

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien koke- muksia vaihtuvuudesta ja organisaatioon si- toutumisesta

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja (YAMK), Uudistavan johtamisen koulutusohjelma

2023

Hanna Hasala

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hasala, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 58	
Työn nimi Lähijohtajien kokemuksia vaihtuvuudesta ja organisaatioon sitoutumisesta		
Tutkinto Sairaanhoidtaja (YAMK), Uudistavan johtamisen koulutusohjelma		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio X		
Tiivistelmä <p>Henkilöstön vaihtuvuus kuormittaa yrityksiä ja organisaatioita usein negatiivisesti. Sosiaali- ja terveysalalla vaihtuvuus on lähtenyt jyrkkään nousuun vuosien 2020-2022 aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä lähijohtajien vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatioissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, mitkä tekijät edesauttavat lähiesimiesten sitoutumista organisaatioon sekä miten ja millä toimenpiteillä vaihtuvuutta voidaan vähentää.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla viittä organisaation jättänyttä lähijohtajaa sekä kuutta organisaatioissa yli neljä vuotta työskennellyttä lähijohtajaa.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan hyvä johtaminen, hyvä perehdytys, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, palkka ja henkilöstöedut sekä urapolut ja koulutus edistivät sitoutumista. Vastaavasti vaihtuvuutta edistivät lähijohtajien esihenkilöiden puutteelliset johtamistaidot, heikko perehdytys, työn hallinnan tunteen puuttuminen, pula hoitohenkilöstöstä sekä heikompi palkka ja muut edut kilpailijoihin nähden.</p> <p>Mielenkiinnon kohde jatkotutkimusten osalta olisi tutkia tarkemmin sekä sitoutumiseen että vaihtuvuuteen vaikuttavaa perehdytysprosessia. Perehdytysprosessia tulisi kehittää enemmän käytäntöä palvelevaksi lähtötasoarvioinnin ja perehdytyksen päätteeksi tapahtuvan itsearvioinnin osalta.</p> <p>Tärkeää olisi tutkia myös, vaikuttavatko samat tekijät hoitotyöntekijöiden vaihtuvuuteen vai nousisiko heidän kohdallansa eri tekijöitä, jotka edistävät sitoutumista ja vähentävät vaihtuvuutta.</p>		
Asiasanat Vaihtuvuus, sitoutuminen, lähijohtaja, lähijohtajuus		

Abstract

Author(s) Hasala, Hanna	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 58	
Title of Publication Experiences of immediate supervisors on turnover and organizational commitment in the social and health Care sector		
Name of Degree Master of Health Care		
Name, title and organization of the client X		
Abstract <p>Employee turnover causes often a negative burden on companies and organisations. During the years 2020-2022, the employee turnover has had a steep rise in the social and health sector. The goal of the research was to increase knowledge and understanding of the factors which influence the employee turnover and commitment of immediate supervisors in the target organisation. The goal of the research was to describe which factors advance the commitment of immediate supervisors to the organisation and how the employee turnover can be reduced and by which measures.</p> <p>The research was made by using qualitative research method. The data was collected through interviews with five immediate supervisors who had left the organisation and six immediate supervisors who had worked in the organisation for more than four years.</p> <p>According to the results of the research, good management, good orientation, possibilities to influence one's own work, salary, and personnel benefits, as well as career paths and training contributed to the engagement at the organisation. Similarly, the employee turnover rate was promoted by the lack of management skills of the immediate supervisors, poor orientation, lack of feeling of being in control of work, shortage of nursing staff, and lower salary and other benefits compared to competitors.</p> <p>The focus of interest for further research would be to look more closely at the orientation process, which affects both commitment and employee turnover. Orientation process should be developed to be more practice oriented in terms of baseline assessment and self-assessment at the end of the orientation. It would be also interesting to investigate whether the employee turnover is influenced by the same factors as immediate supervisors or would there emerge factors that promote engagement and reduce the employee turnover.</p>		
Keywords Turnover, commitment to work, first-line manager, leadership		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	3
3	Lähijohtaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa.....	4
3.1	Lähijohtajan käsite ja lähijohtajuus.....	4
3.2	Lähijohtamisen haasteet.....	9
4	Vaihtuvuus ja työhön ja organisaatioon sitoutuminen.....	13
4.1	Vaihtuvuus sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa.....	13
4.2	Työhön ja organisaatioon sitoutuminen.....	16
5	Tutkimuksen toteutus.....	24
5.1	Laadullinen tutkimus.....	24
5.2	Tutkimuksen aineistonkeruu.....	24
5.3	Tutkimusaineiston analyysi.....	26
6	Tutkimuksen tulokset.....	30
6.1	Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät.....	30
6.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	35
6.3	Vaihtuvuutta vähentävät tekijät.....	38
7	Pohdinta.....	42
7.1	Tulosten pohdinta.....	42
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	45
7.3	Tutkimuksen kehittämissuhteet.....	47
7.4	Jatkotutkimuskohteet.....	49
	Lähteet.....	50

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupahakemus

Liite 2. Esimerkit abstrahointivaiheista

1 Johdanto

Sote-alalla kärsitään suuresta työvoiman vaihtuvuudesta ja henkilöstöpulasta. Vaihtuvuus on suurta sekä hoitotyöntekijöiden että heidän lähijohtajiensa osalta. Riittävä henkilöstö mahdollistaa sosiaali- ja terveystalvet. Merkityksellistä on se, että alan ammattilaiset haluavat työskennellä alalla. Lisäksi tärkeää on, että työn tekemisen olosuhteet ja edellytykset ovat sellaiset, että tehtävässä menestyminen on mahdollista. Fokuksen tulee olla ammattilaisten vaihtuvuuden minimoimisessa ja työhön sitouttamisessa, koska kilpailu osaavasta työvoimasta on entistä kovempaa. (Virtanen & Sinokki 2014, 21.)

Yritykset koostuvat ihmisistä, joita tukemalla oikealla tavalla, he suorittavat työtehtävänsä hyvin mahdollistaen organisaation menestyksen. Johtamisen oleellisimmaksi tekijäksi on muodostunut ihminen, työntekijä. Prosessien kehittäminen, kehittyminen sekä motivointi ovat oleellisessa asemassa, jotta ihmiset saadaan viihtymään työssään ja sitoutumaan. Johtaminen ja lähijohtajat ovat yhteys organisaatioiden ja työntekijöiden välissä, jonka avulla pyritään mahdollistamaan sekä organisaation keskeisimmät tavoitteet sekä työntekijöiden työtyytyväisyys. (Dukic ym. 2018, 127.)

Vuodet 2020-2022 ovat olleet työvoiman liikkuvuuden suhteen poikkeuksellisia erityisesti sosiaali- ja terveystalalla. Tästä ajasta on käytetty ilmaisua ”The great attrition”, jolla viitataan asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden syvään turhautumiseen. Kun uskollisuus ja sitoutuneisuus työtä ja työnantajaa kohtaan poistuu, se madaltaa poislähtöä organisaatiosta. (Leiviskä 2011, 120-121.) Työelämän kehittämisorganisaatio Koulutusatelleen (2019) selvityksen mukaan lähijohdon tiuhaa vaihtuvuutta seuraa työyhteisöissä usein keskenään sekavat ja erilaiset käytännöt, mikä lisää epäselvyyksiä. Tämä johtaa työtaakan kasvamiseen ja heikentää työilmapiiriä. Tästä seuraa myös vaihtuvuuden lisääntyminen johdettavien kohdalla.

Lähijohtajiin kohdistuu odotuksia paljon. Johtaminen ja johtamisvaje on esillä jatkuvasti keskusteltaessa työvoiman saatavuuteen liittyvistä haasteista ja työn pitovoimasta. Lähijohtajan työhön liittyy paineita. Tyytymättömyys hoitotyöntekijöiden keskuudessa, alansa jättävät työntekijät sekä heikko sitoutuminen osaltaan vaikuttavat siihen, että työvoiman saatavuus on haastavaa tulevaisuudessakin. (Hahtela ym. 2015, 477.)

Työvoiman pysyvyys on merkityksellinen elementti hoitotyön työvoimasta puhuttaessa. Kun sosiaali- ja terveystalalan ammattilainen jättää työnsä tai lähtee alalta, on sillä vaikutuksensa sekä yksittäiselle työntekijälle, mutta lisäksi myös hoitotyön organisaatioille ja koko terveydenhuollon järjestelmälle. Työvoiman muualle siirtyminen aiheuttaa osaamisen vajetta organisaatiossa sekä tarpeen uusille rekrytoinneille. Hoitotyön työvoiman, sekä myös

lähijohtajien vaihtuvuudella on negatiivisia vaikutuksia työyhteisöihin ja asukkaiden hoitoon sekä kustannuksiin. (Buchan ym. 2018, 4.)

Tehokkaiden ja laadultaan hyvää asiakastyötä tekevien sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden ehdoton menestymisen edellytys on motivoitunut, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta, jota johdetaan hyvin. Tällä hetkellä alalla on työntekijöiden markkinat ja vaihtuvuutta paljon. Näitten lähtökohtien takia on perusteltua miettiä, miten voimme luoda työhyvinvointibrändin, jonka myötä lähijohtajien vaihtuvuus olisi hallitumpaa. (Heilmann 2010, 522.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata mitkä tekijät edesauttavat sote-alan lähijohtajien sitoutumista työhönsä ja organisaatioon ja mitkä tekijät vaikuttavat vaihtuvuuteen sitä vähentävästi. Jotta lähijohtoa saataisiin sitoutumaan yritykseen ja pysymään siellä, on tunnistettava ensin, mitkä tekijät aiheuttavat vaihtuvuutta.

2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä lähijohtajien vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa. Tarkoituksena on kuvata, mitkä tekijät edesauttavat lähiesimiesten sitoutumista organisaatioon sekä miten ja millä toimenpiteillä vaihtuvuutta voidaan vähentää.

Tutkimuskysymyksiä on kolme. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan hyvin pitkälle teoriaosassa ja täydennetään tutkimuksen tuloksilla. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan laadullisen haastattelun ja aineiston analyysin tuottaman tiedon avulla.

1. Mitkä tekijät aiheuttavat lähijohtajien vaihtuvuutta?
2. Miten organisaatio voi vähentää vaihtuvuutta?
3. Millä keinoilla lähijohtajat saadaan sitoutumaan organisaatioon?

3 Lähijohtaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa

3.1 Lähijohtajan käsite ja lähijohtajuus

Lähijohtaja ja lähijohtajuus ovat käsitteinä melko uusia suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lähijohtajaa vastaava käsite on tavallisesti lähiesimies. Esihenkilö- ja esihenkilötyö ovat lähijohtaja- ja johtajuustermien rinnalla usein käytössä. Esihenkilötyö mielletään tavallisesti yhdeksi johtamisen osa-alueeksi. Toistuvasti käytettyjä lähijohtaja käsitteen englanninkielisiä vastineita ovat ”First-line manager” ja ”Front-line manager”. Eri maitten mukaan, terveydenhuollon johtajana toimivasta osastonhoitajasta käytetään käsitteitä ”ward manager” ja ”ward sister” (GB); ”charge nurse”, ”head nurse”, ”nurse manager” (USA); ”first-line nurse”, ”manager”, ”clinical director”, ”clinical coordinator” ja ”unit manager”. Yleensä terveydenhuollossa lähijohtajana on ollut nainen ja ammattinimikkeet ovat olleet osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja ja ylihoitaja. (Mankki & Tiippana 2018, 14; Reikko ym. 2010, 19-20; Romppanen & Kallasvuo 2011, 10-12.)

Viitalan (2021, 43) mukaan lähijohtajilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka johtavat muita henkilöitä. Lähijohtajien ja työntekijöiden väliset suhteet ovat muuttuneet moniulotteisemmiksi, ja lähijohtajuus on viime aikoina muuttunut kontrolloivasta ja hierarkkisesta johtamistyylistä yhä enemmän ohjaavan ja valmentavan johtamisen mukaiseksi.

Romppasen ja Kallasvuon (2011, 11-12) mukaan lähijohtaja työskentelee lähellä ihmistä, ”lähi”-etuliitteensä mukaisesti. Lähijohtaja työskentelee yleensä lähellä työntekijöitä ja asiakkaita. Samanaikaisesti kun hän kohtaa työntekijöiden haasteita, hän toteuttaa ylemmän johdon päätöksiä. Lähijohtajat toimivat työnantajan edustamisen sekä omien työntekijöiden puolustamisen välimaastossa. Joskus työnantajan ja työntekijän edut eivät kohtaa. Myös Reikon ym. (2010, 29-30) mukaan lähijohtaja toimii yhteyshenkilönä johdon ja työntekijöidensä välillä tavoitellen ylemmän johdon näkemysten sekä tavoitteiden muuttamista käytännön tekemiseksi yhdessä henkilökuntansa kanssa.

Lähijohtajat kantavat vastuuta itsenäisesti. Joskus tämä rooli saattaa tuntua yksinäiselle. Työskentely-ympäristö, organisaatio ja lähijohtajan ominaisuudet ja taidot vaikuttavat johtamiseen ja johtamistehtävään. Yksi lähijohtajan työn kulmakivistä on tehtävää palvelevan verkoston sekä yhteistyösuhteiden rakentaminen ja ylläpito. Lähijohtajat muodostavat suhteita sekä työntekijöihinsä kuin ylemmän johdon suuntaan sekä ohjaavat työyhteisönsä toimintaympäristöön. Lähijohtajilta vaaditaan arviointikykyä ja kompetenssia mahdollistaa työyhteisönsä jatkumon perusteet sekä menestyminen. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 12-13.)

Sosiaalihuoltolaki määrittelee sosiaali- ja terveydenhuollon johdon tehtävien vaatimuksia. Sosiaalihuoltolaki määrittää johtamisesta pykälässä 46a seuraavanlaisesti. (Finlex 22.4.2016/292).

”Sosiaalihuollon tai sosiaali- ja terveydenhuollon pääasiassa hallinnollisissa johtotehtävissä voi toimia sosiaalityöntekijä tai henkilö, jolla on tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä niiden lisäksi riittävä johtamistaito.

Sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta säädetään sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain 9 §:ssä.

Muissa asiakastyön ohjausta sisältävissä sosiaalihuollon johtotehtävissä voi toimia henkilö, jolla on tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito.

Edellä 3 momentissa tarkoitetuissa tehtävissä toimiva johtaja vastaa toimivaltansa rajoissa siitä, että hänen johtamassaan yksikössä on 49 a §:n 3 momentin mukainen henkilöstö ja että yksikön asiakastyössä noudatetaan sille tässä ja muussa laissa säädettyjä vaatimuksia. Lisäksi johtaja vastaa siitä, että yksikön päivittäisessä toiminnassa toteutetaan omavalvontaa ja tuetaan henkilöstön työhyvinvointia.”

HUS (2023) joka on Suomen suurin erikoissairaanhoidon organisaatio, kuvaa osastonhoitajan, jotka niin ikään ovat lähijohtajia, pätevyysvaatimuksen osastonhoitajan työpaikkailmoituksessa seuraavalla tavalla:

” Soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja soveltuva kokemus tai soveltuvat johtamisen ja hallinnon opinnot ja soveltuva kokemus tai aikaisempi hyväksytyt osastonhoitajan pätevyys ja soveltuva kokemus ja lisäksi laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö.”

Sosiaali- ja terveydenhuollossa lähijohtajat ovat perinteisesti omanneet vahvan substanssiosaamisen. Professionaalisuus on luettu myös yhdeksi johtamisen vahvuudeksi. Tutkimusten perusteella vahva substanssiosaaminen terveydenhuollossa lisää johtamisen vaikuttavuutta, joka mahdollistaa asiakas- ja potilasturvallisuuden edistämisen, tukee henkilöstöä ja kehittää työympäristön laatua ja toimintaa. Toisaalta johtajan vahva ammatillisuus

saattaa aiheuttaa johtamisosaamisen ristiriitoja, eikä substanssiosaaminen vahvista johtamisosaamista. (Kantanen 2017, 78-79.)

Böckermanin (2017) mukaan lähijohtajien rooli on muuttunut organisaatioiden uudistumisien myötä. Työ on entistä monisyisempää, vaativampaa ja työ koetaan hektisemmäksi. Aikaisemmin lähijohtajan työ keskittyi enemmän tavoite- ja tulosjohtamiseen sekä prosessiajatteluun. Kun organisaatioiden hierarkioita on purettu entistä enemmän, on tehtäväkenttä hajaantunut. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvampaa työskentelytapaa sekä sitoutumista organisaatioon. Koska lähijohtajat vastaavat myös työntekijöidensä työhyvinvoinnista, on kiinnitetty huomiota, että lähijohtajan antamalla tuella on siihen merkittävä vaikutus. Vaikutusmahdollisuudet työhön sekä lähijohtajan että työtovereiden tuki synnyttävät työtyytyväisyyttä. Erityisesti lähijohtajan tuella on positiivinen yhteys muun muassa innostukseen, iloon ja kokemukseen aloitteellisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Tuen vahvistaminen ei vaadi suuria taloudellisia toimenpiteitä, mutta sen merkitys työhyvinvoinnille on ilmeinen. (Böckerman ym. 2017, 3.)

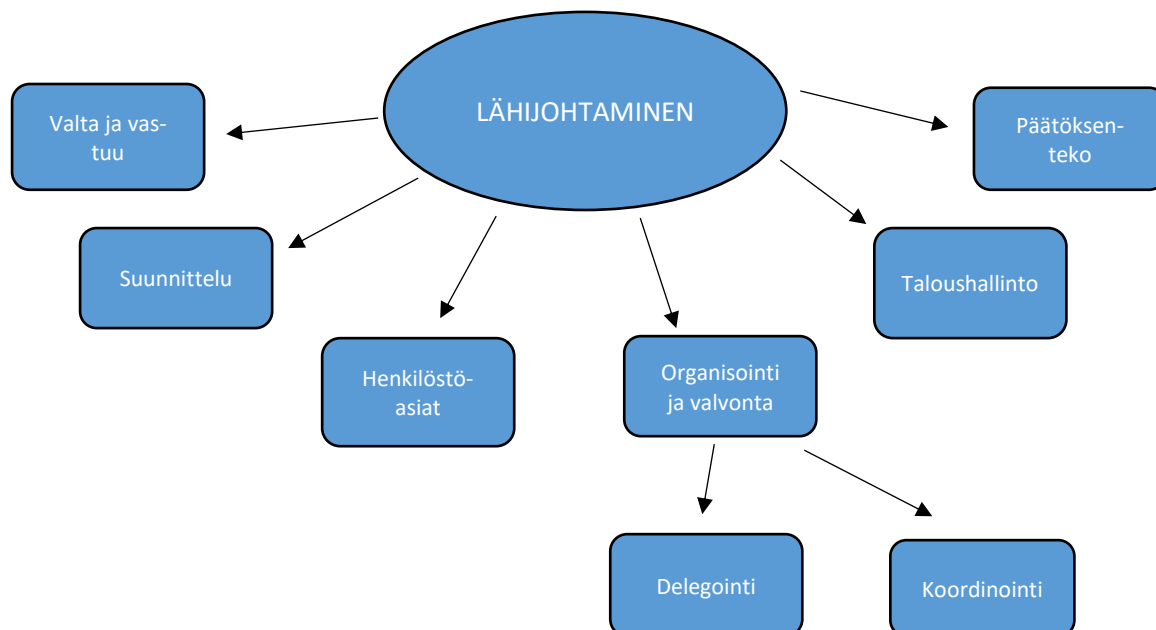
Mäen ym. (2014) mukaan lähijohtajat ovat työnantajan edustajia ja heidän vastuulleen kuuluvat työn organisointi sekä työnjohtaminen. Edellisten lisäksi lähijohtajilla on tulostuote. He ovat vastuussa myös yksikkönsä työntekijöiden työn onnistumisista ja työhyvinvoinnista. Lähijohtajalta odotetaan oikeudenmukaisuutta työnorganisoinnista sekä henkilöstön osallistamista päätöksentekoon siten, että henkilöstö kykenee saavuttamaan heille työssään asetetut tavoitteet. Lähijohtajilta odotetaan paineensietokykyä, kykyä hallita ristiriitatilanteita sekä kyvykkyyttä ottaa puheeksi vaikeita asioita. Lisäksi heiltä odotetaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Lähijohtajan vahvuudeksi voidaan lukea muutokkyvykyys, lannistumattomuus sekä joustavuus. (Mäki ym. 2014, 7-8.)

Nurmekselan (2021) väitöskirjan tuloksien mukaan osastonhoitajan, josta voidaan käyttää myös nimitystä lähijohtaja, työnkuva muodostuu hoitotyön johtamisen tehtävistä kuten yhteistyöstä, henkilöstöjohtamisesta sekä päivittäisen työn organisoinnista. Osastonhoitajan tehtäviin sisältyy myös työvuorosuunnitelmien laatiminen, toteutumien vahvistaminen sekä suunnittelun jälkeen tapahtuneiden muutosten järjestäminen sekä organisaation hallinnolliset tehtävät, kuten erilaiset kokoukset ja palaverit. Väitöskirjan johtopäätöksissä todetaan, että henkilöstöjohtamisen rooli osastonhoitajan työssä kasvaa tulevaisuudessa. Työntekijöiden rekrytointiin, perehdyttämiseen, työssä kehittymiseen, työhyvinvointiin sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen panostetaan alan vetovoimaisuuden lisäämiseksi. (Nurmeksela 2021, 92 - 97.)

Laaksosen ja Ollilan (2017) mukaan lähijohtaminen sisältää strategisen johtamisen näkökulman, asiakasnäkökulman, prosessinäkökulman, henkilöstönäkökulman sekä

talousnäkökulman. Terveysthuollon organisaatioissa lähijohtajat eivät yleensä ole vastuussa strategisen tason toiminnan määrittämisestä, mutta he ovat usein vastuussa näiden linjauksien jalkauttamisesta käytännön työhön. Lähijohtajan osaamiseen kuuluu terveydenhuollon lakien ja hallintojärjestelmän tuntemus ja ymmärtäminen, kyky tulkita ja toteuttaa organisaation johdon linjauksia ja operatiivisia toimintoja sekä hyvä asia- ja henkilöstöjohtamisosaaminen. Lähijohtajan tehtävään kuuluu keskeisenä tehtävänä myös ammatillisen ja eettisen arvomaailman ylläpitäminen. (Laaksonen & Ollila 2017,10.)

Laaksonen ja Ollila (2017) kuvaavat johtamisen ja lähijohtajan työn monitahoisuutta (kuvio 1). Sosiaali- ja terveystalouden lähijohtamistyö muodostuu kolmesta tekijästä: tehtävästä, vallasta ja vastuusta. Johtamisosaaminen voidaan jaotella erilaisiksi taidoiksi ja kyvyiksi. Käytännössä se jakautuu viiteen osa-alueeseen, joita ovat kommunikointitaito, oman toiminnan hallinta, ihmisten ja tehtävien johtaminen, liiketoiminnan johtaminen, innovatiivisuus ja muutoksen hallinta.



Kuvio 1. Lähijohtajan työn osa-alueita (mukaillen Laaksonen & Ollila 2017, 141)

Viitalan (2013) mukaan lähijohtajien henkilöstötyötä ovat työvoimatarpeen ja tehtäväkuvien suunnittelu, työpanoksen kohdentaminen tuotannon tarpeisiin nähden, henkilöstökustannuksien budjetissa pitäminen, työntekijöiden rekrytointi ja sijaisten hankinta,

perehdyttämisen organisointi ja toteuttaminen, tavoitteiden määrittäminen ja alaisten suoriutumisen arviointi, ajantasainen palkitseminen, työturvallisuudesta ja -hyvinvoinnista huolehtiminen, organisaation sääntöjen noudattamisen seuraaminen ja tarvittaessa sanktioista vastaaminen. Lähijohtajat myös irtisanovat ja selvittävät erilaisia työntekijöiden ongelmia. Lisäksi he tekevät työsopimuksia ja vuosilomasuunnitelmia. (Viitala 2013, 151–152.)

Lähijohtajat ja johdettavat ovat yksilöitä. Johtajuudessa on yksinomaan kysymys ihmisten johtamisesta (leadership) organisaatiosta riippumatta. Reikon ym. (2010, 36) mukaan lähijohtajat ovat asiantuntijoita ja työyhteisönsä voimavaroja. Lämsän ja Hautalan (2013) mukaan ihmisten johtamisessa ei ole kysymys toisen puolesta tekemistä. Johtamisessa tulisi heidän näkemyksiensä mukaan tavoitella sitä, että ihmiset oppisivat ymmärtämään toiminnan tarkoituksen ja toimimaan tarkoituksen mukaisesti. Johtajuuden tarkoituksena on yhteisten tavoitteiden saavuttamisen edistäminen. Johtaja tarvitsee johdettavia ja johdettavat johtajaa. Sekä johtajalla että johdettavilla on vastuu hyvästä sekä rakentavasta vuorovaikutuksesta sekä vaikutusprosessista. Johtaja ja johtajuus osoittaa työntekijöille toiminnan suunnan. Näkyvä toiminnan visio ja suunta ohjaavat ihmisiä toimimaan oman intuitionsa mukaisesti. (Lämsä & Hautala 2013, 206 –207.)

Lähijohtajan työ vaatii erilaista mielenkiintoa ja kutsumusta moneen muuhun rooliin verrattuna. Lähijohtajalta edellytetään tahtoa johtaa ihmisiä. Lähijohtajan tehtävästä selviytymistä ja hoitamista helpottaa, jos hänellä on tiedossa työnantajansa ja työyhteisönsä itseensä kohdistuvat odotukset. Myös työyhteisöllä on oltava ymmärrys siitä, mitä he voivat lähijohtajaltaan odottaa. Johtamiseen sisältyy tärkeänä osana ihmisten johtamisen lisäksi työn organisointia ja työyhteisöä koskevien päätösten tekemistä. (Surakka & Rantamäki 2013, 15, 88.)

Sosiaali- ja terveysalalla lähijohtajia on merkittävästi enemmän kuin keski- tai ylempään johdon johtajia. Lähijohtamisessa korostuu asiantuntemus. Sitä hyödyntäen lähijohtaja pystyy ratkomaan arjen haasteita ja ongelmia. Työtä tehdessään lähijohtaja toimii itsenäisesti eikä tukea ole välttämättä aina saatavilla ylempältä johdolta tai muulta henkilökunnalta, vaikka lähijohtajat sitä toivovat. Lähijohtaminen on muuttumassa päivittäisjohtamisesta enemmän valmentavaan suuntaan, joka mahdollistaa työntekijöiden ammatillisen kehittymisen työsäään. Onnistumisen edellytys on, että kykenee jättämään taka-alalle esimiesorientaation ja kykenee opastamaan moniammatillisia tiimejä itseohjautuvaan suuntaan. (Nikkilä & Paasi-vaara 2007, 30-32.)

3.2 Lähijohtamisen haasteet

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat kohtaavat lukuisia haasteita niin henkilöstörakenteiden muutosten, toimintaympäristöjen uudistusten kuin alan vetovoimaisuuden osalta. Sosiaali- ja terveysalan ammattien houkuttelevuutta haastaa käsitykset alan työtehtävien fyysisestä ja henkisestä kuormittavuudesta sekä matala palkkaus. (Harmoinen 2014; Pekkarinen & Pekka 2016.) Krögerin (2018) mukaan jopa 38–41 prosenttia vanhusten kotihoidossa sekä asumispalveluissa vaikuttavista työntekijöistä on miettinyt alan vaihtamista. Ammatista lähtemiseen ja alan vaihtamiseen yhdistyy tiiviisti kokemus työelämän joustavuudesta, työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä. Johtamisella voidaan vaikuttaa edellisiin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöjen ollessa jatkuvassa muutoksessa myös lähijohtajan työ ja tehtäväkuvat muuttuvat koko ajan (Myllärinen 2014, 90). Lähijohtajat tarvitsevat myös tukea muutoksien eteenpäin viemisessä. Niiranen ja Lammintakanen (2014b, 144-145.) nostavat esille, että nyt ja tulevaisuudessakin johtajat tarvitsevat tukea työhönsä ylemmiltä johtajilta, omilta työntekijöiltään sekä yhteistyöverkostoiltaan. Pirisen (2014) mukaan lähijohtajat joutuvat kohtaamaan muutosvastarintaa ja sen erilaisia ilmenemismuotoja.

Lähijohtajilta edellytetään asiantuntijuutta johtamisessa. Terkamo-Moison ja Häggman-Laitilan (2019) tutkimusartikkelin mukaan suurten ikäluokkien eläköityessä, suurimman työelämän ryhmän muodostavat Y- ja X-sukupolvien edustajat, joiden odotukset työn ja vapaaajan yhteen sovittamisesta ovat suuret. Heidän määritelmässään hyvän työpaikan kriteereitä ovat yksilölliset työajat, kiinnostavat työtehtävät, kollegoiden tuki sekä asiantunteva johtaminen. Työn voimakas vaikutus siviilielämään sekä ristiriidat työn ja yksityiselämän välillä ennustavat voimakkaimmin työstä lähtemistä näiden sukupolvien kohdalla. Edellä mainitut tekijät eivät merkitse yhtä paljon nyt eläkeikää lähestyville työntekijöille, joita kuvataan uskollisempina työnantajalleen ja kokevan ristiriidat oppimismahdollisuuksina. Lähijohtajan toimiminen eri sukupolvien työhyvinvoinnin johtajana on haastavaa. Nuutisen ym. (2013) mukaan suurten ikäluokkien sukupolvi arvostaa johtajuudessa erityisesti kollegiaalisuutta ja kompromisseja. X – sukupolvelle merkityksellisiä johtamistekijöitä ovat joustavuus sekä mahdollisuus kouluttautua ja edetä uralla. Y- sukupolvelle tärkein arvo johtamisessa on vuorovaikutteisuus sekä johtajan läsnä oleminen. (Nuutinen ym. 2013, 12.)

Lähijohtamisen haasteeksi on muodostunut covid 19-pandemian myötä muuttunut johtamisen toimintaympäristö ja kulttuuri. Lehtisen (2022) tutkimuksen mukaan covid-19-pandemia on edellyttänyt johtamistyylin muutosta osallistavasta johtamisesta enemmän autoritääriiseen johtamiseen. Uusiin tilanteisiin on täytynyt sopeutua lyhyellä varoitusaajalla. Organisaation johtamistyylien ja viestinnän kulttuuri sekä toimivuus ovat avainasemassa

työntekijöiden psyykkisessä kuormituksessa. Selkeän viestinnän ja varotoimenpiteistä kertomisen sekä vertaistuen on osoitettu vähentävän tunneperäisen ahdistuksen todennäköisyyttä. Niin ikään lähijohtamistyön haasteeksi aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan lukea inhimillisten voimavarojen johtamisen, perustehtävän epäselvän määrittämisen sekä toiminnan visioinnin puutteen. (Reikko ym. 2010, 71-72.)

Työyhteisöissä tavataan ristiriitatilanteita, jotka haittaavat työyhteisön töiden tekemistä. Nämä tilanteet haastavat lähijohtajia. Lähijohtajan täytyy kyetä selvittämään ongelmatilanteita, kuten myöhästelyjä, käyttäytymiseen, toimintatapoihin ja ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia. Lähijohtamisen haasteita saattavat aiheuttaa lisäksi epäselvyydet organisaation rakenteissa tai epäselvät työnkuvat. (Surakka & Laine 2013, 178-185.)

Lähijohtajan rooli on kaksijakoinen, koska lähijohtajat ovat sekä organisaation johtamisjärjestelmän edustajia että työntekijöihin rinnastettavia toimijoita työyksikössä. Lähijohtaja saattaa toimia samanaikaisesti kahdessa roolissa, kuten keskijohdossa ja lähijohtajana konkreetian tasolla. Tämä voidaan kokea haastavana. Lähijohtajaan kohdistuu usein kahdelta eri suunnalta tulevia toiveita ja odotuksia, joiden vuoksi saattaa tulla kokemus ristitulleen joutumisesta. (Mankki & Tiippana 2018, 15; Romppanen & Kallasvuo 2011, 11; Surakka & Rantamäki 2013, 87 – 89.)

Lähijohtajuudessa kohdatut paineet ja konfliktit kuormittavat enemmän psyykkisesti kuin fyysisesti. Lähijohtajan odotetaan yleensä olevan jatkuvasti tavoitettavissa. Odotus on, että puhelin on auki ja sähköpostiviesteihin vastataan lähes ympäri vuorokauden. Lähijohtajan haasteena on työaikansa rajaaminen selkeästi vapaa-ajasta, säilyttäen kuitenkin joustavuuden ja päivittäisasioiden jouheva hoitamisen. (Juuti & Rovio 2010, 103.)

Reikon ym. (2010) mukaan lähijohtajat kohtaavat henkilöstömitoituksiin ja henkilöstöristiriitoihin liittyviä ongelmia. Lähijohtamisen haasteena saattaa olla koettu ajan puuttuminen, joka voi heijastella myös työyhteisön käyttäytymiseen ja työilmapiiriin. Haasteita saatetaan kohdata riippuen johtajan osaamisen tasosta ja perehtyneisyydestä myös talousosaamisessa, johtamistaidoissa ja ihmissuhdetaidoissa. (Reikko ym. 2010, 52-65.)

Sote-toimiala on suurin, kun kysymyksessä on saamatta jääneiden työntekijöiden lukumäärästä. Vuonna 2019 sote-alalla jäi saamatta lähes 25 000 työntekijää vajeen ollessa vuonna 2018 noin 22 000 työntekijää. (TEM Toimialaraportit 2021.) Työvoiman saatavuuden varmistamiseksi ja olemassa olevan henkilökunnan kiinnittämiseksi odotetaan yhä enemmän toimia lähijohtajilta. Lähijohtajien työssä haasteena onkin sosiaali- ja terveysaloilla hoitajapula. Hoitajat miettivät alan vaihtoa ja henkilöstössä on merkittävää vaihtuvuutta. Laineen ym. (2009) mukaan hoitajat kokevat epävarmuutta työssään ja siksi suunnittelevat alan

vaihtoa pois hoitoalalta. Epävarmuutta aiheuttavat hoitotyössä enemmän organisaatiossa muiden päättämät asiat, kuten työaikojen muutokset tai työsuhteen kestävyys työn sisällön sijaan. Erityisesti suomalaiset ja norjalaiset hoitajat ajattelivat eniten alan vaihtoa juuri edellä mainituista syistä kaikista Euroopan maista. (Laine ym. 2011, 420, 433.) Hoitotyöntekijöiden vaihtuvuuteen liittyy monia käytännön haasteita, kuten kustannukset ja turvallisuus. Uusien henkilöiden rekrytointi ja perehdytys työllistävät lähijohtajia ja tulevat kalliiksi organisaatiolle. (Töyrä 2022, 34.)

Kauhasen (2010) ja Viitalan (2013) mukaan lähijohtajien työssä haasteellista saattaa olla työsuhteasioiden ammattimainen hoitaminen, joka on yhteydessä organisaatioiden työilmapiiriin ja tämän myötä myös tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Lähijohtajilla ei välttämättä aina ole aikaa perehtyä heille vieraampiin ja jatkuvasti muuttuviin asioihin. Ristiriitallanteita syntyy tavanomaista useammin, koska työntekijöiden edustajatahot eli luottamusmiehet, ovat erittäin tietoisia henkilöstön työehtosopimuksista ja sovellettavasta lainsäädännöstä, joita edustaa. Lähijohtajien perehdytyksellä työsuhteasioihin on merkitystä siihen, kuinka hyvin kyseiset asiat tulevat hoidetuiksi. (Kauhanen 2010, 13; Viitala 2013, 270.) Jotta lähijohtajat pystyisivät toteuttamaan vastuullista henkilöstöjohtamista lakien ja sopimusten hallinnan osalta, he tarvitsevat riittävästi koulutusta ja tukea. Lähijohtajien tukeminen hyvän henkilöstöjohtamisen mahdollistamiseksi on henkilöstöosaston tärkeimpiä tehtäviä. Hyvään henkilöstöjohtamiseen on pyrittävä riittävällä koulutuksella ja ohjeiden sekä menettelytapojen tarjoamisella. (Heilmann ym. 2017, 90).

Kauhasen (2012, 61) mukaan lähijohtajien työn haasteeksi muodostuu se, että he joutuvat kantamaan usein paljon paineita työyhteisönsä onnistumisesta, koska suunnitellut tavoitteet on saavutettava. Tämä haastaa lähijohtajia ja saattaa olla hyvinkin työlästä. Lähijohtajan on mahdotonta vaikuttaa aina kaikkiin suunniteltuihin tavoitteisiin, ja toisinaan hänen tehtäväkseen jääkin oman tiimin kannustaminen ja tuen tarjoaminen.

Vuosien 2010-2022 aikana lähijohtajien keskuudessa johtamisosaaaminen on kehittynyt substanssiosaamisesta yleisen johtamisosaaamisen suuntaan. Tähän osin ovat vaikuttaneet sote-sektorilla tapahtuneet toimintaympäristön muutokset sekä osaltaan hallinnon keventämisestä johtuneet tehtäväkuvien muutokset. (Kantanen 2017, 79.) Muutokset tulevat jatkumaan, sillä sote-integraatio ja hyvinvointialueet muuttavat yhä edelleen kontekstia, jossa johtajat tulevat tulevaisuudessa toimimaan (Zitting ym. 2019, 382).

Tuomivaaran ja Eskelisen (2012) mukaan lähijohtajat kohtaavat työssään tietoteknisiä haasteita eri ohjelmien suuresta määrästä ja niiden hallittavuudesta johtuen. Parhaimmillaan tietotekniikka tukee ja nopeuttaa lähijohtajien työtä. Toisinaan ohjelmat eivät toimi tai tietoteknisten ohjelmien käyttöönoton jalkauttaminen muodostuu henkilöstön osalta

esteeksi. Keskijohto ja lähijohtajat ovat useammassa eri roolissa tieto- ja viestintätekniikan soveltamisessa organisaatiossa. Heidän tehtävänsä on arjen johtamiseen liittyvän tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämisen ja prosessien johtamisen lisäksi vastuu käyttökulttuurin luomisesta yksiköissään. Näissä tilanteissa lähijohtajat toimivat myös ns. koe- tai esikäyttäjän, muutosjohtajan, kehittäjän ja käyttötuen rooleissa. Keski- ja lähijohtajiin kohdistuu odotuksia uusien työskentelytapojen ja uusien toimintakulttuurien omaksumisien suhteen. Odotusarvo on, että he pystyvät nopeasti opettelemaan uudet käytännöt ja opastamaan niissä muuta henkilökuntaa. (Tuomivaara & Eskelinen 2012, 20.)

Sosiaali- ja terveysalalla haasteita lähijohtamistyöhön tuovat lisäksi inhimillisten voimavarojen johtaminen, selkeän tehtäväkuvan määrittäminen, toiminnan asemointi sekä jatkuva muutoksessa eläminen palveluiden kehittämiseksi. Lisähaasteiksi voidaan lukea yhteistyö ja verkostoituminen kumppaneiden kanssa, yhteiskuntasuhteiden johtaminen, eettisyyden huomioiminen käytännön tekemisessä sekä taloushallinto. Kaikki edellä mainitut edellyttävät metataitoja kuten luovuutta, muutosten hallintaa, tunneälyä, sosiaalista osaamista sekä innovatiivisuutta. Moninaiset tehtäväkokonaisuudet sekä muutoksien hallinta lähijohtajan tehtäväkuvassa edellyttävät jatkuvaa kouluttautumista ja lisäkoulutuksen tarvetta. (Reikko ym. 2010, 11-12, 62; Mäki ym. 2014, 7-9.)

4 Vaihtuvuus ja työhön ja organisaatioon sitoutuminen

4.1 Vaihtuvuus sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa

Työvoiman vaihtuvuutta ja henkilöstön liikehdintää on tutkittu jo 1900-luvun alusta asti. Vanhala (1981) mukaan työvoiman vaihtuvuudella tarkoitetaan lyhyesti määriteltynä työntekijöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois. Uudemmissa tutkimuksissa 1970-luvun jälkeen on käsitelty vaihtuvuustutkimusten alueella vaihtoalttiutta erillisenä käsitteenä. Vaihtoalttiudella tarkoitetaan työntekijän ilmaisemaa näkemystä siitä, aikooko hän vaihtaa työpaikkaa vai ei. Henkilöstön vaihtuvuuden ja vaihtoalttiuden erottaa se, että henkilöstön vaihtuvuuden käsitteessä vaihtuvuus todentuu. Vaihtoalttiuden tutkiminen on käytäytymisaikomuksien tutkimista. Realisoituvaan vaihtuvuuteen puolestaan vaikuttaa selvemmin yksittäisten työntekijöiden asennetekijöiden lisäksi esimerkiksi johdon strategia työvoiman pysyvyyden suhteesta sekä organisaation ulkopuolinen työllisyystilanne. (Vanhala 1981, 1.) Kauhasen (2010, 94) mukaan henkilöstön vaihtoalttiuteen vaikuttavat olennaisesti sekä organisaatioiden imu että työntö.

Vaihtuvuudella voidaan tarkoittaa työvoiman liikkeitä ja työpaikasta lähtöön liittyvää laajempaa käsitettä. Vaihtuvuus on yleistävä ja kohtelias käsite, jonka taakse piiloutuu ilmiöön liittyvät toimijat, rakenteet ja valtasuhteet. Henkilöstön vaihtuvuutta mitattaessa vaihtuvuudella tarkoitetaan ”sitä työntekijämäärää, joka tietyn seurantajakson aikana aloittaa tai lopettaa työsuhteen”. (Manka & Hakala 2011, 10.)

Henkilöstön vaihtuvuus on luonnollinen ilmiö, johon liittyy monenlaisia syitä. Työssä olevat henkilöt vaihtavat työpaikkaa tai alaa, yritykset saavat uutta työvoimaa, kun valmistuvat opiskelijat tai työttömänä olleet työllistyvät. Työmaailmasta myös eläköidytään sekä jäädään työttömiksi, jos työt jostain syystä päättyvät. Vaihtuvuuteen vaikuttaa myös suhdanteet. (EK 2017.) Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan henkilöstön vaihtuvuus on nopeinta palvelualoilla, ja siihen on edistävästi vaikuttanut pandemian alkaminen. Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien aikomukset vaihtaa työpaikkaa tai alaa ovat yleistyneet merkittävästi. Yhä useampi vanhustyöntekijä pohtii työnsä lopettamista. Keskeisin lopettamisaikkeitä ennustava tekijä on psykofyysinen kuormitus. Erityisesti nuoret, yrityksissä työskentelevät, osa-aikatyötä tekevät yli kahden vuoden hoitotyön koulutuksen saaneet vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista muita yleisemmin. (Erkkilä 2018, 22; Olakivi ym. 2021, 145.)

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä osaa työntekijöistä, jotka aloittavat tai lopettavat työsuhteen tietyn ajanjakson aikana. Henkilöstön vaihtuvuutta mitattaessa tulee mitalukuna käyttää työntekijöiden, eikä esimerkiksi tehtävien, määrää. Henkilöstön

vaihtuvuusluvun saamiseksi tulee aloitetut ja lopetetut työsuhteet sovittaa yhteen keskimääräisen laskentajakson kokonaishenkilöstömäärän kanssa. Sisäinen vaihtuvuus kuvastaa tehtävän muutoksia. Kun vaihtuvuutta analysoidaan, tulisi eritellä määräaikaisten työntekijät sekä työntekijät, joilla on toistaiseksi voimassa oleva sopimus ja laskea kummallekin omat vaihtuvuusluvut. (Kauhanen 2012, 93.)

Työntekijöiden vaihtuvuus näyttäytyy työntekijöiden lyhyinä työsuhteina ja toistuvina irtisanoutumisina. Vaihtuvuuden kanssa läheisiä ja siihen liittyviä käsitteitä ovat myös työntekijöiden irtisanoutumisaikomukset (turnover intentions) sekä vetäytymisaikomukset (withdrawal intentions). Irtisanomisaikomuksella tarkoitetaan työntekijän ajatusten vahvistumista organisaation jättämiseen ja sen pohdintaan. Vetäytymisaikomuksella tarkoitetaan laajempaa käsitettä, jolloin työntekijä pohtii koko ammatin vaihtamista. (Cohen & Freund 2005, 334.)

Työntekijöiden työtyytyväisyys sekä työpaikan vaihtamisen helppous ovat vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen merkittävästi vaikuttavimmat tekijät. Tämä oletamus perustuu vuonna 1958 Marchin ja Simonin kehittämään vaihtuvuusteoriaan, joka edelleen on ajankohtainen. Teoriansa mukaan vaihtuvuuden ajatellaan olevan seurausta yksilön omista arvioinneista ja vertailusta nykyisen ja mahdollisten vaihtoehtoisten työpaikkojen välillä. Yksilön oletetaan pohtivan vaihtamiseen liittyviä etuja ja haittoja suhteessa henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa ja tilanteisiinsa. Eri-ikäisten ja erilaisen koulutustaustan omaavien yksilöiden työpaikan vaihtamisperusteet ja -halukkuus poikkeavat toisistaan. Nuoret työntekijät ovat alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa kuin iäkkäämmät työntekijät. (Kauhanen 2010, 94.)

Työvoiman vaihtuvuus sosiaali- ja terveysalalla on todettu aiheuttavan työhyvinvoinnin heikentymistä. Tutkimuksissa todettiin, että sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden vaihtuvuus kasvatti riskin osuutta siihen, että jäljelle jäävät ammattilaiset uupuvat ja kokevat osaltaan voimakkaampaa työkuormitusta (Nevala 2017). Vaihtuvuudella on myös kustannusvaikutuksia, koska uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen aiheuttaa kuluja työnantajalle koulutuksineen ja perehdytyksineen jopa kymmeniätuhansia euroja (Tirkkonen 2021, 75).

Mankan ja Hakalan mukaan vaihtuvuus osoittaa työntekijöiden motivaatiota, etenemismahdollisuuksia ja organisaation johtamistapaa. Jos henkilöstön vaihtuvuuteen halutaan puuttua, siihen päästään käsiksi vaihtuvuuden laskentamallien ja lähtöhaastattelujen kautta. Vaihtuvuuteen puuttuminen vaatii useita suunnitelmallisia toimenpiteitä: huolellista rekrytointia ja perehdytystä sekä satsauksia kehityskeskusteluihin, urasuunnitelmien laatimiseen ja varhaiseen puheeksi ottamiseen. (Manka & Hakala 2011, 5-20.)

Johtaminen on nostettu resurssipulan edelle yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista sosiaali- ja terveysalalla. Osaavan johtamisen osuudesta työhyvinvointiin ja jaksamiseen ja

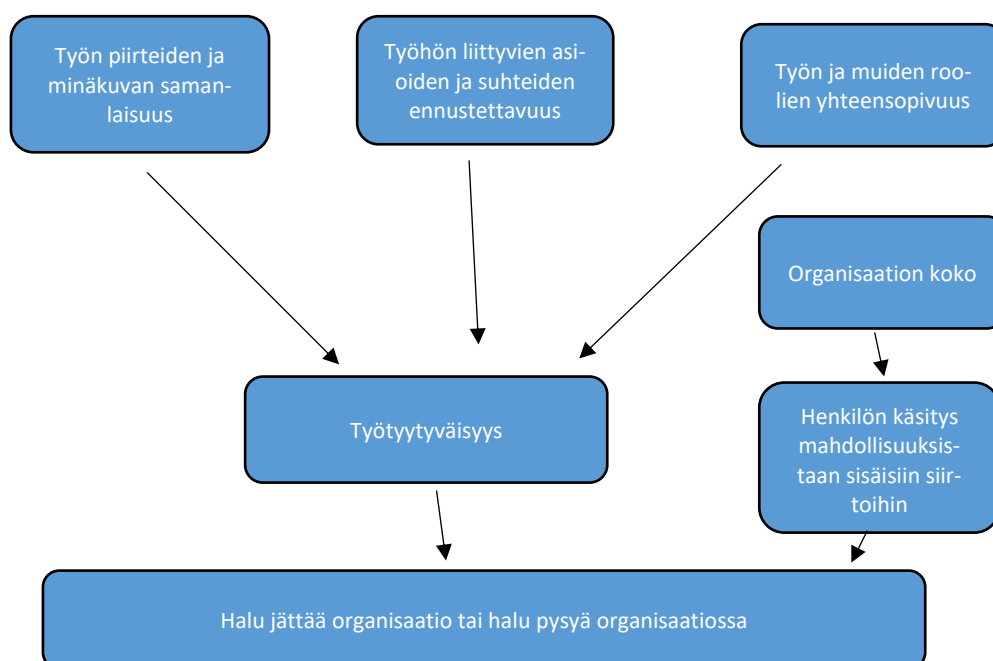
näiden myötä vaihtuvuuden vähenemiseen ja sitoutumisen vahvistumiseen on tutkimusnäyttöä. Taitavan johtamisen lisäksi työn itsenäisyydellä ja vaikutusmahdollisuuksilla voi tutkimusten mukaan olla työntekijöiden työhyvinvointia edistäviä vaikutuksia sosiaali- ja terveysalalla ja näin myös lopettamisaikomuksia vähentäviä vaikutuksia (Olakivi ym 2021, 149; Virido & Daly 2019.)

Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaa useat seikat, jotka liittyvät suoraan työhön tai sen tekemiseen. Suoraan työhön liittyviä tekijöitä ovat muun muassa koettu tyytyväisyys esihenkilötyöhön sekä omaan työnkuvaan ja työskentelyolosuhteisiin. Siihen voidaan lukea kuuluvaksi myös organisaation hallintotapa, henkilöstön roolit ja vastuut, toimintaperiaatteet, tavoitteet ja organisaatiokulttuuri. Jos työntekijä on tyytyväinen työnantajaorganisaatiota ja sen toteuttamaa henkilöstöpolitiikkaa kohtaan on se merkittävästi vaihtuvuuteen vaikuttava seikka sitä vähentävästi. Organisaation sisäisiksi, vaihtuvuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi on määritelty organisaatioon sitoutuminen sekä työntekijän kokemus oikeudenmukaisuuden tunne. Laajalti tunnistettuja, vaihtohalukkuutta vähentäviä tekijöitä ovat myös yksilön kokemus tyytyväisyys palkitsemismalliin sekä koettu mahdollisuus kehittyä ja edetä urapolulla. Työntekijän irtisanoutumispäätökseen voivat vaikuttaa erilaiset organisaatioon liittyvät kriisit. (Rajamäki & Mikkola 2017, 250-252.)

Vaihtuvuuden tutkimisen tarpeellisuutta voidaan Vilkkumaan (2017) mukaan havainnollistaa kustannusvaikutusten kautta. Henkilöstö on ratkaiseva tuloksen tekijä jokaisessa yrityksessä. Erityisesti tämä korostuu palveluyrityksissä kuten sosiaali- ja terveysalalla. Työsuhteen alkuvaiheessa työntekijän tuloksellisuuteen vaikuttaa rekrytoinnin onnistuminen, perehdytyksen taso ja esihenkilötoiminta. Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudella. Vaihtuvuuden kustannusvaikutusta on mahdollista mitata sekä aiheutuneilla lisäkuluilla että tekemättä jääneellä tuloksella. (Vilkkumaa 2017, 101–102.)

Henkilöstön vaihtuvuudella voi olla myös positiivisia vaikutuksia, kun heikot ja tehtävissään alisuoriutuvat työntekijät lähtevät ja heidän tilalleen saadaan tehokkaampia ja osaavampia ammattilaisia. Vaihtuvuus on positiivista silloin, kun vaihdoksesta on organisaatiolle enemmän hyötyä kuin haittaa. (Kolehmainen 2015, 37). Kolehmainen mukaan myös Lee ym. (2006) näkevät henkilöstön vaihtuvuudessa hyviä vaikutuksia. Lee ym. (2006) tuovat esille myös, että vaihtuvuus on aina mahdollisuus parantaa organisaatiossa edelleen työskentelevien yksilöiden uran etenemismahdollisuuksia. Organisaation näkökulmasta vaihtuvuutta selvitettäessä tärkeää on etsiä ja ymmärtää syitä ja seurauksia vaihtuvuuden taustalta. Näitä vaihtuvuuden ajureita hallitsemalla ja johtamalla organisaatio voi pyrkiä vähentämään työvoiman ei-toivomaa vaihtuvuutta (Kolehmainen 2015, 29).

Marchin ja Simonin vaihtuvuuden teoria on ajankohtainen vielä vuonna 2022. Heidän muotoilemansa teorian ja näkemysten mukaan työntekijän suuri tyytyväisyys vähentää vaihtolaittiutta. Heidän näkemyksensä mukaan mitä enemmän työ on työntekijän henkilökohtaisen identiteetin ja arvojen mukaista sen vähemmän työ aiheuttaa tyytymättömyyttä. Jos työntekijällä on kokemus, että palkka ja työn mukanaan tuoma status vastaavat hänen odotuksiaan, hän saa mahdollisuuden käyttää erityisosaamistaan, ja työ on itsenäistä, on vaihtuvuus silloin vähäisempää. (March & Simon 1958, 94-97.)



Kuvio 1. Työntekijän vaihto- ja pysymishalukkuuteen vaikuttavat tekijät (March & Simon 1958, 99)

4.2 Työhön ja organisaatioon sitoutuminen

Sitoutuminen työelämässä on moninainen käsite. Puhuttaessa sitoutumisesta työelämään, voidaan sillä tarkoittaa joko työhön sitoutumista, ammattiin sitoutumista tai organisaatioon sitoutumista. (Surakka 2009, 112.) Tämän tutkimuksen teoriassa keskitytään työhön ja organisaatioon sitoutumiseen.

Työhön sitoutumista määriteltäessä painotetaan erilaisia näkökulmia lähestymistavasta ja tieteenalasta riippuen. Lähestymistavasta riippumatta yhteinen tekijä sitoutumisen määritelmälle on, että se mielletään psykologiseksi siteeksi työntekijän ja kohteen (työ, organisaatio, ammatti) välillä. Ammatillisella arvopohjalla on vaikutusta siihen, onko sitoutumisen

kohteena ammatti vai ennemmin organisaatio. Sitoutumiseen saattaa liittyä eettisiä ristiriitoja. (Lämsä & Päivike 2013, 92.) Myös Viitalan (2013, 3) mukaan sitoutumisessa on kysymys laajemmasta ilmiöstä, jolloin työntekijällä on psykologinen suhde työnantajaorganisaatioonsa. Psykologisen suhteen ollessa heikko työntekijän ja työtä tarjoavan organisaation välillä, työntekijän on helpompi lähteä organisaatiosta.

Sitoutuminen yhdistetään usein merkitykseltään samaksi kuin motivaatio, vaikka ne ovat kaksi erillistä käsitettä. Bostonin yliopiston professori William Kahn toi työhön liittyvän sitoutumisen ensimmäisen kerran esille tutkimusartikkelissaan. Kahnin artikkelissa puhutaan henkilökohtaisesta sitoutumisesta sekä henkilökohtaisesta sitoutumattomuudesta. Näillä käsitteillä viitataan siihen, miten työntekijät töihin tullessaan sekä tehdessään työtä ovat joko kokonaan läsnä tai osittain poissaolevia. Kahnin mukaan sitoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijät antavat vapaaehtoisesti kaiken osaamisensa ja potentiaalinsa itsestään. Työhön sitoutumaton työntekijä erottaa itsensä työpersoonaan ja suorittaa työtä mahdollisimman pienin panoksin. (Luukka 2019, 163–164.)

Ahlrothin (2017, 123-126) mukaan henkilöstöjohtamisen tapa määrittää työsopimuksen ohessa työntekijöille organisaation arvoja sen lisäksi että se kuvastaa organisaatiokulttuuria. Työntekijä ei jää organisaatioon, jossa voi huonosti vaan sitoutumista jatkuu, kunnes työllistyy kilpailijalle parempien ehtojen ja arvojen myötä. Sitoutumattomat työntekijät eivät toimi niin tehokkaasti kuin pystyisivät, eivätkä ylitä odotuksia. Ahlrothin mukaan ainoastaan hieman yli kymmenen prosenttia työntekijöistä on aktiivisesti sitoutuneita työhönsä. Suurin osa ihmisistä siis hoitaa töissä pakolliset tehtävänsä, mutta ei enempää. Huonosti vetävät työmarkkinat johtavat työpaikkoihin, joissa sitoutumattomat työntekijät hoitavat työnsä minimaalisella panoksella.

Eklundin (2018) mukaan sitoutuminen näyttäytyy työkäyttäytymisessä siten, että työntekijällä on tahtotila tulla töihin, halukkuus kantaa vastuuta työstään ja työyhteisöstä sekä myös sen kehittämisestä. Sitoutuneella työntekijällä on tehokas ja innostunut työskentelyote. Työhönsä sitoutunut työntekijä on kiinnostunut ja motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Sitoutuneelle työntekijälle on tärkeää saada kehittää myös organisaatiota, osallistua organisaation yhteiseen toimintaan sekä pysyä osana organisaatiota. (Viitala 2013, 85; Eklund 2018, 68.)

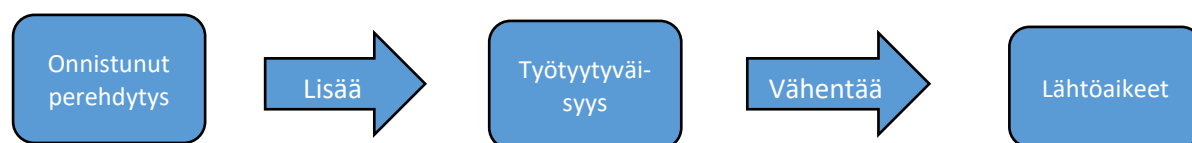
Henkilöstön työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat Hyytiäinen ym. (2015, 218) tutkimuksen mukaan vastaajan ikä, työsuhteen laatu ja kesto sekä työyksikön koko. Myös Sanneman ym. (2020) ovat tutkimustuloksissaan tulleet siihen lopputulemaan, että työkokemuksella ja työsuhteen pituudella on vaikutusta sitoutumiseen organisaatiossa. Heidän

näkemyksiensä mukaan enemmän kuin kaksi vuotta työtehtävissään olleiden sitoutumisen taso on voimakkaampaa kuin vähemmän aikaa olleiden.

Mankin ja Tiippanan (2018, 24) mukaan Hewison 2013; Miri ym. 2014; Pegram ym. 2014; Pihlainen ym. 2016 toteavat riittävällä tuella ja rohkaisulla olevan lähijohtajien sitoutumista työhönsä edistäviä vaikutuksia. Hyytiäinen ym. (2015) mukaan työn joustavuus ja arvostava johtaminen edistivät sitoutumista. Samankaltaisia johtopäätöksiä ovat tehneet Järvensivu ym. (2020), jonka tutkimustulosten mukaan oleellista on tunnistaa lähijohtajien merkitys organisaatiolle. Järvensivu ym. (2020) näkemyksen mukaan organisaatiositoutumista voidaan edistää ottamalla mukaan henkilöstöä kehittämistoimintaan. Osana tätä hänen mukaansa voisi olla työntekijöiden työurien ja organisaation tarpeiden avoin tarkastelu. Lisäksi palaute ja erityisesti kannustus mahdollistavat sitoutumisen syntymistä ja yhteisen suunnan löytymistä työntekijän ja organisaation välille. (Järvensivu 2020, 252.)

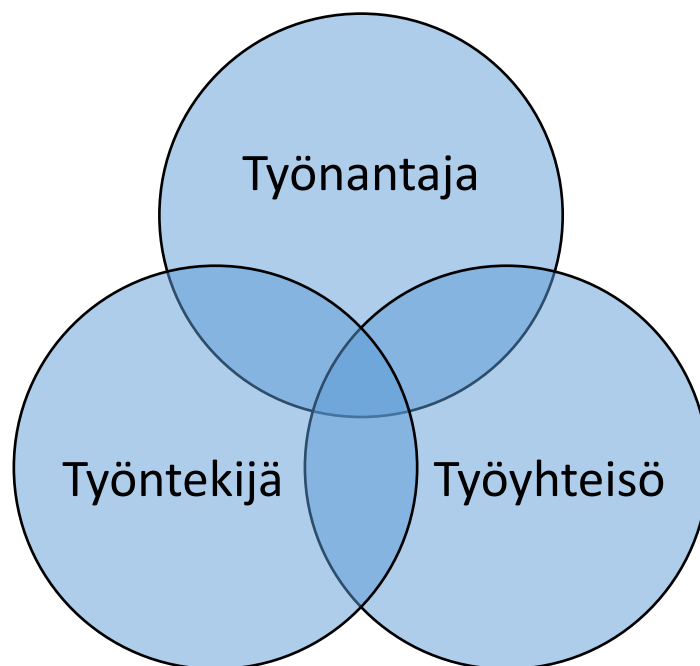
Sitoutumisen edistäminen käynnistyy jo rekrytointivaiheessa. Tavoitteena on löytää tehtävään parhaiten soveltuva henkilö, joka on aidosti tehtävästä kiinnostunut ja omaa tehtävän hoitamiseen tarvittavat ominaisuudet. Rekrytointivaiheessa pyritään selvittämään myös hakijan sitoutumisen aste. Tutkimukset osoittavat, että jos työnhakijan arvot ja persoona vastaavat yrityksen arvoja, työntekijä sitoutuu ja pysyy organisaatiossa todennäköisesti pidempään. Jos yritys onnistuu löytämään henkilöitä, joiden toiveet, odotukset sekä taidot ja ominaisuudet vastaavat haetun henkilön edellytyksiä, saavutetaan kestävämpi ja tehokkaampi sitoutuminen organisaatioon. (Lampikoski 2005, 180.)

Uuden työntekijän perehdyttämisellä organisaation kulttuuriin, toimintatapoihin, arvoihin ja tavoitteisiin on suuri rooli sitoutumisen kannalta. Hyvin toteutettu perehdyttämisprosessi kasvattaa työn tehokkuutta. (Kauhanen 2010, 92.) Perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen osaan: työyhteisön, työpaikan ja työn perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdyttämisessä tavoitteena on tutustua työyhteisöön, visioon, liikeideaan, arvoihin sekä tavoitteisiin. Työpaikan perehdytyksessä huomio on ihmisissä, työpaikan asiakkaissa ja työkavereissa. Työhön perehdytyksessä tarkoituksena on syventyä omaan työhön ja tehtävänkuvansa sekä siihen liittyviin odotuksiin. Hyvä ja onnistunut perehdytys edesauttaa nopeaan sopeutumiseen työyhteisössä ja organisaation tavoissa. (Kangas 2007, 3-5.) (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Perehdytyksen vaikutus mukailien Kangas (2007,3-5)

Perehdytys ja perehdyttäjän toiminta vaikuttavat oleellisesti siihen, kuinka uusi työntekijä kokee uuden työpaikan ensimmäiset hetket ja sitoutuu organisaatioon. Perehdyttäjän roolilla on merkitystä myös siihen, miten itsenäisen toimijan roolin uusi työntekijä omaksuu. Luottamus on edellytys avoimelle vuorovaikutukselle perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Tämä on nopean oppimisen ehto. Perehdyttäjän tulee olla aidosti motivoitunut ja sitoutunut työhönsä, sekä työn perehdyttämiseen. Se on ainoa tapa innostaa ja tukea perehdytettävää aidosti. Uuden työntekijän perehdyttämisen ja sitoutumisen vastuut jakautuvat työnantajalle, työyhteisölle ja uudelle työntekijälle. Jokainen osapuoli on vastuussa tilanteen etenemisestä yhteisen edun saavuttamiseksi. (Eklund 2018, 142-146.) (Kuvio 3.)



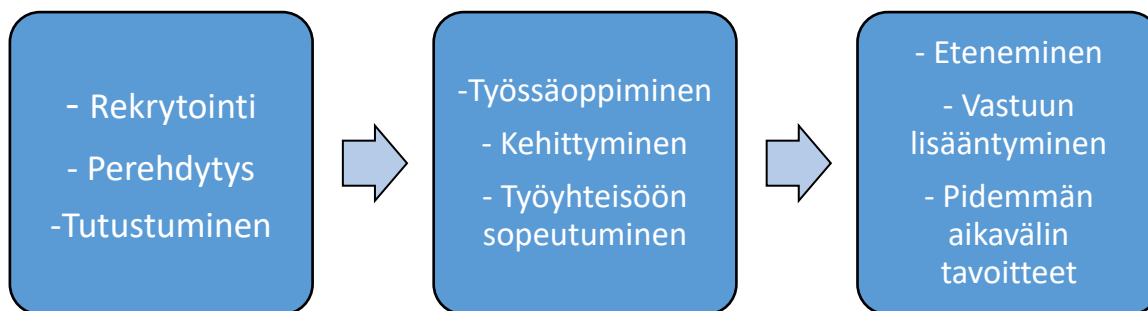
Kuvio 3. Vastuut perehdytyksestä (Eklund 2018, 142)

Pysyvyyteen ja työhön sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä esille nousevat itse työhön liittyvät tekijät, kuten vaikuttamisen mahdollisuus sekä työtehtävien ajankäyttöön liittyvät tekijät - onko tehtävien määrä suhteutettu käytettävään aikaan. Edellisten lisäksi henkilökohtaiset syyt, kuten työn mielekkyys ja työn vastaavuus oman osaamisen kanssa sekä arvostuksen saaminen ja tunteminen edistävät sitoutumista. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat osaltaan myös työhyvinvointiin. Mankin ja Tiippanan (2018, 23-24) mukaan Brown ym. 2013 sekä Bonner 2014 ovat korostaneet vertaistuen merkitystä lähijohtajien työssä pysymiseen ja työssä jaksamiseen. Cziraki ym. (2014) ovat nostaneet esille mentoroinnin yhtenä vaikuttavana tekijänä työssä pysymisen edistämiseksi.

Osbourmin ja Hammoudin mukaan (2017) työntekijöiden ja lähijohtajien välinen suhde on merkittävä tekijä työhön sitoutumisen vahvistamisessa. Työntekijät, jotka ovat työhönsä

sitoutuneita, suoriutuvat paremmin työtehtävistään. Sitoutunut työntekijä kokee työnsä merkittäväksi muutenkin kuin saavuttaakseen ainoastaan hyötyä itselleen. Sitoutumisen voidaan ajatella olevan psykologinen sopimus, jossa työnantaja mahdollistaa edellytykset sitoutumiselle ja osoittaa sitoutumista työntekijää kohtaan. Luottamuksen osoittaminen, vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet, taitojen käyttömahdollisuudet sekä urapolut ovat keinoja, joilla työnantaja voi osoittaa sitoutumistaan työntekijälle. Huonolla johtamisella on kielteinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 15 - 16.)

Meretniemen (2012) mukaan työntekijän sitoutuminen alkaa jo rekrytointiprosessin käynnistyttyä ja jatkuu koko työsuhteen ajan. Työnantajalla on koko työsuhteen elinkaaren ajan hyviä mahdollisuuksia näyttää työntekijälle, miten työnantaja on sitoutunut työntekijään. Näitä keinoja ovat Meretniemen (2012) mukaan perehdytys ja koulutus. Työnantajan tulee mahdollistaa uusien työntekijöiden tutustuminen talon toimintatapoihin ja vanhoihin työntekijöihin samalla kun heitä sopeutetaan työyhteisöön. Uusia työntekijöitä tulee tukea perehdytyksen aikana sekä myös sen jälkeen. Esihenkilön tulee olla tietoinen työntekijöidensä suoriutumisesta ja tukea työssä etenemisessä jatkuvasti. Henkilöstön jatkuva sekä monipuolinen kehittäminen edistää organisaation kehittymistä eteenpäin ja varmistaa, että tuloskyky säilyy hyvällä tasolla. Hyvin koulutettu ja perehdytetty henkilöstö auttaa organisaatiota sopeutumaan toiminnan muutoksiin nopeastikin. (Meretniemi 2012, 21–22). (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Työntekijän sitoutumisprosessi (Meretniemi 2012, 21–22)

Mamian ja Koivumäen (2006) mukaan työelämän joustot ovat yhteydessä luottamukseen ja sitoutumiseen. Heidän tutkimustulosten mukaan ajan ja paikan suhteen enemmän joustavia ratkaisuja mahdollistavissa työyhteisöissä on myös luottamusta ja sitoutumista organisaatioon enemmän. Heidän tutkimustuloksissaan sitoutumisen edellytykset jakautuivat psyykkisiin, sosiaalisiin ja materiaalsiin tarpeisiin vastaamiseksi. Psyykkisiin tarpeisiin vastataan työllä, jossa on mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja uuden oppimiseen. Sosiaalisiin tarpeisiin vastataan työyhteisöön kuulumisen ja hyväksymisen kautta. Materiaaliset

tarpeet liittyvät palkkaan ja muihin etuihin sekä työsuhteen varmuuteen. (Mamia & Koivumäki 2006, 117–119, 139–140.) Työn hallinnan kokemus vahvistaa sitoutumista. Työn hallinnan tunne on kokemusta siitä, että työ sujuu, on tasapainossa muun elämän kanssa ja on sopivan haastavaa tuomatta mukanaan liiallista ja uuvuttavaa kuormitusta. Työn hallinnan tunteella voidaan tarkoittaa myös työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. (Manka & Manka 2016, 28).

Viitalan ja Jylhän (2019, 240-241) mukaan esihenkilö voi toiminnallaan edistää työntekijän motivaation syntymistä ja näin myös sitoutumisen astetta. Tällaisessa tilanteessa esihenkilön asenne työntekijää kohtaan on merkityksellisessä roolissa. Jos työntekijöihin luotetaan, he pyrkivät suoriutumaan mahdollisimman hyvin tehtävissään. Työntekijöiden luottamus syntyy ja vahvistuu kun tehdystä työstä saa oikeudenmukaista palautetta, palkitseminen toteutuu kannustavana, tasapuolisena ja perusteltuna, työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten odotuksia mitataan. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä edistää lisäksi kokemus työn itsenäisyydestä, vaihtelevuudesta sekä sopivan vaativasta työkuvasta. Palautteen vähyys tai sen puuttuminen saattaa aiheuttaa Viitalan ja Jylhän (2019, 241) mukaan jatkuessaan pitkään välinpitämättömyyttä sekä motivaation puutetta. Tilanne aiheuttaa kokemusta arvottomuudesta ja merkityksettömyydestä omaan työhön, joka heikentää sitoutumista. Merkityksetön työ ei motivoi ihmistä.

Työhyvinvointi on yksi menestyvän organisaation tärkeimmistä sitoutumiseen vaikuttavista osatekijöistä. Siihen liittyvät työntekijän kokemukset omasta itsestään, työstään, työorganisaatiosta, saamastaan johtamisesta ja johtajuudesta. Vaikka työhyvinvointi koostuu useista eri tekijöistä, se on aina työntekijän subjektiivinen kokemus. Työhyvinvoinnin johtamisella on suuri vaikutus siihen, miten työhyvinvointi koetaan työyhteisössä. Osaava työhyvinvoinnin johtajuus on ennakoivaa toimintaa ja tilanteisiin reagoimista. Työhyvinvointia on mahdollista myös aina kehittää. (Hyppänen 2013, 192.)

Kylmälän mukaan (2016) oleellimmat asiat työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat toimiva vuorovaikutus työyhteisön keskuudessa, perehdytyksen saaminen, sekä etenemismahdollisuudet ja urapolut. Hänen näkemyksensä mukaan myös yhteisöllisyydellä ja työstä saatavalla arvostuksella ja esihenkilöltä että asiakkailta saadulla palautteella on vaikutusta sitoutumisen tasoon. (Kylmälä 2016, 41, 49 - 51.) Laissa määriteltyjen tavoitteiden lisäksi perehdytyksen tavoitteita on uuden työntekijän sitoutuminen, vaikka tämä ei ole kuitenkaan ensisijainen tavoite. Työsuhteen ollessa lyhyt ja vaihtuvuuden ollessa suurta, tavoitteena on saada työntekijä oppimaan työ nopeasti ja hallitsemaan rutiinitehtävät hyvin. Pitkäaikaisen sitoutumisen kohdalla perehdyttämisen tavoitteita ovat organisaatioon sopeutuminen, työyhteisöön sopeutuminen sekä työyhteisöön tutustuminen sekä innostuneisuus

työtään kohtaan työssä jaksamisen näkökulmasta. Timosen (2020, 31) mukaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimiehen vuorovaikutusosaaminen, hyvä esimiestyö, hyvä perehdytys, yhteisöllisyys, tyytyväisyys, työn imu, palaute, oikeudenmukaisuus, arvostuksen tunne, työajan järjestelyt, vaikutusmahdollisuudet ja kehittymismahdollisuudet, palkitseminen sekä kykyjen käyttömahdollisuudet.

Sandaun ja Halmin mukaan (2010, 184 - 187) ohjaajapohjainen perehdytysohjelma lisää tyytyväisyyttä uuden työntekijän perehdyttämiseen ja näin ollen vähentää kustannuksia ja edistää työntekijän sitoutuneisuutta. Viitalan (2013) mukaan ohjaavilla perehdyttäjillä on tärkeä vaikutus perehdytettävien kyvykkyyteen. Ohjaaja on avainroolissa menestykselliseen perehdyttämiseen niin vastavalmistuneiden kuin kokeneiden työntekijöiden kohdalla. Hyvä perehdyttäjä tukee ja vahvistaa perehdyttäjän kriittistä pohdintaa, ammatillista kasvamista, työyhteisöön kuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista. (Viitala 2013, 194.)

Mentoroinnin on osoitettu tutkimusten mukaan auttavan työntekijöitä työhön sitoutumisessa, joten sitä tulisi tarjota erityisesti ammatillisen uransa alkuvaiheessa oleville työntekijöille mutta kokeneemmillekin ammattilaisille. Mentoroinnin rooli tulee korostumaan yhä tulevaisuudessa, kun työvoimaa poistuu työmarkkinoilta suhteessa enemmän kuin uusia ammattilaisia on saatavilla tilalle. Tämän tilanteen tulisi kannustaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoita huolehtimaan alan ammattihenkilöiden riittävästä perehdytyksestä sekä mentoroinnin mahdollisuuden tarjoamisesta. (Jokelainen 2015, 99 - 100; Ristikangas ym. 2020, 51, 52, 58, 201, 206.)

Soinin (2020, 83) mukaan Aiken ym. (2012) ja Twigg ja McCullough (2014) ovat todenneet työympäristöllä olevan vaikutusta sosiaali- ja terveystalouden työvoiman sitoutumiseen. Työympäristöön positiivisesti vaikuttavat esimerkiksi johdolta saatu tuki, hyvä yhteistyö kollegojen kesken sekä mahdollisuudet päätöksentekoon ja vaikuttamiseen. Myös itsenäisen työskentelyn mahdollisuus edistää kokemusta hyvästä työympäristöstä. Itsenäinen työskentely ja itsenäinen päätöksenteko tukevat ammatillista kasvua ja kehittymistä ja parantaa näin myös työssä onnistumista ja työn laatua. Johdon rooli on merkittävä positiivisen työskentelymahdollistamisessa ja tukemisessa. (Soini 2020, 83.)

Lampikosken (2005) mukaan organisaatio hyötyy monilla eri tavoilla onnistuessaan pitämään organisaation hyvistä työntekijöistä kiinni. Sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö edesauttaa imagon kehittymistä organisaatiossa myönteisempään suuntaan, jolloin tarpeen vaatiessa uusien hyvien työntekijöiden rekrytointi on helpompaa. Lisäksi sitoutunut työntekijä edistää organisaation tuloksellisuutta ja kilpailuasemaa. Kun henkilökunta ei vaihdu tiheään, voidaan välttää tai hillitä rekrytoinnin ja perehdytyksen aiheuttamia kustannuksia. (Lampikoski 2005, 76-78.) (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Lampikoski 2005, 36)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on oppia ymmärtämään asioiden, ilmiöiden ja tapahtumien merkitystä. Merkitykset eivät ole yksiselitteisiä vaan usein tulkinnallisia ja monisyisiä. Aineiston määrä ei ole oleellista laadullisessa tutkimuksessa, koska tutkimustuloksilla ei tavoitella tilastollista yleistettävyyttä. Saatava tieto ja kokemus tutkittavasta asiasta on laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä. Laadullisella edustettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkittavan kohteen tulee kuvastaa tutkittavaa asiaa. Laadullisessa tutkimuksessa ensisijainen päämäärä on hankkia tietoa ihmisen omiin kokemuksiin perustuvasta todellisuudesta, ymmärryksestä ja sen henkilökohtaisista merkityksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36, 58-59; Hirsjärvi ym. 2015, 160-161.)

Teorialla on vahva paikkansa laadullisessa tutkimuksessa, vaikka huomio onkin pääasiassa ihmisten kokemuksissa ja näkemyksissä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, eli teoriaosuus määrittelee tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Teoreettisen viitekehysten tarkoitus on antaa suuntaa tutkimuksen tieteellisen tiedon hankinnassa ja perusteluissa sekä edistää ymmärrystä siitä, minkälaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23–24.)

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan on tulkittava tutkimaansa kohdetta oman ymmärryksensä ja kokemuksensa kautta. Tutkimusaineistoon on suhtauduttava avoimesti ja eri vaihtoehtoja on punnittava huolella, koska merkitykset tulevat esille monin eri tavoin. Tutkijan on pohdittava tutkimaansa aihekokonaisuutta useammista eri näkökulmista. Tavoite on päästä ymmärrykseen ihmisten kuvauksista ja kokemasta todellisuudesta. (Vilkkä 2021, 118–119.)

Laadullisen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tuodaan esille toiminnan ja päätösten avoimuutta ja joustavuutta. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii hyvin lähijohtamistyön tutkimiseen, koska se korostaa sosiaalisten ilmiöiden merkityksellisyyttä ja tarvetta huomioida tämä tulkittaessa, kuvattaessa ja selitettäessä sosiaalista toimintaa. (Metsämuuronen 2003, 167.)

5.2 Tutkimuksen aineistonkeruu

Laadullisen tutkimuksen aineistoa on mahdollista kerätä eri tavoin, kuten haastattelemalla, havainnoimalla, kyselyiden sekä erilaisten dokumenttien pohjalta. Haastattelun hyvä puoli on erityisesti sen joustavuus. Haastattelussa on mahdollista esittää kysymykset siinä

järjestyksessä kuin mitä tutkija katsoo tarpeelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Valittaessa aineistonkeruumenetelmää, tulee tutkijan huolella miettiä erilaisia menetelmiä, joilla on mahdollista saada oikeaa ja kokonaisvaltaista tietoa tutkimuskysymyksiin liittyen. Oleellista on huomioida myös käytettävissä olevat resurssit. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on antaa teoreettisesti perusteltu ja tarkoituksenmukainen tulkinta jollekin ilmiölle. Tästä syystä olisikin tärkeää, että henkilöillä, joilta tietoa kerätään, on kokemusta kyseisestä asiasta. Haastateltavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoituksenmukaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu toteutui 14.10.2022-4.11.2022 välisenä aikana, jolloin haastateltiin teemahaastattelumenetelmällä neljää yhteistyöorganisaation jättänyttä lähijohtajaa sekä kuutta organisaatiossa yli neljä vuotta työskennellyttä lähijohtajaa. Haastateltavista organisaatiossa yli neljä vuotta työskennelleet henkilöt valikoituivat henkilöstöluette-loista työvuosiensa perusteella sattuman varaisesti. Organisaation eri segmentit tai maantieteelliset alueet eivät määritelleet otantaa. Lähteneistä lähijohtajista tieto tuli heidän esimiehiltään ja HR-kumppaneilta sekä päättäneiden työsuhteiden listauksesta. Myös lähteneet haastattelukriteerit täyttävät lähijohtajat valikoituivat sattumanvaraisesti. Haastateltavaksi sopiviin henkilöihin otettiin yhteyttä, ja heiltä pyydettiin suostumus haastattelua varten, jonka ajankohta sovittiin ensimmäisen yhteydenoton aikana. Haastattelut toteutettiin puhelimitse sanelutoimintoa hyväksikäyttäen. Näin aineistosta saatiin välittömästi raakaversio kirjallisessa muodossa. Haastattelut kestivät 30 - 60 minuuttia.

Teemahaastattelu on tutkimushaastattelun tapa. Haastattelun aikana haastattelija pyrkii saamaan haastateltavilta tietoa siitä aiheesta, jota haastattelu koskee. Teemahaastattelun aihepiirit ovat ennalta määritellyt ja haastattelija huolehtii siitä, että kaikki aiheet käydään haastattelun aikana läpi. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska sitä ei pystytä suoraan luokittelemaan strukturoiduksi tai strukturoimattomaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Puolistrukturoitu menetelmä sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin, jossa kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltavat saavat omin sanoin vastata kysymyksiin. Teemahaastattelu on avointa haastattelua strukturoidumpi vaihtoehto. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Haastattelukysymykset myötäilivät tutkimuksen pääteemoja, vaihtuvuutta ja sitoutumista. Kysymykset muotoutuivat mitkä, miten ja mitä - kysymyksiksi, jolloin haastateltavalla olisi mahdollisuus kertoa kokemuksistaan mahdollisimman laajasti taustaansa peilaten. Tutkimuksessa haluttiin kerätä tietoja vaihtuvuuden syistä, sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja siitä, miten työnantaja voi vähentää vaihtuvuutta. (Taulukko 1.)

Organisaatioon sitoutuneille lähijohtajille esitettiin seuraavat kysymykset:

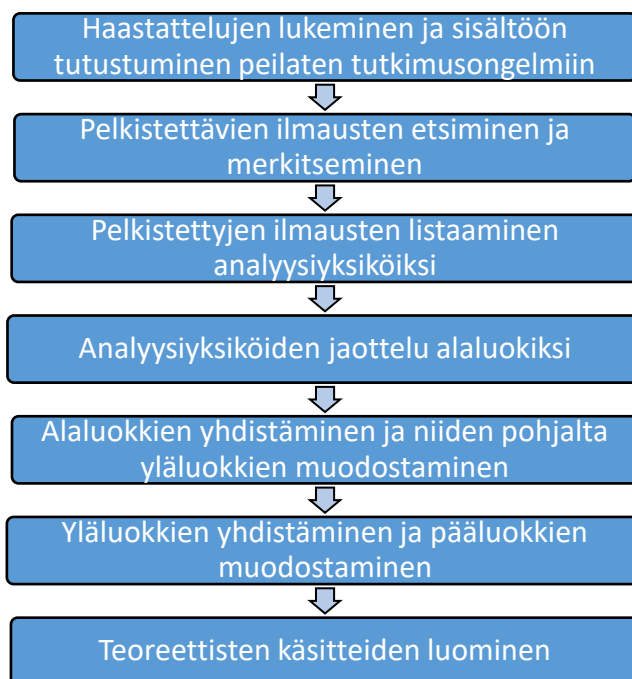
Kysymykset organisaatioon sitoutuneille lähijohtajille	Kysymykset organisaation jättäneille lähijohtajille
Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?	Kuinka kauan työskentelit organisaatiossa?
Kuinka kauan olet työskennellyt lähijohtajana?	Kuinka kauan olet työskennellyt lähijohtajana?
Minkälaiset asiat ovat vaikuttaneet sitoutumiseen?	Minkälaiset asiat vaikuttivat lähtöön organisaatiosta?
Mitä työnantaja voi tehdä vahvistaakseen sitoutumista?	Mitä työnantaja voi tehdä vähentääkseen vaihtuvuutta?
Mitkä tekijät voisivat aiheuttaa vaihtuvuutta?	Mitkä tekijät voisivat lisätä sitoutumista organisaatioon?
Mitkä tekijät saisivat sinun tekemään päätöksen lähteä organisaatiosta?	

Taulukko 1. Teemahaastattelukysymykset

5.3 Tutkimusaineiston analyysi

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöinen ja teoriaohjaava analyysi etenevät aineiston mukaisesti, kun taas teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimuksen runkona on aikaisempi viitekehys. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, jossa selvitettiin yhteistyöorganisaation lähijohtajien sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Aineistolähtöinen eli induktiivinen laadullinen sisällön analyysi voidaan jaotella kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Vaiheet on mahdollista esitellä erillisinä toisistaan, mutta käytännössä ne sitoutuvat aina yhteen. (Alasuutari 2011, 39, 44.)

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on saattaa tietoon uutta informaatiota tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta tuoden esiin aineistosta selkeän kokonaisuuden. Tavoitteena on kiteyttää oleellinen sanoma aineistosta kadottamatta sen sisältämää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.) Analysointi käynnistyy sisällönanalyysissä analyysiyksiköiden määrittelyllä. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108, 110.) (Kuvio 6.) Aineistolähtöisen analyysin eteneminen:



Kuvio 6. Aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95, 103-104, 108-113)

Aineiston analyysin pelkistämisvaihe aloitettiin lukemalla aineisto huolella läpi useaan kertaan. Tässä vaiheessa aineistosta poistettiin tutkimuskysymysten näkökulmasta kaikki epäoleellinen tieto pois. Kun työn kannalta epäoleelliset tiedot oli poistettu aineistosta, aineisto luettiin läpi samalla etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Nämä aineistosta nousseet vastaukset pelkistettiin ja vietiin kolmeen erilliseen Excel-taulukkoon, jotka oli nimetty tutkimuskysymysten mukaisesti. Tutkimuskysymykset pidettiin mielessä koko aineiston pelkistämisen ajan, jolloin voitiin varmistua, että huomio on vastauksien löytymisen kannalta oikeissa kohdissa.

Pelkistämisen jälkeen analysoitava aineisto jaettiin analyysiyksiköiksi siten, että jokainen tärkeä asia, joka tuo vastauksen tutkimuskysymyksiin sai oman rivinsä. Värikoodilla erottiin

organisaatioon sitoutuneiden ja organisaatiosta lähteneiden vastaukset. Sininen väri kuvasti organisaation jättäneiden vastauksia ja vihreä organisaatioon sitoutuneiden vastauksia. Pelkistetyn aineiston analyysiyksikköihin jakamisen tarkoituksena on mahdollistaa induktiivisen sisällönanalyysin seuraava vaihe, joka on klusterointi. Taulukko 2.

PELKISTYS, MITKÄ TEKIJÄT AIHEUTTAVAT LÄHIJOHTAJIEN VAIHTUVUUTTA?
<p>Työpaikan fyysinen sijainti Kokemus ohitetuksi tulemisesta Kokemus yksin jäämisestä Työtehtävien lisääntyminen Paineen kasvaminen Palkan ja työmäärän epäsuhta Työajan ja vapaa-ajan hämärtyminen Perehdytyksen puute Perehdyttiin ohjelmien käyttöön mutta ei muuhun Avun pyyntöihin ei vastata Annetaan vastuuta, mutta tehtyjä päätöksiä kritisoidaan Välijohdon puutteelliset johtamistaidot Eettiset ristiriidat, kannustettiin johtajuuden kannalta huonoihin ratkaisuihin Lähijohtajan esihenkilö kieltää puhumasta muille Jatkuva muutos, ja muutoksen muutokset kuormittavat Haastava työympäristö ja henkilöstövaje Tuki oli tuulella käyvää ja satunnaista Kokemus yksin jäämisestä Kokemus epätasa-arvoisesta välijohdon tyylistä johtaa Välijohdo antoi korjaavaakin palautetta kollegojen kuunnellessa vieressä</p>
<p>Kilpailijoiden paremmat etuisuudet ja lomat Nuoremmilla johtajilla kokemus hallinnan puutteesta Asioiden tuominen ylhäältä alas, käskyttäminen Hallinnan tunteen puuttuminen Luottamuksen puute, ei arvosteta välijohdossa tai omassa työyhteisössä Hoitajien rekrytointi vie paljon aikaa ja se uuvuttaa Jos välijohdo, lähijohtajan esimies ei enää arvostaisi tai tukisi Jos oma henkilöstö kääntäisi selän ja tehtailisi valituksia Jossain muualla (kunnalla) voisi päästä helpommalla ja paremmilla lomilla Paine henkilöstömitoituksesta kasvaa Työvoiman saatavuuden haasteet uuvuttavat Luottamuksen katkeaminen, arvostuksen puute Odotukset työstä eivät vastaa todellisuutta</p>

Klusterointi eli aineiston ryhmittely tapahtui muodostettujen analyysiyksiköiden pohjalta. Samankaltaiset analyysiyksiköt jaoteltiin uuteen taulukkoon, jolloin niistä muodostui

alaluokkia. Aineistoa käsiteltiin haastattelu kerrallaan ja vastausten ryhmittelyä jatkettiin niitä kuvaavien otsikoiden alle, joita olivat epäonnistunut perehdytysprosessi, päällikötason johtaminen, pula hoitohenkilökunnasta, tuki, palkkaus ja lomaetuisuudet.

Aineiston abstrahointivaiheessa eli teoreettisten käsitteiden luomisessa yläluokista muodostetaan pääluokat. Yhdistelemällä käsitteitä saadaan vastaukset tutkimusongelmiin. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 111, 114-115.) (Taulukko 3.)

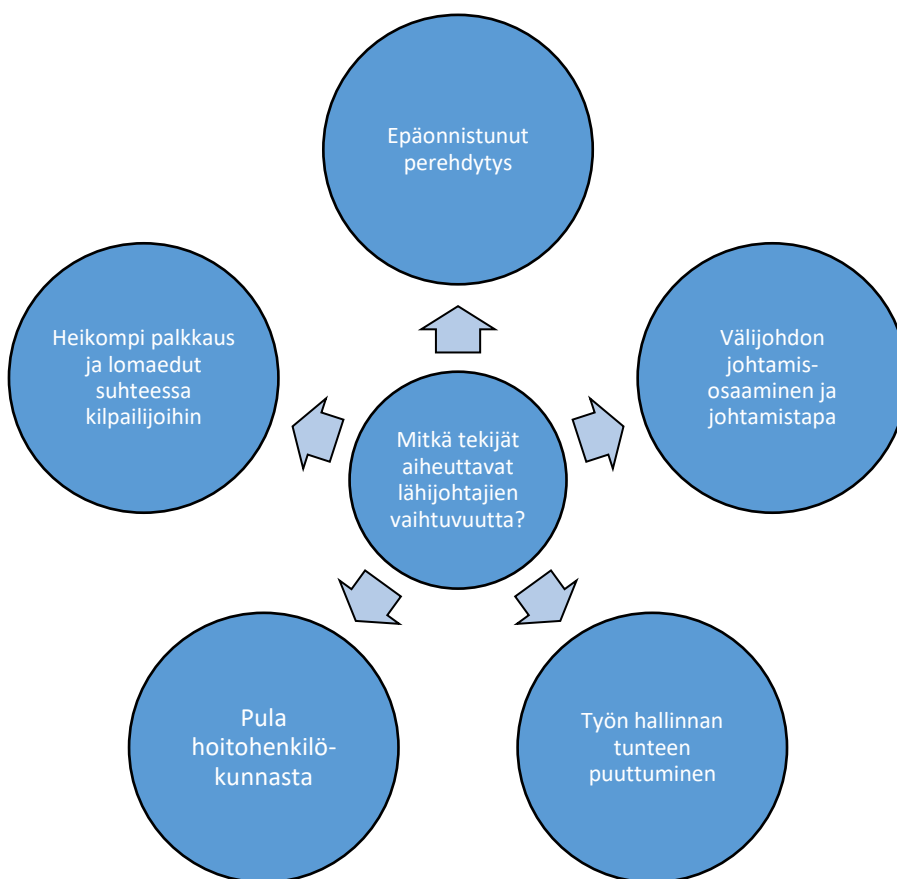
YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Reagoimaton johtamiskulttuuri Epätasa-arvoinen johtamiskulttuuri Kannustavan johtamiskulttuurin puute Arvostavan johtamiskulttuurin puute	Päällikötason johtamisosaaaminen
Epäselvä perehdytysprosessi Järjestelmäkeskeinen perehdytysprosessi	Epäonnistunut perehdytysprosessi
Työuupuminen Työajan ja vapaan hämärtyminen	Työn hallinnan tunteen puuttuminen
Rekrytointihaasteet	Pula hoitohenkilökunnasta
Työn, lomapäivien ja palkan epäsuhta	Palkkaus ja lomaetuisuudet

Taulukko 3. Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ylä- ja pääluokkien mukaan

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät

Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät jakautuivat viiteen pääluokkaan, joita ovat lähijohtajien esihenkilöiden eli välijohdon johtamisosaaminen, epäonnistunut perehdytysprosessi, työn hallinnan tunteen puuttuminen, pula hoitohenkilökunnasta sekä heikompi palkkaus ja lomaedut suhteessa kilpailijoihin. Vaihtuvuutta organisaatiossa ja sitoutumista organisaatioon edistivät osittain samat asiat, mutta käänteisesti niin, että esimerkiksi organisaation jättäneet lähijohtajat kokivat jääneen ilman tukea ja johtamista, kun taas organisaatioon sitoutuneet lähijohtajat kokivat saaneensa tukea runsaasti omalta esihenkilöltään. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät

Välijohdon johtamisosaamisella ja tavalla johtaa on vaikutusta vaihtuvuuteen. Suureksi tyytymättömyyden ja organisaatiosta lähtemisen aiheuttajaksi nousi lähijohtajien johtaminen, joka koettiin organisaation jättäneiden lähijohtajien mukaan reagoimattomaksi,

epätasa-arvoiseksi ja kannustamattomaksi. Väljohdon eli lähijohtajien esihenkilöiden johtamistaitojen merkitys korostui myös sitoutuneiden lähijohtajien vastauksissa, kysyttäessä heiltä, mitkä tekijät aiheuttaisivat päätöksen jättää organisaation. Näissä vastauksissa nousi esille myös oman esihenkilön tapa suhtautua tai tukea lähijohtajaa.

Parhaimmillaan johtaminen vahvistaa lähijohtajien sitoutumista ja heikoimmillaan se edistää vaihtuvuutta. Lähijohtajat odottivat omilta esihenkilöiltään eli väljohdolta erityisesti tukea ajatuksilleen ja läsnäoloa, joka konkretisoituu tavoitettavuutena niissä tilanteissa, kun lähijohtaja tarvitsee. Päätöstä lähteä organisaatiosta edisti lähijohtajien kokema reagoimattomuus omalta esihenkilöltään ja tunne siitä, että yhteistyö ei perustunut luottamukseen.

”oman esimiehen tuki ja semmonen niinku, se oli vähän semmoista tuulella käyvää tavallaan ja kyllä sitä sitten oli niinku siellä aika lailla yksin niitten ongelmien kanssa kanssa.”

”esihenkilön esihenkilön pitäisi kuulla ja ottaa niinku vakavasti ne viestit mitä saa. no johtajuus ylipäänsä - voin sanoa että en ole saanut organisaatiossa työskennellessä minkäänlaista tukea esimieheltäni.”

Lähijohtajat odottivat työlleen arvostusta ja kannustusta omalta esihenkilöltään. Se, että omalta esihenkilöltä ei saanut minkäänlaista palautetta tai kannustusta, koettiin epäluottamuksen osoittamisena tai välinpitämättömytenä.

Organisaation jättäneille lähijohtajille oli muodostunut kokemus epätasa-arvoisesta johtamiskulttuurista, jossa väljohdon tuki jakautui sen mukaisesti, mikä oli ylemmän johdon suhde johdettavaan lähijohtajaan. Kokemus siitä, että lähijohtajat olisivat epätasa-arvoisessa asemassa keskenään suhteessa ylempään johtoon, kulutti luottamusta johtamiseen ja edisti päätöstä organisaation jättämisestä. Myös hämmästyttäjä ja epäluottamusta johtamiskulttuuria kohtaan toivat tilanteet, joissa palautetta annettiin tai yksikön tilanteita ruodittiin ison foorumin edessä.

”Sellanen yleinen rankkuuttaminen muiden edessä niin tota se on mun mielestä tosi väärin. Sellaset pitäis hoitaa face to face. Jos mulla olisi joku palaute antaa yksittäiselle työntekijälle en mä ikinä sitä muiden edessä tekisi kyllä.”

Reagoimattomuus nousi myös lähijohtajien johtamisessa vaihtuvuuteen vaikuttavana tekijänä. Kokemus siitä, että kommunikointiyrityksistä ja viesteistä huolimatta ei tule kuulluksi tai ei reagoida viesteihin mitenkään, edisti päätöstä lähteä. Organisaation jättäneet lähijohtajat kertoivat yrittäneensä viestiä työnsä haasteista omalle esihenkilölleen odottaen tukea, ratkaisuita tai hyväksyntää omille ajatuksilleen tässä onnistumatta.

Vaihtuvuuteen vaikuttavaksi tekijäksi nousi myös **epäonnistunut perehdytys**. Organisaatiosta lähteneet haastatellut henkilöt kokivat perehdytyksen puutteelliseksi.

”sellaiset spesifit asiat mikä pitäisi niinku olla perehdytetty niinku ei ei oikeastaan ollut, ja siihen menikin niinku kohtuuttoman paljon aikaa kun niitä kaikkia selvitti, että mistä piti mitäkin tehdä, elikkä jäi yksin siinä alussa hirveän paljon.”

Haastateltujen kokemuksen mukaan toiminnan kannalta oleelliset yksityiskohtaisetkin asiat jäivät uuden työntekijän selvitettäväksi, joka vei kohtuuttoman paljon aikaa suhteessa siihen, että tietoa olisi siirretty edeltäjien tai perehdyttäjän toimesta.

”Mulla oli tavallaan nimetty perehdyttäjä mut se ei ollu aina töissä ja sillä ei ollu aikaa niinku käydä niitä asioita läpi et sit se oli sellasta selviytymistä itte ja asioiden selvittelyä johon meni aikaa hirveesti. Se kaikki aika oli pois siltä henkilöstöltä.”

Perehdytys oli keskittynyt järjestelmiin ja niiden hallintaan tai sitä ei ollut ollenkaan. Perehdytystä odotettiin erityisesti liiketoimintaan sekä henkilöstöjohtamiseen. Näiden hallinta nähtiin onnistumisen kannalta merkityksellisimmäksi. Henkilöstöjohtamisen osalta erityisesti aika henkilökuntaan tutustumiseen koettiin tärkeänä. Tilanteet, joihin uusi lähijohtaja oli saapunut, saattoi olla kaoottinen, ja kokemus tuesta vähäinen. Perehdytysprosessi kuvattiin myös epäselvänä. Se, keneltä saa apua missäkin tilanteessa, oli epäselvää.

Myös organisaatioon sitoutuneet lähijohtajat nostivat perehdytyksen yhdeksi merkittäväksi tekijäksi vaihtuvuuden näkökulmasta. Heidän kokemuksensa perehdytyksestä oli onnistunut. Toisaalta he nostivat esille myös tilanteita, joihin uusia kollegoja oli saapunut, ja jotka lähtökohtaisesti olivat haastavia myös perehdytyksen näkökulmasta. Näitä tilanteita olivat mm. ne, jolloin yksikkö jonne lähijohtaja oli palkattu, oli ollut pitkään ilman lähijohtajaa, tai

lähijohtajat olivat vaihtuneet usein. Tämänkaltaiset tilanteet vaatisivat heidän näkemyksiensä mukaan vahvan tuen ja perehdytyksen.

Työn hallinnan tunteen puuttuminen oli yksi lähijohtajien vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä. Työn hallinnan tunteeseen vaikuttivat koettu työmäärä suhteessa työtunteihin sekä välijohdon odotukset yhdistettynä vähäiseen tukeen. Työn hallinnan tunteeseen vaikuttivat vapaa-ajan ja työajan hämärtyminen, epäselvät ohjeet tavoitettavuudesta sekä koettu ylhäältä tapahtuva käskyttäminen. Myös kokemus siitä, että työllistäviä lähijohtajan näkökulmasta merkityksettömiä tehtäviä tuotiin lyhyellä varoajalla lähijohtajien pöydälle, vaikutti hallinnan tunteeseen. Priorisointia ja ennakointia kaivattiin.

”Liian nopeat niinku deadlineet ja semmoiset turhat taulukot ja niinku semmoinen tietynlainen tyhjäkäynti ihan niinku mun mielestä turhista asioista niin tota jotenkin sitä niinku pitäisi tehostaa sitä sitä niinku pakettia.”

Työn ja vapaa-ajan hämärtyminen koettiin uuvuttavana. Kokemukseen työn hallitsemattomuudesta vaikutti se, että työpäivä jatkui kotona.

”Sä et enää tienny koska sun työt alkaa ja päättyy koska se työ oli siinä ihan koko ajan. Sun piti kokoajan olla tavoitettavissa.”

Pula hoitohenkilökunnasta vaikutti lähijohtajien vaihtuvuuteen. Kokemus siitä, että työn sisältö on jatkuvaa rekrytointia ja työpäivistä valtaosa kuluu työvoiman saatavuuden varmistamiseen, toimi vaihtuvuutta kiihdyttävänä tekijänä. Rekrytointiin kuluvan ajan koettiin olevan pois koetusta varsinaisesta lähijohtajan työstä eli henkilöstöjohtamisesta. Toimintaympäristönä lähijohtajan yksikkö on haastateltavien kertoman mukaan saattanut jo edeltäjiensä ja edeltävien vuosien aikana kehittyä epäsuotuisaan suuntaan hoitotyöntekijöiden vaihtuvuuden osalta, ja tämän epäkohdan korjaaminen koettiin ylitsepääsemättömän raskaana erityisesti tuen puuttuessa. Haastatelluilla lähijohtajilla oli ymmärrys siitä, että heidän omalla johtamistoiminnallansa on pitkäjänteisesti ottaen mahdollisuus vaikuttaa hoitohenkilökunnan vaihtuvuuteen. Toisaalta toimintaympäristön ja kulttuurin muutos yksikössä vaatii aikaa henkilöstöjohtamiseen, joka henkilöstöpulan vallitessa kuluu rekrytointiin. Pula hoitohenkilökunnasta ja ymmärrys vastuusta, mikäli lain edellyttämän hoitohenkilökunnan

mitoitus ei toteudu, aiheutti huolta. Haastatteluissa nousi esille huoli siitä, että viime kädessä lähijohtajat jäävät yksin työvoiman saatavuuteen liittyvissä haasteissa ja vastuissa, joihin ovat toistuvasti pyytäneet apua.

” Jos jotain sattuu johonkin suuntaan, niin sehän on aina lähijohtajaa vastaan. Pahimmillaan oot siitä syytettyjen penkillä sitten. Kun olis se varmuus, jos tietäisi että siinä on se kaikki tuki taustalla mitä on. Siis sellainen varmuus vaan siinä että jos jotain tulee niin organisaatiosta tulee se tarvittava tuki, että jos lähdetään selvittämään, niin saat sen tuen minkä sä tarviit sieltä taustalta mitä missäkin tilanteessa se sitten on - oma lähiesimies ja se henkilö tai tai on se tarvittaessa vaikka juristi tai mitä ikinä tarvitseekaan.”

Lähteneillä lähijohtajilla oli huoli siitä, että he kantavat yksin vastuun asioista, joille eivät yksin ole voineet mitään. Lähitulevaisuus ei tuo suoraan helpotusta työvoiman saatavuuden haasteisiin.

Palkkaus ja lomaetuisuudet nousivat vaihtuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Palkkaa verrattiin suhteessa tehtyihin työtunteihin sekä työn vaatavuuteen ja vastuuseen. Palkka koettiin yhtenä oleellisena motivaatiotekijänä työtä kohtaan ja vaihtuvuutta vähentävänä tekijänä. Haastatteluissa nousi esille julkisen sektorin paremmat lomaetuisuudet ja lomarahat.

” Ajattelen kyllä silleen että niinku yritys vois ainakin tarjota niinku johtajalle sen saman mitä se tarjoaa työntekijöille eli samat lomat ja indeksikorotukset. Se olisi niinku jo peruslähtökohta että oltaisi edes samalla viivalla kun omat työntekijät. Kyllä minä ymmärrän sen yrityksen näkökulman, että mahdollisimman halvalla yritetään saada mahdollisimman paljon mutta kun se on nyt osoittautunut, että se ei toimi.”

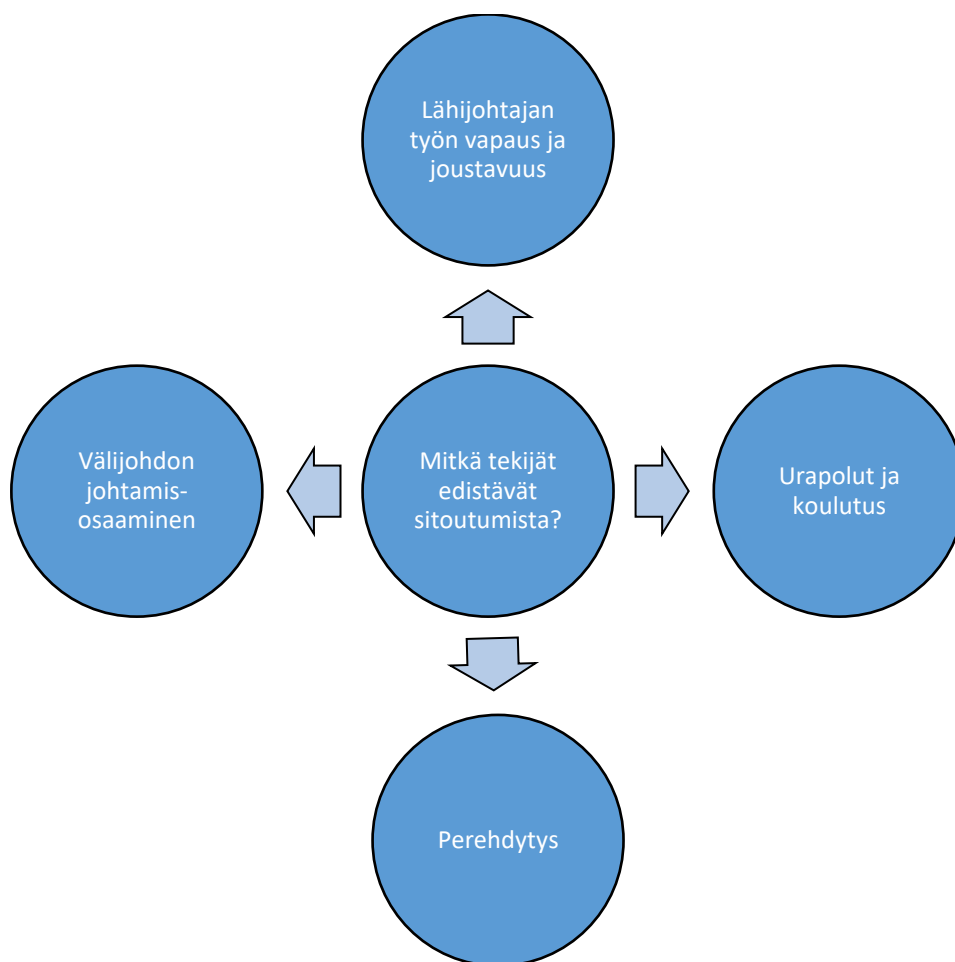
Bonus-järjestelmä, joka kohdeorganisaatiossa oli käytössä, koettiin epäreiluna siitä syystä, että kaikilla lähijohtajilla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa omilla toimillaan todellisuudessa esimerkiksi paikkojen myyntiin.

”se (bonus-letter) ei oo oikeen reilu systeemi ku tietää että tilaaja ei niinku sijota asukaita ja sä et voi tehdä sille asialle mitään eikä täällä oo yksityisiäkään asiakkaita”

"kannustimien pitäis olla semmosia mihin sä voit niinku oikeesti vaikuttaa omilla päätöksillä ja töillä."

6.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Lähijohtajien organisaatioon sitoutumiseen myönteisesti vaikuttavia tekijöitä muodostui haastattelujen perusteella neljä. Nämä pääluokat ovat lähijohtajan työn vapaus ja joustavuus, välijohdon johtamisosaaminen, urapolut ja koulutus sekä perehdytys. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Sitoutumista edistävät tekijät

Työn vapaus ja joustavuus eli mahdollisuus vaikuttaa omaan työpäivään, oman työn sisältöön ja työaikaan olivat sitoutuneille lähijohtajille tärkeäksi koettuja asioita. Haastatteluissa kävi ilmi, että juuri nämä tekijät poikkeavat edukseen organisaatiossa, jossa he työskentelevät verraten julkiseen sektoriin. Organisaation yhteinen päämäärä on olemassa ja kirkas, mutta sen saavuttamiseen on mahdollista itse vaikuttaa. Vapaus ja ketteryys koettiin merkityksellisinä sitoutumisen kannalta.

”Se on tämä niinku vapaus ja itsenäisyys, että ei ole kellokorttia ja muuta..”

”Se on tää vapaus tehdä tätä työtä ja sitten se että sä voit joistakin asioista päättää itse.”

”jos huomattiin että joku homma ei toimi ja siihen haluttiin muutos niin sitten se saatiin niinku viikossa parissa niinku pyöräytettyä käyntiin eikä se ollut niin byrokraattista että se oli varmaan niinku se ensimmäinen jo sellainen hyvä asia minkä huomasi siinä kun tuli yksityiselle puolelle.”

”Kuntapuolella oli niin paljon byrokraattisempaa että siellähän aina jos tuota niin tuli vaikka että joku lähti pois niin aina tuota tarvi hallintoelimiin päätös että saako ottaa siihen tilalle työntekijän niin täällä se on niinku käy paljon ketterämmin. Tää on paljon niinku ketterämpi organisaatio yksityisellä niin mä oon tykännyt siitä että täällä niin kun tapahtuu ne asiat paljon nopeammin.”

Työn joustavuus kävi ilmi myös ketteryydessä niiden asioiden kohdalla, jotka nähtiin tarpeellisena muuttaa toiminnan parantamiseksi. Muutokseen ei tarvinnut hakea lupaa seuraavista johtoportaista, vaan lähijohtajalla oli vapaus toimia itsenäisesti oman yksikkönsä kehittämisessä yhteiset organisaation linjat ja sopimukset huomioiden. Tämä koettiin työn kannalta mielekkäänä. Mahdollisuus määritellä itse oman työn tavoitteita ja työtapaa vahvasti sidettä organisaatioon.

Sitoutumista vahvistavana tekijänä koettiin ymmärrys ja jousto työaikojen suhteen. Lähijohtajat kokivat mielekkäänä asiana vapauden työajoissa, jolloin merkityksellistä ei ollut se, tekeekö työn 8-16 välisenä aikana, vaan oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan aloitteen tehtävät aikaisemmin tai myöhemmin. Viikoittainen työaika täyttyi helposti ja toisinaan työaika ei riittänyt. Joustavana käytänteenä koettiin se, että ylitykset pystyttiin joustavasti ottamaan aikana itselle parhaiten sopivissa ajankohdissa. Vapautta työajan käyttöön ja hallintaan toivottiin nykyistä enemmän. Tämä mahdollistaisi entistäkin paremmin kriittisten tehtävien hoitamisen rauhassa, on kysymys sitten henkilöstöjohtamisesta tai asiakirjojen tai laskutuksen valmistelusta. Haastatellut nostivat esille myös, että nykyistä vapaampi ajan käyttö mahdollistaisi paremman työn hallinnan tunteen.

”Kyllähän mä niinku tiedän parhaiten itse missä mun on paras töitä tehdä milloinkin ja miten mä voin olla niinku parhaiten hoitajia varten saatavilla.”

Välijohdon johtamisosaaminen korostui myös sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Oman esihenkilön tuki, arvostus ja luottamus olivat merkittävässä roolissa sitoutumisen näkökulmasta. Haastatellut sitoutuneet lähijohtajat korostivat työn haastavien hetkienkin olevan paremmin selvitettävissä, kun tietää saavansa omalta esihenkilöltä tukea ja kun tietää, että oma esihenkilö luottaa.

”kyllä niin kun se miten mä koen niin kun oman esimieheni ja hänen lähestymistapansa niin auttaa mua ihan hirveästi jaksamaan että mulla on mun täytyy sanoa että mulla on varmaan paras esimies mitä mulla on ollut ikinä.”

”se on mulle se juttu että mä tiedän että mä voin soittaa x:lle koska vaan ja se tukee mua. Ei se aina pysty niille asioille mitään mutta siis ku siihen voi luottaa ja se luottaa mihun.”

Esihenkilön omalla asenteella ja työntekijöitä kohtaan osoittamalla luottamuksella sekä työorganisaation toimintamalleihin ja järjestelmiin vaikuttamalla esihenkilö voi vaikuttaa yksilön työmotivaation rakentumiseen. Omalta esihenkilöltä odotettiin erityisesti tukea, tavoitettavuutta, arvostusta ja luottamusta. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että organisaatioon sitoutuneiden lähijohtajien sitoutuneisuuteen heikentävästi, jopa päätökseen jättää organisaatio vaikuttaisi, jos oma esimies ei tukisi tai osoittaisi luottamusta ja arvostusta.

Urapolut ja koulutukset koettiin sitoutumista edistävänä asiana. Ison yksityisen toimijan mahdollistamat koulutukset, haasteet ja eteneminen uralla koettiin vahvistavan sitoutumista. Neljä kuudesta organisaatioon sitoutuneesta haastatellusta lähijohtajasta olivat aloittaneet organisaatiossa jossain muussa tehtävässä kuin lähijohtajan tehtävässä ja edenneet yksikön vastuuhenkilöksi urapolun ja kouluttautumisen kautta. Työnantajan tarjoamat koulutukset ja haastavammat tehtävät ovat lisänneet sitoutumisen tasoa. Kokemus oli, että verrattuna julkiseen sektoriin, koulutuksen ja kouluttautumisen mahdollisuus on ollut yksityisellä sektorilla parempi.

”Onhan mulle tarjoutunu sellasia haasteita mitä ei muualla olis tullut ja koulutusta myös. Muhun on niinku luotettu ja mä oon päässy eteenpäin.”

”Eihän siitä mihinkään pääse että täällä noi vaatimukset on aika isot mut sitte toisaalta ku on vaadittu paljon ja on onnistunu niin on saanu taas jotain uutta haastetta.”

Perehdytyksen merkitys korostui vastauksissa kysyttäessä mitkä tekijät edistävät sitoutumista. Sitoutumista edistävää perehdytystä kuvattiin tavoitteelliseksi ja selkeäksi. Uudelle lähijohtajalle haastattelujen perusteella tulisi pystyä tarjoamaan paljon tukea tehtäviin ja henkilöstöön tutustumiseksi. Haastattelujen perusteella hyvä perehdytys palvelee sekä olemassa olevia lähijohtajia siinä mielessä, että uusi lähijohtaja on pikemmin tasavertainen kollega ja tiimin jäsen ja uutta tulokasta siten, että hän voi kokea pikemmin työn hallinnan tunnetta aloitettuaan tehtävissään, mikä taas edistää sidettä uuden tulokkaan ja organisaation välillä.

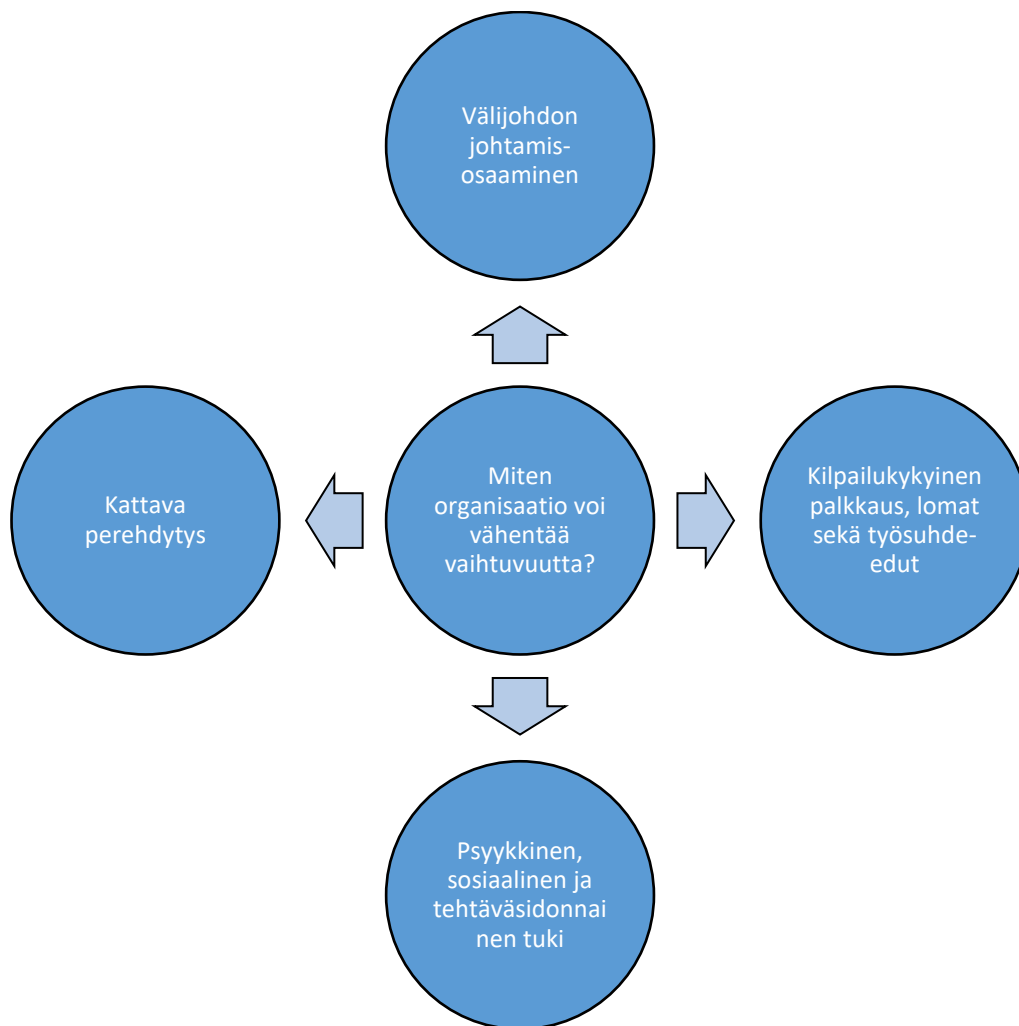
”Se että pystytään niinku perehdyttämään kunnolla auttaa meitä kaikkia kollegoja koska tavallaan niin kauan kun perehdytys ei toimi me muut tehdään se työ.”

”Se on koko tiimin etu että uudet sais hyvän perehdytyksen ja pääsis nopeesti kiinni hommiin.”

”Se aika vaan pitäis pystyä oikeesti jostain irrottamaan koska silloin ku me perehdytetään niin omat hommat seisoo. Kiertäviä pitäis olla tarpeeks koska se auttais.”

6.3 Vaihtuvuutta vähentävät tekijät

Tutkimuskysymykseen: ”Miten organisaatio voi vähentää vaihtuvuutta?” pääluokkia muodostui neljä. Nämä ovat lähijohtajan psyykkinen, sosiaalinen ja tehtäväsidonnainen tuki, lähijohtajien esihenkilöiden eli välijohdon johtamisosaaminen, kilpailukykyinen palkkaus ja muut edut sekä kattava perehdytys. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Vaihtuvuutta vähentävät tekijät

Psyykkisen, sosiaalisen ja tehtäväsidonnaisen tuen merkitys nousi jokaisen haastattelun kohdalla esille keskusteltaessa vaihtuvuudesta ja organisaatioon sitoutumista vahvista tekijöistä huolimatta oliko haastateltava organisaatioon sitoutunut vai organisaatiosta lähtenyt lähijohtaja. Tukea odotettiin erityisesti omalta esihenkilöltä, mutta myös kollegoilta, palvelutoiminnoilta ja tiimivastaavalta. Se, että oli olemassa tieto kenen puoleen kääntyä haastavissa tilanteissa ja varmuus siitä, että tukea oli saatavilla, vahvisti sitoutumista organisaatioon. Tilanteita, joihin koettiin tukea, liittyivät oman yksikön haastaviin henkilöstötilanteisiin, työvoiman saatavuuden haasteisiin, rekrytointeihin ja yleiseen arjen haasteiden hallintaan. Se, että oma lähiesihenkilö oli tavoitettavissa, tai oli syntynyt luottamus siihen, että hätätilanteessa oli mahdollista kääntyä tämän puoleen, koettiin arvokkaana asiana, joka lujitti sidettä organisaatioon ja näin pienensi vaihtuvuuden mahdollisuutta.

Tuen merkitys korostui myös lähijohtajien tärkeän työparin tiimivastaavan välisessä yhteistyössä. Sitoutumiseen myönteisesti vaikuttava asia oli, mikäli yhteistyö sujui tiimivastaavan kanssa ja tiimivastaavan ja lähijohtajan välillä vallitsi kokemus samalla puolella olemisesta ja luottamuksesta.

Välijohdon johtamisosaaminen ja tapa johtaa vaikuttavat myös vaihtuvuutta vähentävästi. Esihenkilön rooli nousi esille myös sitoutumista edistävänä tekijänä. Välijohdon johtamisosaaminen, siihen liittyvät tunnetaidot ja luottamuksen synnyttäminen sekä kokemus siitä, että esimies on samalla puolella ja tukee haastavissa tilanteissa edistää vaihtuvuuden vähenemistä. Luottamuksellisen yhteyden muodostuminen esihenkilön ja johdettavan välille on tärkeä.

”pitää olla se, niinku sellainen varma turvallisuuden tunne siitä että tiedät että että niinku sun kanssa tarvittaessa se esimies on.”

Lähijohtajien odotukset johtamisestaan kiteytyivät luottamukseen, arvostukseen, tavoitettavuuteen tai kokemukseen siitä, että esihenkilö oli tukena heille.

Jos lähijohtaja saa **suunnitelmallisen ja tavoitteellisen perehdytyksen**, joka huomioi hänen osaamisvaatimuksensa ja tarpeensa, on sillä vaihtuvuutta vähentävä vaikutus. Kattavan perehdytyksen merkitys oli ilmeinen. Mikäli tavoitellaan vaihtuvuuden vähenemistä, perehdytyksen tulee olla yksi prioriteeteista. Haastateltujen mukaan perehdytykseen tulee käyttää aikaa ja myös muu osaamisen vahvistaminen kuin käytössä olevat järjestelmät ja ohjelmat ovat tärkeitä perehtymisen näkökulmasta. Perehdytysvaiheessa kokemus siitä, että on olemassa taho kenen puoleen kääntyä, koettiin tärkeänä. Luottamuksen ilmapiiriin koettiin edistävän sitä, että perehdytysvaiheessa uskalsi kysyä kysymyksiä ilman että koki itsensä typeräksi.

”Sulla täytyy olla joku keltä sä voit kysyä ihan mitä vaan koska ethän sä voi niinku tietää millään kaikkea ja ku aikaa ei aina oo siihen et sä selvität kaiken ihan itse ku sä et edes tiedä mistä sä sitä tietoa uutena etsisit.”

”Kaikilla on omat juttunsa ja kiireensä niinku sillä perehdyttäjälläkin niin etsä voi olla siinä kokoajan vailla jotain jos sitä aikaa ei erikseen oo siihen ohjattu.”

Organisaation tulee kyetä **kilpailukykyiseen palkkaukseen** suhteessa toimijoihin, jotka kilpailevat samasta työvoimasta vähentääkseen lähijohtajien vaihtuvuutta. Työn määrän ja vastuun ollessa suuria suhteessa palkkaan, kiinnostus siitä, minkälaista palkkaa ja etuisuuksia voi muualla saada.

”Kyl sitä aina välillä mieltii että voisko jossain muualla niinku saada tällä työmäärällä parempaa palkkaa.”

” Joskus tulee sellanen lomakateus ku tietää että samasta työstä saa julkisella enemmän lomaa mut tässä nyt on vielä toi tietty vapaus mitä taas julkisella ei oo.”

7 Pohdinta

7.1 Tulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä lähijohtajien vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa. Tarkoituksena oli kuvata, mitkä tekijät edistävät lähijohtajien sitoutumista organisaatioon ja mitkä tekijät vähentävät vaihtuvuutta. Tutkimukseen osallistui organisaatiosta lähteneitä lähijohtajia ja organisaatioon sitoutuneita lähijohtajia valtakunnallisesti toimivan organisaation toiminta-alueelta riippumatta segmentistä tai maantieteestä. Tutkimusaineisto koostui teemahaastattelun (n=11) avulla kootusta materiaalista. Haastattelurunkona toimivat sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan lähijohtajien esihenkilöiden johtamisosaaminen on yhteydessä sekä lähijohtajien sitoutumiseen että vaihtuvuuteen. Myös Viitala ja Jylhä (2019) ovat tutkimuksessaan todenneet, että johtamisosaamisella voidaan edistää yksilön motivaation syntymistä ja vahvistumista, joka edistää sitoutumista. Viitalan ja Jylhän mukaan se tapahtuu huolehtimalla selkeistä, saavutettavissa olevista ja mitattavista tavoitteista, työn tulosten huomioimisesta ja kriteereiden mukaan arvioimisesta. Avoin ja välitön palaute, arvostava ja luottamusta herättävä tapa ohjata, tukea ja palkita sekä sopiva työmäärä edistävät motivaatiota ja sitoutumista. (Viitala & Jylhä 2019, 240 - 241.) Myös tämän tutkimuksen tuloksissa lähijohtajien luottamuksellinen suhde esihenkilöönsä ja arvostava kohtaaminen nousivat esille sitoutumista lisäävänä tekijänä. Kuuselan (2013,48–49) mukaan työntekijät tarvitsevat palautetta ja kannustamista tekemästään työstä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassaan Kuuselan tutkimustulosten kanssa. Kannustaminen voi yksinkertaisuudessaan olla mielipiteiden kysymistä ja kuuntelua. Päätöksentekoihin mukaan ottaminen, vaihtoehtojen tai uuden ideoiminen edellyttää puhetta ja tekoja, mutta kannustaminen ja rohkaisu antaa myös innostusta.

Haastatelluista osakseen hyvää johtamista saaneet lähijohtajat kuvasivat hyvän johtamisen yhdeksi suurimmista voimavaroistaan työssään. Organisaatioon sitoutuneet lähijohtajat toivat esille myös kysyttäessä heiltä, mitkä tekijät vaikuttaisivat päätökseen lähteä, heikon johtamisen sekä johtajan ja johdettavan välille syntyvän luottamuspuolan tai arvostuksen puutteen. Johtamisen jatkuva kehittäminen ja arviointi kaikilla tasoilla on merkityksellistä sitoutumisen ja vaihtuvuuden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kyky kuunnella, kyky olla läsnä ja saatavilla, kyky antaa tukea ja osoittaa arvostusta sekä kyky tasa-arvoiseen ja reiluun ja kannustavaan tapaan johtaa ihmisiä toimii liimana johdettavien ja organisaation välillä. Mankin ja Tiippanan (2018, 24) mukaan myös Hewison 2013, Miri ym.

2014, Pegram ym. 2014 ja Pihlainen ym. 2016 ovat tutkimuksissaan osoittaneet lähijohtajien kiinnittyvän työhönsä paremmin saadessaan riittävästi tukea ja arvostusta. Huuhka (2010) näkee edellisten lisäksi yhteyden hyvän johtamisen, sitoutumisen ja menestyksenkään liiketoiminnan välillä. Hänen mukaansa johtajuus on tehokkuuden kriittinen määräävä tekijä, joten sen merkitystä ei voi vähätellä. Johdon laadukkuus ja suorituskykyisyys korreloivat suoraan yrityksen menestymiseen ja selviytymiskykyyn (Huuhka 2010, 169). Koulutetut työntekijät osaavat odottaa ja vaatia osallistuvaa, heitä tukevaa, inspiroivaa ja valmentavaa esimiestoimintaa (Beulen, 2009, 270-288). Työntekijät odottavat Tymonin ym. (2011, 293 -312) mukaan esimiehiltään kehittävää kommunikaatiota, tunnustusta, luottamusta, sekä tukea ja valmennusta urakehitykseen. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella lähijohtajien odotuksissa omalta esihenkilöltään oli Tymonin (2011) kuvaamat tekijät.

Lähijohtajat tarvitsevat itsenäisestä työstään huolimatta onnistuakseen tehtävissään hyvää johtamista. Johtamisosaamiseen on syytä kiinnittää jokaisella tasolla. Johtamisen merkitys lähijohtajien vaihtuvuuteen on ilmeinen tämän tutkimuksen tuloksien perusteella, mutta myös Vehkon ym. (2018) sekä Virdon ja Dalyn (2019) tutkimuksien tulosten myötä.

Kuten Hyytiäinen ym. (2015) ja Järvensivu ym. (2020) ovat tutkimuksissaan osoittaneet, myös tämän tutkimuksen tuloksissa sitoutumista edistäväksi tekijäksi nousi koettu työn joustavuus ja mahdollisuus saada vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet voivat lisätä työhyvinvointia ja vähentää lopettamisaikomuksia myös Olakiven ym. (2021) sekä Vehkon ym. (2018) mukaan. Tässä tutkimuksessa ketteryys ja vaikuttamismahdollisuudet kuvattiin organisaatioon sitoutuneiden lähijohtajien kokemusten mukaan esimerkiksi mahdollisuutenaan palkata henkilökuntaa sekä päättää työskentelymenetelmistään sekä osittain työajoistaan. Pesosen (2007, 69-73) mukaan asiantuntijan saadessa tehdä omaa kokonaistehtäväänsä itsenäisesti ja samalla kuitenkin saaden jatkuvasti palautetta ja tukea esimieheltään, se luo motivaatiota. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat Pesosen (2007) näkemystä työn joustavuuden sekä omien työtehtävien vaikuttamismahdollisuuksien osalta suhteessa sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen.

Tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työn hallinnan kokemuksella on merkitystä vaihtuvuuteen. Jos lähijohtaja kokee, että työn hallinnan tunne on vähäistä tai se puuttuu kokonaan, se vahvistaa lähtöaikeita. Kun lähijohtajien työ ja vapaa ovat balanssissa, ja kun he saavat vaikuttaa työn sisältöönsä vahvuksiensa kautta, se lisää sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta. Myös Aarnikoivun (2010) ja Kehusmaan (2011) näkemyksen mukaan päättömältä tuntuva työmäärä jättää ilman onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita, joka edistää lähtöalttiutta. Soinin mukaan työn hallinnan näkökulmasta keskeisintä on työntekijän mahdollisuudet käyttää sosiaalisia, organisaatiossa olevia ja henkilökohtaisia

voimavarojaan vaikuttaakseen työhönsä ja olosuhteisiin, joissa hän työskentelee (Soini ym. 2002). Työn hallinnan tunteen puuttuminen käy ilmi Juutin ja Rovion (2010) teoksessa, jossa todetaan, että lähijohtajuudessa kohdatut ristiriidat ja paineet kuormittavat enemmän psyykkisesti kuin fyysisesti. Juuti ja Rovio toteavat myös, että lähijohtajalta odotetaan läsnäolon lisäksi tavoitettavuutta. Lähijohtajan haasteena on rajata työaika selkeästi vapaa-ajasta, mutta säilyttää silti joustavuus ja päivittäisten asioiden sujuva hoitaminen. (Juuti & Rovio 2010, 103.) Myös tämän tutkimuksen tuloksien mukaan työn hallinnan tunteeseen vaikuttivat Juutin ja Rovionkin esille nostama odotus jatkuvasta tavoitettavuudesta, jonka koettiin heikentävän työn hallinnan tunnetta. Selkeämmällä tavoitettavuuden ohjeella, olisi mahdollista edistää lähijohtajien työn hallinnan kokemusta.

Perehdytyksen merkitys organisaatioon sitoutumisessa on tämän tutkimuksen tulosten perusteella ilmeinen. Se, että tässä tutkimuksessa osa haastatelluista koki jääneensä ilman perusteellista perehdytystä, aiheuttaa huolta siitä, mitkä tekijät perehdytyksen puutteeseen tai puutteelliseen perehdytykseen ovat vaikuttaneet. Tämän kokemuksen tiedostaminen edistää perehdytyksen kehittämistä ja organisointia tulevaisuudessa. Perehdytyksen rooli on merkittävä sitoutumisen vahvistamiseksi ja vaihtuvuuden vähentämiseksi myös Kupias-Peltolan (2009) ja Eklundin (2018) mukaan. Kupias-Peltolan (2009) mukaan perehdyttäjällä on suuri rooli siihen, kuinka itsenäinen toimija tulokkaasta kasvaa työyhteisöön (Kupias-Peltola 2009, 139-141). Perehdyttäjän tulee myös olla sitoutunut ja motivoitunut työhönsä (Eklund 2018, 142-146).

Palkka, lomaetuisuudet ja palkitseminen toimivat sitoutumista edistävänä tekijänä tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Kohdeorganisaatiossa tulisikin huolehtia siitä, että myös tältä osin työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. Mandatum Life on toteuttanut 2020 palkitsemistutkimuksen, jonka mukaan rahallinen palkitseminen on tärkein motivaatiotekijä. Palkitseminen Suomessa 2020-tutkimukseen vastanneista työntekijöistä 61% korosti, että rahalla palkitseminen on joko tärkein tai toiseksi tärkein motivoiva tekijä. Myös Ylikorkala ym. tuovat tutkimuksissaan esille rahallisen palkitsemisen merkityksen, jolla saattaa olla myös työn suoritusta ja tuottavuutta parantava merkitys. (Ylikorkala ym. 2018, 55.) Edellä mainitut tutkimustulokset tukevat tässä tutkimuksessa esille nousseen palkan ja muiden etuisuuksien roolia vaihtuvuudessa. Palkan rooli sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä on voimakkaampi matalapalkka-aloilla, kun korkeammin palkatuissa asiantuntijatehtävissä. Sekä miesten, että naisten asenteissa on kuitenkin tilastokeskuksen mukaan tapahtunut muutosta niin, että palkan tärkeys on vähentynyt ja työn sisällön merkitys on muuttunut tärkeämmäksi. (TEM toimialaraportit, 2018.)

Kallosen ja Kuhmosen (2021) mukaan uusien asioiden tekemisen mahdollistamien sekä kehittymiseen sopivien työkalujen tarjoaminen ovat myös yhteydessä motivoitumiseen. Halu tehdä uusia asioita ja kokonaisuutena uudistushakuisuus ja kehittymisen tarve omassa työssään ovat asioita, joiden vaikutusta ei myöskään voi vähätellä, kun kysymyksessä on työntekijöiden sitoutuminen. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 66.) Myös tässä tutkimuksessa sitoutumista edistävänä ja vaihtuvuutta vähentävänä tekijänä kävivät ilmi urapolut, uralla etenemisen mahdollisuudet ja koulutus, joihin kohdeorganisaatioissa on kiinnitettävä huomiota aikaisempaa enemmän.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkijan tulee arvioida tutkittavaa aihetta ja mahdollista esteellisyyttä Tutkimuseettisen toimikunnan (2012) mukaan siitä näkökulmasta, ettei puolueettomuus ja objektiivisuus vaarannu lopputulosten vaikutusten myötä (Tutkimuseettinen toimikunta 2012, 6–7; Kettunen ym. 2019, 16). TENK:n määritelmien pohjalta, tälle tutkimukselle ei tullut esiin eettisiä esteitä. Aihe on syntynyt työelämälähtöisesti ja kohdeorganisaation tarpeesta. Jokaisessa tutkimusvaiheessa on pidetty mielessä eettiset periaatteet ja objektiivisuus.

Hyviä tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen tutkimukselle on haettu kohdeorganisaatiosta tutkimuslupa. Aineiston keruu on toteutettu niin, että jokaisella haastateltavalla on ollut varmuus siitä, ettei heidän identiteettinsä selviä missään vaiheessa tutkimusta ja että tutkimusaineisto on ainoastaan tutkijan käytössä eikä sitä luovuteta kolmansille osapuolille. Haastateltaville on hyvien tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti korostettu myös sitä, että osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen, ja missä tahansa haastattelun vaiheessa on mahdollisuus keskeyttää haastattelu. Aineistosta on poistettu kaikki tunnistetiedot ja sitä on säilytetty luotettavalla, suojatulla palvelimella. Tutkimuksen valmistuttua aineisto on poistettu palvelimelta. Tutkimuseetiikan mukaisesti kerätty aineisto tulee säilyttää huolellisesti, sekä osallistujien anonymiteetti tulee taata (Vilka 2021, 47).

Tutkimusaineiston analyysivaiheessa hyvien eettisten periaatteiden mukaisesti tulee koko kerätty aineisto hyödyntää ja analyysin on oltava tieteellisesti luotettava. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014). Aineiston pelkkä luokittelu ei tarkoita samaa kuin analyysi. Ruusuvoori ym. (2010) toteavat, että onnistuneessa analyysissä aineistosta saadaan irti sellaista tietoa, mitä ei suorissa sitaateissa sellaisenaan ole läsnä. Tämän tutkimuksen tuloksia analysoidessa aineistoon palattiin toistuvasti, jotta kaikki tutkimuskysymysten kannalta oleellinen tieto tulisi käsiteltyä.

Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessi ja tutkimuksen tulokset pystytään osoittamaan uskottavasti (Kylmä & Juvakka 2007,128). Tutkimusta

edeltävästi oli tehty tutkimussuunnitelma, jossa tutkimusprosessi kuvattiin ennalta aineiston hankinnan, aineiston keräämisen sekä analysoinnin suhteen. Tietoperustaa määrittävät mahdollisimman tuoreet ja kattavat, sekä kotimaiset että kansainväliset tutkimukset, mutta harkiten myös vanhemmat tutkimukset, joiden teoriat elävät yhä tänä päivänä. Monipuolinen ja kattava tietoperusta lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa onnistuminen kohdejoukon valinnan suhteen. Tässä tutkimuksessa haastateltavaksi valittiin lähijohtajia organisaation eri maantieteellisiltä alueilta segmenteistä riippumatta. Luotettavuutta tutkimuksessa lisää se, että kohdejoukkona oli sekä organisaatioon sitoutuneita lähijohtajia, että organisaation jättäneitä lähijohtajia. Suurempi otanta olisi saattanut lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta hyvin pian vastauksissa alkoi näkyä saturaatiota. Aineiston saturoituminen varmistaa, että aineistoa on riittävästi ja sitä voidaan luokitella. (Puusa & Juuti 2020, 180-181). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukolla on kokemusta ilmiöstä, jota halutaan tutkia (Kylmä & Juvakka, 2014). Tutkimukseen ei voitu etukäteen valita erilaisia persoonallisuuksia tai erilaisilla lähijohtamiskokemuksen omaavia haastateltavia, koska haastateltavat henkilöt eivät olleet entuudestaan tuttuja.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että haastateltava ja haastattelija ymmärtää esille nousseet asiat samalla tavalla (Puusa & Juuti 2020, 183). Tätä lisää tämän tutkimuksen kohdalla haastattelijan aiempi ymmärrys aiheesta. Haastattelun tarkoitus käsiteltiin haastattelun alussa, jotta tutkimukseen osallistuvilla lähijohtajilla olisi selkeä ymmärrys tutkimusaiheesta. Tutkimuksen luotettavuutta edistävä objektiivisuus huomioitiin siten, että kysymykset luotiin ja aseteltiin haastattelutilanteessa mahdollisimman neutraalisti ja siten, että vastaajalla on ollut väljästi tilaa kertoa kokemuksiaan. Haastattelutilanteista välittyi keskusteleva ja rento ilmapiiri. Tämän perusteella voidaan ajatella, että lähijohtajat vastasivat kysymyksiin todennäköisesti rehellisesti.

Eräs hyvän tutkimuksen oleellisista kriteereistä on johdonmukaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tekijällä on kaiken aikaa ymmärrys siitä, mitä hän tekee. Hänen on myös kyettävä perustelemaan valintojaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa oleellista on muistaa, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Arvioinnissa tulee ottaa huomioon tutkimuksen kohde ja tarkoitus, oma sitoutuminen tutkijana, aineiston keruuseen liittyvät tekijät, tutkijan ja muiden osallistujien välinen suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi sekä tutkimuksen luotettavuus ja raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.) Tässä tutkimuksessa on pyritty johdonmukaiseen työskentelyotteeseen ja yhteistyö eri tahojen kanssa, työn jokaisessa vaiheessa on sujunut hyvin.

7.3 Tutkimuksen kehittämisehdotukset

Tämä tutkimus on tuonut tietoa kohdeorganisaatioon lähijohtajien vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tulokset ovat linjassaan aikaisempien tutkimusten sekä teorian tiedon kanssa. Tuloksia on mahdollista hyödyntää organisaation arjessa suunniteltaessa ja kehitettäessä toimintaa.

Kohdeorganisaatiossa ollaan jalkauttamassa **palvelevan johtamisen johtamismallia** organisaation jokaiselle tasolle. Tämän onnistuessa voidaan ajatella saavutettavan juuri niitä johtamisen laatuominaisuuksia ja periaatteita, joista organisaation jättäneet lähijohtajat olivat jääneet kokemansa mukaan paitsi. Palvelevan johtamiskulttuurin jalkautumisen seurantaan olisi hyvä käyttää resursseja. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi itsearviointin kautta niin, että jokainen johtavassa asemassa oleva henkilö, jolla on alaisia johdettavanaan, tekisi itsearviointin omien johtamistaitojen kehittymisestä säännöllisesti peilaten palvelemaan johtamiseen. Itsearviointi voitaisiin käydä yhdessä läpi esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Arviointipohja voisi olla kaikille lähijohtajille organisaatiotasosta riippumatta samanlainen ja vakioitu. Arvioinnissa tulisi ottaa kantaa johtamistaitoihin, jotka ovat useissa tutkimuksissa nousseet esille sitoutumista vahvistavana ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä.

Perehdytysprosessi on merkityksellinen lähijohtajien sitoutumisen kannalta. Organisaatio on uudistanut hiljattain perehdytysprosessiaan kattavampaan ja käytäntöä palvelevampaan suuntaan. Huomion arvoista on, että uudelle lähijohtajalle mahdollistetaan riittävä aika prosessin läpiviemiseksi ja sisältöön perehtymiseen. Ymmärrettävää on, ettei kaikkea tietoa voida saattaa kerrallaan kenenkään tietoisuuteen. Lähijohtajan fokus on henkilöstöjohtamisessa, ja tämän tulisi mahdollistua myös perehdytysvaiheessa. Liiketoiminnan oleellisten sopimusten ja merkittävimpien yhteistyötahojen läpikäyminen on tärkeää alkuvaiheessa, mutta tämän lisäksi henkilöstön tutustumiseen tulee käyttää aikaresurssia. Tämä mahdollistuisi, mikäli esimerkiksi käytännön juoksevista asioista vastaisi johtajan aloitettua joko tiimivastaava tai muu henkilö, mahdollisesti toisen yksikön johtaja tai kiertävä johtaja. Perehdytysprosessin alkuvaiheessa merkityksellistä olisi tehdä myös alkukartoitus, joka auttaisi kohdentamaan perehdytystä juuri oikeisiin asiakokonaisuuksiin. Alussa olisi hyvä myös kirjata ylös ja käydä läpi prosessin vastuuhenkilöt, jotta tämän tutkimuksen haastatteluissa esille tulleet kokemukset epäselvästä perehdytysprosessista jäisivät pois ja vaihtuisivat onnistumisen kokemukseen. Perehdytys olisi mielekästä myös päättää arviointiin prosessin onnistumisesta ja systemaattisesti kerätä tietoa perehdytyksen jatkokehittämisestä. Perehdyttäjän rooliin saattaisi olla vaikuttavaa tarjota myös koulutusta.

Lähijohtajien **työn hallinnan tunne** vähentää vaihtuvuutta ja edistää sitoutumista tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella. Työn hallinnan tunteeseen on organisaatiossa mahdollisuus vaikuttaa ohjeistamalla vahvemmin työaika ja vapaa-aika toisistaan. Loma-aikojen sijaistaminen laskutuksen osalta, tavoitettavuus viikonloppuisin sekä iltaisin voisivat olla arvioinnin ja aikaisempaa selkeämmän ohjeistuksen kohteena. Työn hallinnan tunteeseen vaikuttavat myös yllättäen lyhyellä aikajänteellä saapuvat aikaa paljon vievät tehtävät tai kokonaisuuksien jalkauttamiset. Organisaatiossa olisi perusteltua aikatauluttaa koulutukset sekä uusien asioiden lanseeraaminen niin, että päällekkäisyyksiä ei olisi ja että lähijohtajille jäisi kohtuullisesti reagointiaikaa toimeksiantojen loppuun saattamiseksi.

Työn joustavuus ja vapaus päättää omasta työstään oli haastattelujen perusteella tärkeäksi koettu sitoutumista edistävä tekijä. Organisaation edustajien, lähijohtajien esihenkilöiden, tulisi olla selvillä siitä, pääsevätkö heidän työntekijänsä hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan optimaalisella tavalla ja tasolla. Myös työntekijöillä itsellään on vastuullaan kertoa kiinnostuksistaan ja vahvuuksistaan. Koska lähijohtajat ovat oman työnsä asiantuntijoita ja tuntevat tätä kautta myös työn kuormituksen keventämisen keinot, voisi työn vapaus näkyä mm. työn suunnittelussa siten, että lähijohtajilla olisi enemmän vapautta päättää etätyön suunnittelusta toivomiinsa ajankohtiin ilman tähän liittyvää byrokratiaa. Etätyön mahdollisuus nousi haastatteluissa esille työssä jaksamisen näkökulmasta ja kaaoksen hallinnan näkökulmasta niin, että edistettäviä kirjallisia tehtäviä kuten työvuorosunnittelua, laskutusta, suunnitelmien päivitystä jne. voisi tehdä vapaammin etänä, jolloin ne päivät viikosta, jolloin on omassa yksikössään, voisi olla henkilöstöään varten. Etätyön mahdollisuus on työn joustavuuden yksi muodoista. Työn joustavuuden ja vapauden päättää omasta työstään noustua sitoutumista edistäväksi tekijäksi, voisi työnantaja harkita esimerkiksi pilottiluonteisesti mahdollistaa yhden etätyöpäivän viikossa. Tästä saatuja kokemuksia voitaisiin seurata henkilöstötyytyväisyyskyselyiden kautta niin lähijohtajien itsensä kuin heidän johdettaviensa kokemusten kautta. Mikäli pilotti päädyttäisiin käynnistämään, myös psykososiaalinen kuormitustesti lähijohtajille voisi toimia arviointimenetelmänä. Tämän avulla olisi mahdollisuus arvioida oman työn organisoinnin ja suunnittelun vaikutusta etätyötä vahvemmin hyödyntäen työn kuormittavuuteen.

Riittävä organisaatiolta, esihenkilöltä ja kollegoilta saatu tuki oli yksi sitoutumista edistävä tekijä. Mentoroinnin mallia on viety useisiin organisaatioihin, jolla on tavoiteltu esimerkiksi johtajien tai asiantuntijoiden mahdollisuutta kehittyä tavoitteellisesti saaden samanaikaisesti tukea. Mentorointia on käytetty myös vahvistamaan hoitotyöntekijöiden sitoutumista. Työelämälähtöisen mentoroinnin mahdollisuus osana perehdytysprosessia tai mentoroinnin mahdollisuus osana arjen hallintaa saattaisi olla tutkimisen arvoinen mahdollisuus

tarjota tukea lähijohtajille. Kaikkinensa tärkeää on, että jokaisen lähijohtajan tiedossa on jo saatavilla olevat tukimuodot ja että organisaation alueet kehittyisivät yhteistyötaitoiltaan vuorovaikutteisiksi huomioiden käytettävissä olevan teknologian tuomat mahdollisuudet.

7.4 Jatkotutkimuskohteet

Perehdytysprosessia olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin. Tutkimuksen kohdentaminen perehdytykseen mahdollistaisi sen kehittämisen aikaisempaa enemmän käytäntöä palvelevaksi myös lähtötasoarvioinnin ja perehdytyksen päätteeksi itsearvioinnin osalta. Minkälainen on työntekijää ja organisaatiota parhaiten palveleva perehdytyskokonaisuus ja miten sen jalkautumista olisi mahdollista seurata, voisi olla tutkimuksen kohteena.

Lähijohtajille suunnatun mentoroinnin mahdollisuutta kohdeorganisaatiossa olisi hyvä selvittää lisää. Organisaation oma työelämälähtöinen mentorointi saattaisi toimia lähijohtajien kehittymisen edistäjänä, mutta myös toimia työnohjausmenetelmänä, joka vahvistaisi sitoutumista ja vähentäisi vaihtuvuutta.

Hyvä ja onnistunut perehdytys, arvostava ja luottamuksellinen johtaminen, psyykkinen, sosiaalinen ja tehtäväsidonnainen tuki ja kilpailukykyinen palkkaus vaikuttavat lähijohtajien vaihtuvuuteen sitä vähentävästi. Tutkimisen arvoista olisi selvittää, vaikuttavatko samat tekijät myös hoitotyöntekijöiden vaihtuvuuteen vai nousisiko heidän kohdallansa eri tekijöitä, jotka edistävät sitoutumista ja vähentävät vaihtuvuutta.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro OY.
- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella – Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Alma Talent Verkkokirjahylly. Viitattu 1.8.2022. Saatavissa <https://kamk.finna.fi/>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino
- Beulen, E. 2009. The contribution of a global service provider's Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets: Comparing issues and implications in six developing countries. *Information Technology & People*, 22 (3). 270-288.
- Buchan, J., Shaffer, F.A., Catton, H. 2018. Policy Brief: Nurse Retention. Geneve. Viitattu 1.11.2022. Saatavissa https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/2018_ICNM%20Nurse%20retention.pdf
- Böckerman, P. Kangasniemi, M. Kauhanen, A. 2017. Esimiehen tuki - olennainen osa työhyvinvointia. Palkansaajien tutkimuslaitos. Viitattu 22.11.2022. Saatavissa http://www.labor.fi/?wpfb_dl=4443
- Cohen, A. & Freund, A. 2005. A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management*, 21(3), 329-351. Viitattu 31.10.2022. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/200824153_A_longitudinal_analysis_of_the_relationship_between_multiple_commitments_and_withdrawal_cognitions
- Cziraki, K., McKey, C., Peachey, G.; Baxter, P. & Flaherty, B. 2014. Factors that facilitate Registered Nurses in their first-line nurse manager role. *Journal of Nursing Management* 22, 1005-1014. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa: https://www.academia.edu/78715129/Factors_that_facilitate_Registered_Nurses_in_their_first_line_nurse_manager_role
- Dukic, T., Janosik, M., Karabasevic, D. 2018. Motivation of Employees as a part of Human Resources management. *Quaestus, multidisciplinary research Journal* 13, 127-138. Viitattu 18.7.2022. Saatavissa <https://searchproquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/motivation-employees-as-parthuman-resources/docview/2120792365/se-2?accountid=14797>
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.
- EK. Henkilöstörakenteet 2017. Palkkatilasto. Saatavissa https://ek.fi/wp-content/uploads/Henkilostorakenteet-2017-23102018_final_2.pdf

- Erkkilä, S. 2018. Jos tää meno jatkuu, meidän sydämet särky. Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPerin selvitys työstä kotihoidossa ja kotihoitotyön kehittämistä 2018. Helsinki: SuPer. Viitattu 26.8.2022. Saatavissa: https://www.superliitto.fi/site/assets/files/94895/kotihoidon_selvitys_super_2018.pdf
- Hahtela, N., Paavilainen, E., McCormack B., Helminen, M., Slater, P. & Suominen, T. 2015. Nurses' perceptions of workplace culture in primary health care in Finland. *International nursing review*, 62. 470-478. Viitattu 30.8.2022. Saatavissa <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/14667657/2015/62/4>
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Viitattu 1.11.2022. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heilmann, P. 2010. To have and to hold: Personnel shortage in a Finnish healthcare organisation. *Scandinavian Journal of Public health* 38 (5). 518-523. Viitattu 15.8.2022. Saatavissa <https://www.jstor.org/stable/45150289>
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R. & Kosola, H. 2017. Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.) *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. Helsinki: Books on Demand.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. 15. Uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyytiäinen K., Roos M., Astala L., Harmoinen M. & Suominen T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 27(3), 213–224.

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatiossa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 52 (2), 99 - 101. Viitattu 2.12.2022. Saatavissa <https://journal.fi/sla/issue/view/3519>

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Järvensivu, A. 2020. Työn merkityksellisyyden kaipuu johtaa korkeakoulutettuja yhdistämään useita töitä. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012020.pdf#page=60

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 22.11.2022. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi/>

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisaaminen ja sen muutos. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 30.11.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kröger, A. 2018. The Global Land Rush and the Arctic . in M Finger & L Heininen (eds) The Global Arctic Handbook. Springer International Publishing, Cham. 27-43. Saatavissa https://doi.org/10.1007/978-3-319-91995-9_3

Kolehmainen, J. 2015. Työvoiman vaihtuvuus ja sen syyt case: CGI – Global HR shared services, Filippiinit. Pro Gradu tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteet ja tuotantotalous. Lappeenranta. Viitattu 9.1.2023. Saatavissa <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/104731/Pro%20Gradu%20Kolehmainen%20Juho-Erik.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kupias - Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanomapro Oy.

Kylmälä, A. 2016. Työhön sitoutumisen diskurssit nuorten sairaanhoitajien puheessa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/163802/Kylmala_Sosiaalipsykologia.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kylmä J. & Juvakka T. 2014 Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Laaksonen, H., Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Laki sosiaalihuollosta 30.12.2014/1301. Finlex. Viitattu 14.1.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L4P46a>

Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Suomi, R. & Keinänen, M. 2011. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010: kahden vuosikymmenen kehityskulku. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitoutumisstrategialla. Helsinki: Edita.

Lehtinen, J. 2022. Sopivasti kaaoksen reunalla. Perusterveydenhuollon koronatiimin kokemuksia covid-19-pandemian aikaisesta toiminnasta ja johtamisesta poikkeusoloissa. Pro gradu – tutkielma. Vaasan yliopisto, Johtamisen akateeminen yksikkö. Vaasa. Viitattu 1.8.2022. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14534/Jenni%20Lehtinen_pro%20gradu%20tutkielma.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Leino-Kilpi H. & Välimäki M. 2014. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Helsinki: Tietosanoma.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas – Mikä, miksi, miten? Alma Talent Verkkokirjailijalla Saatavilla <https://kamk.finna.fi/>

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita Publishing Oy.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2013. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Mamia, T. & Koivumäki, J. 2006. Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Helsinki: Työministeriö.

Manka A-L & Hakala L. 2011 Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTo print.

Mankki, S. & Tiippana, M. 2018. Moniulotteinen lähijohtaminen julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu - tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Viitattu 1.8.2022. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20581/urn_nbn_fi_uef-20181384.pdf?sequence=1&isAllowed=y

March, J.G. & Simon, H. 1958. Organizations. USA: John Wiley & Sons

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2003. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Myllärinen, T. 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa Niiranen V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.). Johtajana muutoksessa. Acta 253. Helsinki: Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto.

Mäki, T., Liedenpohja, A. & Parikka, U. 2014. Johtamisen kulmakivet. Helsinki: Fioca.

Nevala, E. 2017 Kunta-alan sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden yhteys työn kuormittavuuteen. Turku: Turun yliopisto.

Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2014b. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.

Nurmeksela, A. 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Itäsuomen Yliopisto. Hoitotieteen laitos. Viitattu 14.11.2022. Saatavissa <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/25957>

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M. & Bord, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssäjaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 30.10.2022. Saatavissa <https://docplayer.fi/7059102-Vuorovaikutteinen-johtajuus.html>

- Olakivi, A., Van Aerschot, L., Puthenparambil, J. & Kröger, T. 2021. Ylikuormitusta, lähijohdajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä - Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harakitsevat työnsä lopettamista? Suomen Akatemian Ikääntymisen ja hoivan tutkimus. Viitattu 11.1.2022. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141193/YP2102_Olakiviym.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Osborne, S. & Hammoud, M. 2017. Effective employee engagement in the workplace. International journal of applied management and technology. 16 (1). 50 - 67. PDF-dokumentti. Viitattu 28.11.2022. Saatavissa <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=ijamt>
- Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Minkälaiset valmiudet erilaisissa kuntaorganisaatioissa on toimia työntekijän työkyvyn heikentyessä? Viitattu 1.11.2022. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131936/YP1605_Pekkarinen%26Pekka.pdf?sequence=1
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rajamäki, S & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 15 (3) – 2017. Viitattu 1.12.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Juvenes Print Oy. Viitattu 15.10.2022. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/ISBN9789522161284.pdf>
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2020. Valmentava mentori. Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari: Helsingin Kamari Oy.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä johtamiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.12.2022. Saatavissa <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sandau, K. & Halm, M. A. 2010. Preceptor-based orientation programs: Effective for nurses and organizations? American Journal of Critical Care 2, 184 – 188. Viitattu 1.9.2022. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/41656735_Preceptor-Based_Orientation_Programs_Effective_for_Nurses_and_Organizations

Sannemann, H., Roos, M. & Suominen, T. 2020. Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteys. Hoitotiede. Vol. 32 (1), 30–40. Viitattu 1.12.2022. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_2378918308

Soini, S., Vahtera, J., Joki, M., Aaltonen, J., Bifeldt, L., Lähteenmäki, S., Utriainen, A. 2002. Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. Sosiaali- ja terveysministeriö työsuojeluoppaita ja -ohjeita 36. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Soini, M. 2020. Työvoiman pysyvyys hoitotyössä - Systemaattinen Kirjallisuuskatsaus hoitotyön lähijohtamisen vaikutuksista ja keinoista. Pro gradu - tutkielma. Vaasa. Viitattu 1.9.2022. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10828/UVA_2020_Soini_Mari.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla - näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.

Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot - työelämäsi johtajana. Espoo: Suomen Palkitsemiskeskus Oy ja Esimieskoulu Bosnet.

Terkamo-Moisio, A & Häggman-Laitila A. 2019. Koulutus vastauksena sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteisiin. Tutkiva Hoitotyö 17(2), 40–41.

Tirkkonen, M. 2021. Projektipäälliköiden vaihtuvuudesta aiheutuvien kustannusten määrittäminen. Determining the costs of turnover of project managers. Pro gradu - tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos. Joensuu. Viitattu 1.12.2022. Saatavissa

<https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24481/1612938664720050495.pdf?sequence=1>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomivaara, S. & Eskelinen, K. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia tietotekniikan hyödyllisyydestä työssään. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012 (PDF). Viitattu 16.12.2022. Saatavissa https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tymon, W., Stumpf, S. & Smith, R. (2011). Manager support predicts turnover of professionals in India. Career Development International, Vol. 16, Issue 3, 293- 312.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. TEM-oppaat ja muut julkaisut. Pdf-tiedosto. Viitattu 2.9.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työolobarometri 2018. TEM-oppaat ja muut julkaisut. Pdf-tiedosto. Viitattu 1.9.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Töyrä, T. 2022. Milleniaalien rekrytointi ja sitouttaminen hoitoalalle. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto, johtamisen akateeminen yksikkö. Vaasa. Viitattu 1.12.2022. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14339/UniVaasa_2022_To%CC%88yra%CC%88_Telma.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Vanhala, S. 1981. Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä: IDE tutkimuksia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja / B.

Vehko, T., Josefsson, K., Lehtoaro, S. & Sinervo, T. 2018. Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. Raportti 16/2018. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, E. & Jylhä, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän liiketoiminnan perusta: Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, E. & Jylhä, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, E. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viikkumaa, M. 2017. Tulosrohmut. Alma Talent Verkkokirjahylly. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa <https://kamk.finna.fi/>

Virido, G. & Daly, T. 2019 How do supervisor support and social care matter in long-term care? Correlates of turnover contemplation among long-term care facility workers. International Journal of Care and Caring 3 (3), 413–424. Viitattu 1.11.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1332/239788218X15411705353061>

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Hyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen - ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent Oy

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka, 84(4), 380 - 392.

Viitattu 30.8.2022. Saatavissa

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Liite 1 Tutkimuslupahakemus

Yhteistyösopimus 14.10.2022

1. Osapuolet

Kohdeorganisaatio X

ja

LAB Ammattikorkeakoulu/ Hanna Hasala

myöhemmin Opiskelija

Kohdeorganisaatio ja Opiskelija, yhdessä ”Osapuolet” ja erikseen ”Osapuoli” ovat solmineet tämän

yhteistyösopimuksen ”Sopimus” seuraavin ehdoin:

2. Sopimuksen tausta ja tarkoitus

Tämän Sopimuksen tarkoituksena on sopia Osapuolten välisestä yhteistyöstä:

Osapuolet ovat keskustelleet lähijohtajien vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen liittyvästä tutkimuksesta organisaatiossa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät edesauttavat lähiesimiesten sitoutumista organisaatioon ja lisätä tietoa siitä, miten ja millä toimenpiteillä vaihtuvuutta voidaan vähentää.

Tutkimuksen kohdejoukkona on organisaation lähijohtajat, jotka ovat lähteneet lähijohtajan tehtävistä pois edeltäneen kahden vuoden aikana sekä yli neljä vuotta organisaatiossa työskennelleet lähijohtajat. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla neljä organisaatiosta lähtenyttä lähijohtajaa sekä neljä organisaatiossa yli neljä vuotta lähijohtajana työskennellyttä henkilöä.

3. Oppilaitoksen / Yliopiston tehtävät ja vastuut

Oppilaitos nimeää Opiskelijalle yhteyshenkilön- tai opettajan, joka toimii Oppilaitoksen edustajana Kohdeorganisaation tiloissa tapahtuvan työn ja opiskeluun liittyvien suoritusten vastaanottamisen sekä osaamisen arvioinnin suunnittelussa, järjestämisessä, ohjauksessa ja osaamisen arvioinnissa.

Oppilaitos avustaa ja opastaa tarvittaessa Kohdeorganisaatiota yhteistyön tarkoituksenmukaisessa toteuttamisessa sekä antaa tarpeelliset tiedot yhteistyön toteuttamisessa. Oppilaitoksen toimielinten jäsenet ja oppilaitoksen henkilökunta ovat salassapitovelvollisia yhteistyön yhteydessä tietoonsa saamista Kohdeorganisaation liike- ja ammattisalaisuuksista sekä tiedoista, jotka ovat erikseen laissa tai tässä sopimuksessa määritelty salassa pidettäväksi.

4. Aikataulu/Voimassaolo

Tutkimusraportin on määrä valmistua joulukuussa 2022.

5. Irtisanominen ja sopimuksen päättäminen

Kohdeorganisaatiolla on oikeus irtisanoa tämä Sopimus päättymään välittömästi, mikäli Opiskelija toimii opinnäytetyötään laatiessaan Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan Hyvä tieteellinen käytäntö ohjeen vastaisesti.

6. Salassapito

Ohjaajalla ja tutkimuksen tekijällä on salassapitovelvollisuus työn aikana esille tulleisiin luottamuksellisiin asioihin kolmen vuoden ajan toimeksiannon päättymisestä lukien. Kohdeorganisaation tulee tarkistaa, että julkaistava opinnäytetyö ei sisällä salassa pidettävää aineistoa. Tarvittaessa käytetään erillistä salassapitosopimusta.

7. Sopimuksen voimaantulo, päiväys, allekirjoitukset ja sopimuskappaleet

Tämä sopimus tulee voimaan osapuolten allekirjoituksin. Sopimus voidaan allekirjoittaa sähköpostin välityksellä.

Sopimusta on allekirjoitettu kaksi samasanaista kappaletta.

Helsingissä 14.10.2022

X.X

Kohdeorganisaatio

Hanna Hasala

Opiskelija

Tutkimusluvan liitteet

OPINNÄYTETYÖN SOPIMUSEHDOT

Opinnäytetyön ohjaus ja vastuu

Vastuu opinnäytetyön tekemisestä ja tuloksista on Opiskelijalla. Oppilaitoksen vastuu rajoittuu opinnäytetyön tavanomaiseen ohjaukseen.

Toimeksiantaja sitoutuu antamaan Opiskelijan käyttöön kaikki opinnäytetyön tekemisessä tarvittavat tiedot ja aineistot sekä ohjaamaan opinnäytetyötä toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta.

Oikeudet tuloksiin ja muuhun opinnäytetyöhön liittyvään aineistoon, laitteisiin ja sovelluksiin

Tekijänoikeus ja omistusoikeus opinnäytetyön tuloksiin ja muuhun aineistoon kuuluvat opinnäytetyön tekijälle. Toimeksiantaja saa käyttöoikeuden opinnäytetyön tuloksiin ja niiden kaupalliseen hyödyntämiseen ainoastaan sopimalla niistä erikseen opinnäytetyötekijän kanssa. Opinnäytetyön tekijä on velvollinen raportoimaan opinnäytetyön tulokset toimeksiantajalle.

Tulosten julkistaminen ja luottamuksellisuus

Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan julkinen. Mikäli opinnäytetyö sisältää liikesalaisuuksia tai julkisuuslaissa taikka muussa laissa salassa pidettäväksi määrättyjä tietoja on opinnäytetyön raportti laadittava niin, että tietojen luottamuksellisuus säilyy. Tarvittaessa salassa pidettävät tiedot on jätettävä työn tausta-aineistoon. Opinnäytetyön kirjallinen osa ei julkaista Internetissä. Opinnäytetyön osapuolet (opiskelija, toimeksiantaja ja opinnäytetyön ohjaaja) sitoutuvat pitämään salassa kaikki opinnäytetyön tekemisessä ja sitä edeltävissä tai sen jälkeisissä neuvotteluissa esiin tulevat luottamukselliset tiedot ja asiakirjat sekä pidättäytymään käyttämästä hyväkseen toisen osapuolen ilmaisia luottamuksellisia tietoja ilman erillistä lupaa.

Opinnäytetyön kustannukset ja niiden korvaaminen

Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvien kustannusten (m. aineistojen hankinta, raaka-aineet, matkat, työkorvaus, tekijänoikeuskorvaukset jne.) korvaamisesta sopivat toimeksiantaja ja opiskelija keskenään. Pääsääntöisesti Oppilaitos ei vastaa yksittäisen opinnäytetyön kustannusten korvaamisesta

Liite 2. Esimerkit abstrahointivaiheesta

ABSTARHOINTI

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Väli- ja aluejohtoon tuki Mentori tai kummijohtaja Tiimivastaavan tuki Kollegoiden tuki	Psyykinen, sosiaalinen ja tehtäväsidonnainen tuki
Palkkaperiaatteet Loma- ja työsuhte-etujen periaatteet	Kilpailukykyinen palkkaus, lomat sekä työsuhte-edut
Luottamuksellinen johtamiskulttuuri Kuunteleva johtamiskulttuuri Tukea antava johtamiskulttuuri	Välijohtoon johtamisosaaminen
Suunnitelmallinen perehdytys Liiketoimintalähtöinen perehdytys Henkilöstöjohtamiseen tähtäävä perehdytys Mentorin tai kummijohtajan perehdytystuki	Kattava perehdytys

Aineiston analyysin tuloksena muodostuneet yläluokat ja pääluokat tutkimuskysymykseen

” Miten organisaatio voi vähentää vaihtuvuutta?

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työhön vaikuttamisen mahdollisuus Työajan jouston mahdollisuus Perheystävällinen työpaikka	Lähijohtajan kokemus työn toteuttamisen vapaudesta ja joustosta
Arvostava johtamiskulttuuri Kuunteleva johtamiskulttuuri Tukea antava johtamiskulttuuri	Päällikötason johtamisosaaminen
Etenemistä edistävä organisaatiokulttuuri	Urapolut ja koulutus
Suunnitelmallinen perehdytys Perehdytys organisaatioon Perehdytys liiketoimintaan Perehdytys järjestelmiin Perehdytys ja aikaa henkilöstön haltuun ottoon	Kattava perehdytys

Aineiston analyysin tuloksena muodostuneet yläluokat ja pääluokat tutkimuskysymykseen:
 ” Millä keinoilla lähijohtajat saadaan sitoutumaan organisaatioon?