

Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen

KRISTA HYYTIÄINEN

TtM, sairaanhoitaja

Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede

MERVI ROOS

TtM, TtT-opiskelija, yliopisto-opettaja

Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede

LENA ASTALA

TtM, johtava ohjaaja

Espoon kaupunki
Sosiaali- ja terveystoimi

MERJA HARMOINEN

TtT, post doc -tutkija

Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede

TARJA SUOMINEN

THT, professori

Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työhön sitoutumista, ammatista lähtemistä, urakehitystä ja joustavuutta työssä sekä niiden yhteyttä arvostavaan johtamiseen kehitysvammahuollossa. E-lomake lähetettiin kohdeorganisaation koko kehitysvammahuollon henkilöstölle (N = 295). Aineisto kerättiin elokuussa 2012. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.

Henkilöstön työhön sitoutuminen oli kohtalaisen voimakasta. Sitoutuminen oli yhteydessä vastaajan sukupuolven, esimiesasemaan, työsuhteen laatuun ja keston. Hieman yli puolet vastaajista aikoi lähteä ammatista seuraavan viiden vuoden aikana. Ammatista lähtemisen aikomuksiin, jotka lisääntyvät pidemmällä aikavälillä, oli yhteydessä vastaajan ikä, työyksikkö, työsuhteen laatu ja työyksikön koko. Puolet vastaajista koki saavansa lähimmältä johtajaltaan jonkin verran tukea urakehitykseensä. Joustavuus työssä oli kohtalaista. Arvostava johtaminen oli yhteydessä

ABSTRACT

Commitment to work, leaving the profession, career development and flexibility in the care of mentally disabled – Association with appreciative management

Krista Hyytiäinen, MHSc

Mervi Roos, MHSc, doctoral student, University teacher

Lena Astala, MHSc

Merja Harmoinen, PhD, Post doctoral researcher

Tarja Suominen, PhD, Professor

The purpose of the research was to describe the association between appreciative management and commitment to work, leaving the profession, career development and flexibility at work in the care of mentally disabled. Data was collected in August 2012 by an electronic questionnaire sent to all staff at an organisation caring for mentally disabled people (N = 295). The data was analysed statistically.

Staff commitment to their work was fairly strong; commitment was associated to the respondent's sex, management position, and type

työhön sitoutumiseen ja lähimmältä johtajalta saatuun urakehityksen tukeen.

Nuoremmalla sukupolvella on enemmän aikomuksia vaihtaa ammattia. Arvostava johtaminen saattaa edistää urakehityksen tukemista ja työhön sitoutumista, mitkä saattavat kehitysvammahuollossa vähentää ammatista lähtemistä.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, työhön sitoutuminen, urakehitys, kehitysvammahuolto

and length of contract. Slightly over half of the respondents had intentions of leaving the profession within five years. This increased over time. Respondent's age, type of contract, and type and size of working unit associated to intentions of leaving the profession. Half of the respondents felt that they received limited support from their manager for career development. Staff flexibility at work was moderate. Appreciative management was found to associate to work commitment and support with career development received from manager.

A younger generation has more intentions to leave the profession. Appreciative management may increase the support for career development and commitment to work, which may reduce the intention to leave the profession in the care of mentally disabled.

Key words: leadership, work commitment, career development, care of mentally disabled

Mitä tutkimusaiheesta jo tiedetään?

- Terveydenhuollossa on työhön sitoutuminen voimakasta, silti useat harkitsevat ammatista lähtemisestä.
- Kehitysvammahuollossa työhön sitoutuminen on heikentynyt.
- Vähäiset urakehitysmahdollisuudet ja työympäristön joustamattomuus heikentävät työssä pysymistä ja työhön sitoutumista.

Mitä uutta tutkimus tuo?

- Nuorista (y-sukupolvesta) suurin osa harkitsee ammatista lähtemistä.
- Eri sukupolvet arvioivat arvostavan johtamisen toteutuvan yhdenvertaisesti.
- Arvostava johtaminen tukee henkilöstön työhön sitoutumista ja urakehitystä.

Mikä merkitys tutkimuksella on hoitotyölle, hoitotyön koulutukselle ja johtamiselle?

- Kehitysvammahuollossa tulisi pohtia kriittisesti johtamiskeinoja, jotta vältettäisiin mahdollista ammatista lähtemistä johtamisen vuoksi.
- Urakehityksen tukeminen on liian vähäistä kehitysvammahuollossa, joten sitä on tarpeen lisätä, koska vähäinen tukeminen altistaa työpaikan ja ammatin vaihtoon.

Tutkimuksen lähtökohdat

Tehokkaat ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut edellyttävät huomion kiinnittämistä henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen, työhön sitoutumisen ja pysyvyyden turvaavaan hyvään johtamiseen (STM 2012). Monet sairaanhoitajat harkitsevat ammatista lähtemistä (Laine 2005, Flinkman 2014).

Työympäristön huononeminen heikentää potilashoidon laatua, mikä lisää hoitajien lähtöaikeita (Hinno ym. 2005). Johtaminen on yhteydessä henkilöstön työhön sitoutumiseen (Meyer ym. 2002), ammatista lähtemiseen (Kanse 2008), urakehitykseen (Hintsala 2005) ja joustavuuteen (Luthans ym. 2007). Kehitysvammahuollossa henkilöstön työhön sitoutuminen ja tyytyväisyys

johtamistapaan ovat heikentyneet kymmenessä vuodessa. Halukkuus alalla jatkamiseen on vähentynyt. Vammaishuollon henkilöstö kokee harvemmin työyhteisöt toimiviksi, kun he arvioivat sitä joustavuuden näkökulmasta. Vammaishuollossa työskentelevät kokevat esimieheltä saadun tuen ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa puutteita enemmän kuin muissa toimintaympäristöissä työskentelevät. (Laine ym. 2011.) Lähimmälle johtajalle uudet hajaautetut vammaishuollon palvelut luovat uudenlaisia johtamisen haasteita, esimerkiksi henkilöstön tukemisessa johtajan työskennellessä etäällä työpisteestä (Wolmesjö 2005).

Terveydenhuollon henkilöstön työhön sitoutumista on tutkittu monin eri tavoin (Laine 2005, Hietämäki 2013). Työhön sitoutumiseen sisältyvät organisaatioon, työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen (Kansante 2011). Sairaanhoidajat ovat vahvasti sitoutuneita työpaikkaansa ja ammattiinsa (Laine 2005). Työhön sitoutuminen on voimakasta lähes puolella hoitohenkilöstöstä ja heikkoa joka kymmenennellä (Kansante 2008). Työhön sitoutumista lisäävät hyvä taloudellinen toimeentulo, esimiesasema, hyvä terveydentila, vähäinen uupumuksen tunne, hyvä työkyky (Laine 2005), hyvä johtajuus (Kansante 2008) ja organisaatiossa saadun tuen myötä syntyvät työntekijän arvostetuksi tulemisen kokemukset (Ruokolainen 2011). Vastaavasti huonot työolot, vähäiset urakehityksen mahdollisuudet, huono työilmapiiri, ammattiin kuulumattomat työtehtävät, työn vähäinen palkitsevuus ja huonoksi koettu johtaminen heikentävät työhön sitoutumista (Laine 2005).

Allenin ja Meyerin (1990) mukaan organisaatioon sitoutumisessa affektiivinen sitoutuminen kuvaa tunteisiin liittyvää tai tunneperäistä sitoutumista, joka viittaa työntekijöiden emotionaaliseen riippuvuuteen, samaistumiseen ja osallistumiseen organisaatiossa. Affektiivisella sitoutumisella on positiivinen yhteys sekä työntekijään että organisaatioon liittyviin tuloksiin, kuten osallistumiseen, suorituskykyyn ja työyhteisötaitoihin. Affektiivinen sitoutuminen on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen. (Meyer ym. 2002.) Tässä tutkimuksessa si-

toutumista organisaatioon, ammattiin ja työpaikkaan käytetään rinnakkaiskäsitteinä, työhön sitoutumisena.

Ammatista lähtemistä on tutkittu sairaanhoitajien aikomuksina vaihtaa ammattia ja aikomuksina lähteä nykyisestä työtehtävästä tai työpaikasta (Laine 2005, Hinno ym. 2011). Hoitajan ammatista lähtemistä harmitsevat erityisesti nuoret (Flinkman 2014), lyhyen työkokemuksen omaavat (Gök ym. 2011), miehet (Hintsala 2005) ja ne, joille hoitotyö ei ollut ensisijainen uravalinta (Gök. ym. 2011, Flinkman 2014). Ammatista lähtemisen aikomuksiin ovat yhteydessä työtyytyväisyys (Wilson ym. 2011), työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet (Flinkman 2014) sekä mielikuva hoitotyöstä ja sen merkityksellisyydestä (Hintsala 2005, Gök ym. 2011). Lisäksi aikomuksiin ovat yhteydessä mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja omalla uralla etenemiseen (Flinkman 2014) sekä työntekijän mahdollisuudet vaihtaa toiselle alalle (Gök ym. 2011). Lisääntyneisiin aikomuksiin lähteä ammatista ovat yhteydessä työntekijän kokemus epätasa-arvoisuus, tyytymättömyys johtamiseen (Hintsala 2005) sekä autonomian (Gök ym. 2011), perehdytyksen ja mentoroinnin puute (Flinkman 2014).

Ammatista lähtemisen aikomuksien vähenemiseen ovat yhteydessä monet hyvään johtamiseen liittyvät tekijät, kuten riittävät henkilöstöresurssit (Hinno ym. 2011, Flinkman 2014), yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (Moyle ym. 2013), osaamisen varmistaminen, kannustava johtamistapa (Hinno ym. 2011) ja kokemus johtajalta saadusta tuesta, joka ilmenee esimerkiksi henkilöstön arvostamisena ja positiivisena vuorovaikutussuhteena johtajan kanssa (Cleary ym. 2011). Hyväksi koettu työyhteisö (Flinkman 2014) on yhteydessä vähentyneisiin lähtemisaikoihin. Tässä tutkimuksessa ammatista lähtemistä tarkastellaan henkilöstön aikomuksina lähteä ammatista kuluvan vuoden, seuraavan vuoden ja seuraavan viiden vuoden aikana.

Urakehitystä on tutkittu ammatillisen osaamisen kehittämisen (Cleary ym. 2011) ja työuralla etenemisen näkökulmasta (Bulmer 2013). Osaamisen kehittämiseen liitty-

vät uralla etenemismahdollisuudet (Salmi-
nen & Miettinen 2012), joiden kartoittami-
seen työntekijä tarvitsee johtajan tukea
(Hintsala 2005). Hoitotyönjohtajilla on
puutteita yksilöiden osaamisen hyödyntä-
misessä ja henkilöstön kliinisen urakehityk-
sen suunnittelussa, vaikka he tukevat yksi-
löllisiä koulutus- ja kehittymistoiveita (Tør-
stad & Bjørk 2007). Harvoilla sairaanhoita-
jilla on tavoitteena edetä esimiesasemaan
(Bulmer 2013) tai kliiniseksi asiantuntijaksi,
mutta he haluavat syventää ammatillista
osaamistaan erilaisilla koulutuksilla (Cleary
ym. 2011). Johtajan tulisi tukea henkilöstön
amatillista kehittymistä mahdollistamalla
joustavat työajat, opintovapaalle jäämisen
ja monipuoliset kouluttautumismahdollisuu-
det (Tørstad & Bjørk 2007, Cleary ym.
2011). Heikoksi koettuihin urakehityksen
mahdollisuuksiin ja tukemiseen ovat yhtey-
dessä työntekijän ikä, opistoasteen koulutus
ja määräaikaisuus (Hintsala 2005). Tässä
tutkimuksessa urakehitystä tarkastellaan läh-
himmältä johtajalta saatuna tukena.

Joustavuutta työssä on tutkittu työnteki-
jän persoonallisuuden piirteenä (Glass
2009, Matos ym. 2010) ja psykologiseen
pääomaan liittyvänä sitkeytenä eli kykynä
sopeutua joustavasti muutoksiin (Luthans
ym. 2007). Amatillinen ja persoonallisuuden
joustavuus tukee hoitajien työskentelyä
stressaavassa terveydenhuollon toimintaympä-
ristössä (Glass 2009). Sairaanhoitajien
joustavuuteen on yhteydessä amatillinen
asema, jota on mitattu muun muassa am-
matilliseen arvostukseen, merkityksellisyys-
teen, ylpeyteen ja taitoon liittyvinä asentei-
na (Matos ym. 2010). Joustavuuden eli
työntekijän sitkeyden on todettu olevan
yhteydessä työtyytyväisyyteen (Luthans ym.
2007, Matos ym. 2010) ja suorituskykyyn
(Luthans ym. 2007). Tässä tutkimuksessa
joustavuus työssä tulkitaan asioina, joita
työntekijä on valmis tekemään lähimmän
johtajan pyynnöstä.

Arvostava johtaminen on suunnitelma-
lista johtamista, tasa-arvoisuutta, osaamisen
arvostamista ja työssä jaksamisen edistämis-
tä (Harmoinen 2014). Työyhteisössä olevaa
potentiaalia voi jäädä havaitsematta ja hyö-
dyntämättä, mikäli työntekijät kokevat ar-

vostuksen puutteelliseksi (van Quaquebeke
& Eckloff 2010). Arvostuksen tunne ja avoin
kommunikointi edistävät sitoutumista (Ruo-
kolainen 2011). Arvostava johtaminen kuu-
luu transformationaaliseen johtamiseen
(Harmoinen 2014), johon affektiivisella si-
toutumisella on vahva yhteys (Meyer ym.
2002). Työntekijän heikko affektiivinen si-
toutuminen lisää ammatista lähtemisen ai-
komuksia (Flinkman 2014). Työpaikan jous-
tavuus (Moyle ym. 2003) ja sitoutuminen
(Meyer ym. 2002) edistävät työtyytyväisyyttä
ja vähentävät työntekijöiden vaihtuvuutta.
Johtamista, sitoutumista, ammatista läh-
temistä, urakehitystä ja joustavuutta on tut-
kittu vähän kehitysvammahuollon toiminta-
ympäristössä, joten se valittiin tämän
tutkimuksen kontekstiksi.

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata
henkilöstön työhön sitoutumista, ammatista
lähtemistä, urakehitystä ja joustavuutta työs-
sä sekä niiden yhteyttä arvostavaan johta-
miseen kehitysvammahuollossa. Tutkimus-
kysymykset ovat

1. Minkälaista on työhön sitoutuminen,
amatista lähteminen, urakehitys ja
joustavuus työssä?
2. Mitä yhteyttä arvostavalla johtamisella
on henkilökunnan työhön sitoutumi-
seen, amatista lähtemiseen, urakehi-
tykseen ja joustavuuteen työssä?

Aineisto ja menetelmät

Aineistonkeruu ja kyselylomake

Aineisto kerättiin e-lomakkeella. Kohde-
organisaation nimeämä yhteyshenkilö välit-
ti sähköpostitse linkin kyselylomakkeeseen
saatekirjeineen kehitysvammahuollon koko
henkilöstölle (N = 295). Vastausaika oli
2 viikkoa. Muistutuskirjeitä lähetettiin kol-
me. Kyselylomakkeessa oli kuusi osaa:
taustatiedot (taulukko 1), työhön sitoutumi-
sen mittari (8 väittämää) (Allen & Meyer

1990), ammatista lähteminen (3 väittämää), tuki urakehitykseen (6 väittämää, taulukko 4) ja joustavuus työssä (7 väittämää, taulukko 4) sekä arvostavan johtamisen mittari (Appreciative Management Scale, AMS 1.0) (Harmoinen 2014). Ammatista lähtemisen osassa kysyttiin aikomuksia lähteä kuluvana vuonna, seuraavana vuoden aikana ja seuraavan viiden vuoden aikana. Arvostavan johtamisen mittarissa on neljä ulottuvuutta: suunnitelmallinen johtaminen (21 väittämää), tasa-arvoisuus (16 väittämää), osaamisen arvostaminen (23 väittämää) ja työssä jaksamisen edistäminen (23 väittämää). Ulottuvuuksien sisältämät osa-alueet kuvataan taulukossa 5. Kyselyssä käytettiin 5-portaista Likert-asteikkoa (1 = ei lainkaan – 5 = erittäin paljon).

Aineiston analyysi

Tilastollinen aineisto analysoitiin SPSS 21-ohjelmalla. Aineistoa kuvattiin frekvenssi-, prosentti-, keski- ja hajontaluvuilla. Työhön sitoutumisen mittarin kielteiset väittämät käännettiin (Allen & Meyer 1990). Työhön sitoutumisesta, urakehityksen tuesta, joustavuudesta työssä ja arvostavan johtamisen neljästä ulottuvuudesta muodostettiin summamuuttujat. Muuttujien välistä yhteyttä tutkittiin joko parametrisillä tai nonparametrisillä testeillä. Tilastollisen merkitsevyyden rajaksi tulkittiin alle 0.05 oleva p-arvo. Korrelaatiokertoimen arvo tulkittiin siten, että alle 0.3 kuvaa heikkoa, 0.3–0.5 kohtalaista ja yli 0.5 voimakasta yhteyttä muuttujien välillä. (Burns & Grove 2009.)

Vastaajien iät luokiteltiin sukupolvittain tutkimusajankohdasta laskettuna: y-sukupolvi 1980–2000 (19–32-vuotiaat), x-sukupolvi 1962–1979 (33–50-vuotiaat) ja suuret ikäluokat 1946–1961 (51–64-vuotiaat) (Cenamo & Gardner 2008). Sukupolvien luokittelua käytettiin, koska kullakin sukupolvella on todettu olevan kokemuseräiset työhön suhtautumisen ominaispiirteet ja johtamisen odotukset (Hietämäki 2013). Ammatista lähtemisen aikomukset luokiteltiin uudestaan: on ja ei ole aikeita.

Tulokset

Vastaajien taustatiedot

Vastaajat (n=87) olivat iältään 19–64-vuotiaita. Osallistujista neljäsos kuuluu y-sukupolveen, runsas kolmannes x-sukupolveen ja kolmannes suureen ikäluokkaan. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot

| Taustamuuttujat | n | % |
|--|----|------|
| Ikä | | |
| y-sukupolvi | 22 | 26.2 |
| x-sukupolvi | 35 | 41.7 |
| suuret ikäluokat | 27 | 32.1 |
| Sukupuoli | | |
| nainen | 73 | 84.9 |
| mies | 13 | 15.1 |
| Koulutus | | |
| 2. asteen ammattikoulu | 53 | 64.9 |
| opistoaste | 7 | 8.5 |
| ammattikorkeakoulu, ylempi amk | 10 | 12.2 |
| yliopisto | 12 | 14.6 |
| Esimiesasema | | |
| ei | 76 | 87.4 |
| kyllä | 11 | 12.6 |
| Työsuhteen kesto (nykyisessä työpaikassa) | | |
| < 10 vuotta | 51 | 60.0 |
| ≥ 10 vuotta | 34 | 40.0 |
| Työsuhteen laatu | | |
| määräaikainen | 20 | 23.3 |
| toistaiseksi voimassa oleva | 58 | 67.4 |
| virkasuhde | 8 | 9.30 |
| Nykyinen työpaikka | | |
| pitkäaikaishoidon osastot | 42 | 48.3 |
| muu | 45 | 51.7 |
| Henkilöstön määrä työyksikössä | | |
| < 25 työntekijää | 30 | 41.7 |
| ≥ 25 työntekijää | 42 | 58.3 |
| Lähimmän esimiehen koulutus | | |
| opistoaste | 38 | 43.7 |
| korkeakoulututkinto (amk, yamk, yliopisto) | 37 | 42.5 |
| ei vastaajan tiedossa | 12 | 13.8 |

Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus työssä

Vastaajat olivat kohtalaisen voimakkaasti (ka = 3.27) työhönsä sitoutuneita (Taulukko 2). Toiseen organisaatioon sitoutumisen helppoutta (ka = 2.38, kh = .97) ja organisaation ongelmien omaksi tuntemista (ka = 2.72, kh = .1.05) koskevat väittämät ilmensivät heikointa työhön sitoutumista. Vahvimmin työhön sitoutuminen ilmeni työyhteisön osana olemisen tunteena (ka = 4.09, kh = .86) ja vahvana organisaatioon kuulumisen tunteena (ka = 3.84, kh = 1.01).

Tällä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työhön sitoutumiseen (p = .018). Suurten ikäluokkien työhön sitoutuminen oli voimakkainta ja y-sukupolven heikointa. Tilastollisesti merkitsevä ero esiintyi y-sukupolven ja suuren ikäluokan (p = .029) työhön sitoutumisen voimakkuuden välillä. Esimiesasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työhön sitoutumiseen (p = .016). Esimiehenä työskentelevien työhön sitoutuminen oli voimakkaampaa kuin niiden, jotka eivät työskentele esimiesasemassa. (Taulukko 3.)

Työsuhteen kestolla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työhön sitoutumiseen (p = .034). Nykyisessä työpaikassaan alle kymmenen vuotta työskennelleet olivat kohtalaisen sitoutuneita työhönsä, mutta sitoutuminen oli heikompaa kuin pidempään työskennelleiden. Työsuhteen laadulla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työhön sitoutumiseen (p = .013). Virkasuhteessa olevien sitoutuminen oli voimakkainta,

mutta vain vähän voimakkaampaa kuin toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa olevien sitoutuminen. Heikoiten sitoutuneita olivat määräaikaaisessa työsuhteessa työskentelevät. Muilla vastaajien taustatiedoilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työhön sitoutumiseen. (Taulukko 3.)

Kuluvan vuoden aikana oli vastaajista vajaalla viidenneksellä (18 %), seuraavan vuoden aikana reilulla kolmanneksella (32 %) ja seuraavan viiden vuoden aikana runsaalla puolella (54 %) oli aikomuksia lähteä ammatistaan. Nykyisellä työpaikalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kuluvan vuoden aikana ammatista lähtemisen aikomuksiin (p = .003). Pitkäaikaisen laitoshoidon osastoilla työskentelevistä 95 prosentilla ei ollut aikomuksia lähteä ammatistaan, kun muissa työyksiköissä työskentelevistä 30 prosentilla oli aikomuksia lähteä ammatistaan kuluvan vuoden aikana.

Vastaajan sukupolvella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ammatista lähtemisen aikomuksiin seuraavan vuoden aikana (p = .003). Aikomuksia lähteä ammatista seuraavan vuoden aikana oli yli puolella y-sukupolvesta, kolmanneksella x-sukupolvesta ja reilulla kymmenesosalla suuresta ikäluokasta. Sukupolvilla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys aikomuksiin lähteä ammatista myös seuraavan 5 vuoden aikana (p < .001). Enemmistöllä y-sukupolvesta ja x-sukupolvesta oli aikomuksia lähteä ammatistaan seuraavan viiden vuoden aikana. (taulukko 3.)

Työsuhteen laadulla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ammatista lähtemisen aikomuksiin seuraavan vuoden aikana (p = .030).

Taulukko 2. Summamuuttujat työhön sitoutuminen, lähimmän johtajan tuki urakehitykseen ja joustavuus työssä

| Summamuuttuja | n | ka | kh | min | max | md (Q1,Q3) | p | alfa | lkm |
|--|----|------|-----|------|------|-------------------|------|------|-----|
| Työhön sitoutuminen (Allen & Meyer 1990) | 87 | 3.27 | .58 | 1.88 | 4.75 | | .200 | .634 | 8 |
| Lähimmän johtajan tuki urakehitykseen | 84 | | | | | 2.58 (1.83, 3.00) | .001 | .740 | 6 |
| Joustavuus työssä | 83 | 3.15 | .82 | 1.43 | 5.00 | | .200 | .767 | 7 |

p = Kolmogorov-Smirnovin p-arvo, alfa = Cronbachin alfa, Likert-asteikko 1–5 (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin paljon), lkm = väittämien lukumäärä

Määräaikaisessa työsuhteessa olevista vähän yli puolella oli aikeita lähteä ammatista seuraavan vuoden aikana, kun vastaavasti neljänneksellä toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevista ja reilulla kymmenesosalla virkasuhteessa olevista oli aikeita lähteä ammatistaan. Työyksikön henkilöstön lukumäärällä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ammatista lähtemisen aikomuksiin seuraavan viiden vuoden aikana ($p = .042$). Puolet pienemmissä työyksiköissä työskentelevistä ei aikonut lähteä ammatistaan. Suuremmissa työyksiköissä työskentelevistä enemmistöllä oli aikomuksia lähteä

ammattistaan seuraavan viiden vuoden aikana. (Taulukko 3.)

Vastaajat arvioivat saavansa lähimmältä johtajalta kohtalaisen vähän ($md = 2.58$) tukea urakehitykseensä (taulukko 2). Lähin johtaja tuki eniten henkilöstön urakehitystä maksamalla työhön liittyviä koulutuksia ja myöntämällä palkallisia koulutuspäiviä. Vähiten lähimmän johtajan tuki ilmeni koulutuksen jälkeen luvattuna parempana asemana ja palkkana. Taustatiedoilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä henkilöstön arvioon lähimmältä johtajalta saadusta tuesta urakehitykseen. (Taulukko 4.)

Taulukko 3. Taustatietojen tilastollisesti merkitsevät yhteydet työhön sitoutumiseen, ammatista lähtemisen aikomuksiin ja joustavuuteen työssä

| | Työhön sitoutuminen | | | Ammattista lähtemisen aikomukset | | | | | | Joustavuus työssä | | |
|---|---------------------|-----|-------|----------------------------------|------|------|------|------|-------|-------------------|-----|------|
| | ka | kh | p | ei % | on % | p | ei % | on % | p | ka | kh | p |
| Ikä | | | .0181 | | | .003 | | | <.001 | | | |
| y-sukupolvi | 3.10 | .45 | | 40.9 | 59.1 | | 23.8 | 76.2 | | | | |
| x-sukupolvi | 3.18 | .58 | | 69.7 | 30.3 | | 31.3 | 68.6 | | | | |
| suuret ikäluokat | 3.49 | .60 | | 87.5 | 12.5 | | 80.0 | 20.0 | | | | |
| Esimiesasema | | | .016 | | | | | | | | | |
| kyllä | 3.68 | .65 | | | | | | | | | | |
| ei | 3.21 | .55 | | | | | | | | | | |
| Koulutustaso | | | | | | | | | | | | .016 |
| 2. asteen ammattikoulu | | | | | | | | | | 3.10 | .77 | |
| opistoaste | | | | | | | | | | 3.35 | .60 | |
| amk tai yamk | | | | | | | | | | 3.89 | .77 | |
| yliopistotutkinto | | | | | | | | | | 2.64 | .86 | |
| Työsuhteen kesto (nykyisessä työpaikassa) | | | .034 | | | | | | | | | |
| < 10 vuotta | 3.15 | .63 | | | | | | | | | | |
| ≥ 10 vuotta | 3.40 | .42 | | | | | | | | | | |
| Työsuhteen laatu | | | .013 | | | .030 | | | | | | |
| määräaikainen | 2.95 | .43 | | 45.0 | 55.0 | | | | | | | |
| toistaiseksi voimassa oleva | 3.34 | .54 | | 73.6 | 26.4 | | | | | | | |
| virkasuhde | 3.41 | .79 | | 87.5 | 12.5 | | | | | | | |
| Henkilöstön määrä työyksikössä | | | | | | | | | .042 | | | |
| < 25 työntekijää | | | | | | | 58.6 | 41.4 | | | | |
| ≥ 25 työntekijää | | | | | | | 34.1 | 65.9 | | | | |

1 = y-sukupolven ja suuren ikäluokan välinen Bonferronin testi $p = .029$

Likert-asteikko 1–5 (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin paljon), tilastollisesti merkitsevä $p < .05$

Taulukko 4. Lähimmän johtajan tuki urakehitykseen ja joustavuus työssä

| | ka | kh | n |
|--|------|------|----|
| Lähimmän johtajan tuki urakehitykseen | | | |
| maksaa työhön liittyvän koulutuksen | 3.45 | 1.37 | 85 |
| myöntää palkallisia koulutuspäiviä | 3.41 | 1.39 | 86 |
| maksaa opiskelumateriaalin | 2.65 | 1.27 | 84 |
| palkkaa sijaisen koulutuspäiviesi ajaksi | 2.48 | 1.44 | 85 |
| lupaa parempaa palkkaa kouluttautumisen jälkeen | 1.64 | 1.09 | 85 |
| lupaa paremman aseman organisaatiossa | 1.61 | 0.97 | 84 |
| Lähimmän johtajan pyynnöstä on valmis tekemään ylitöitä | 3.82 | 1.19 | 85 |
| vaihtamaan työvuoroa | 3.79 | 1.25 | 85 |
| joustamaan työnantajan ehdottamissa työtä koskevissa muutoksissa | 3.51 | 1.04 | 84 |
| lähtemään työkiertoon | 3.08 | 1.18 | 83 |
| vaihtamaan pysyvästi työyksikköä | 2.80 | 1.33 | 85 |
| vaihtamaan määräaikaiseen projektityöhön | 2.74 | 1.49 | 84 |
| vaihtamaan töihin toiselle paikkakunnalle | 2.35 | 1.37 | 85 |

Likert-asteikko 1–5 (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin paljon)

Keskimäärin joustavuutta työssä ilmeni kohtalaisesti (ka = 3.15) (Taulukko 2). Eniten joustavuus työssä ilmeni valmiutena tehdä ylitöitä ja vaihtaa työvuoroja lähimmän johtajan pyynnöstä. Vähiten vastaajat olivat valmiita vaihtamaan määräaikaiseen projektityöhön ja töihin toiselle paikkakunnalle. Lähimmän johtajan pyynnöstä 41 prosenttia oli valmis lähtemään työkiertoon. Koulutustasolla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys joustavuuteen työssä (p = .016). Joustavuuteen valmiimpia olivat ammattikorkeakoulun tai ylempään ammattikorkeakoulun käyneet ja vähiten siihen olivat valmiita yliopistotutkinnon omaavat. Muilla taustatiedoilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä joustavuuteen työssä. (Taulukko 3.)

Arvostavan johtamisen yhteys työhön sitoutumiseen, ammatista lähtemiseen, urakehitykseen ja joustavuuteen työssä

Suunnitelmallisella johtamisella, tasa-arvoisuudella, osaamisen arvostamisella ja työssä jaksamisen edistämällä oli kohtalainen positiivinen tilastollisesti merkitsevä

korrelaatio (r = .38–.48, p < .001) työhön sitoutumiseen. Kaikilla arvostavan johtamisen ulottuvuuksilla oli kohtalainen positiivinen tilastollisesti merkitsevä korrelaatio (r = .40–.49, p < .001) lähimmältä johtajalta saatuun tukeen omassa urakehityksessä. Arvostavalla johtamisella, sen neljällä ulottuvuudella, ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ammatista lähtemiseen. Ainoa tilastollisesti merkitsevä yhteys oli työntekijöiden tasa-arvoisuuden osa-alueen kohtalaisen voimakas positiivinen korrelaatio henkilöstön joustavuuteen työssä (r = .33 p = .033). (Taulukko 5.)

Pohdinta

Tutkimuksen luotettavuus

Työhön sitoutumisen mittarin sisäinen johdonmukaisuus oli kohtalainen (.63), aiemmin se on todettu vahvaksi (> .80) (Meyer ym. 2002). Lähimmän johtajan tuki urakehitykseen (.74) ja joustavuus työssä (.77) summamuuttujien johdonmukaisuus oli hyvä. Tulos vastaa aiempaa henkilöstön

Taulukko 5. Arvostavan johtamisen yhteys työhön sitoutumiseen ja urakehityksen tukeen

| Arvostava johtaminen, AMS 1.0 | lkm | Työhön sitoutuminen | | Lähimmän johtajan tuki urakehitykseen | |
|--------------------------------------|-----------|-------------------------|-----------------|---------------------------------------|-----------------|
| | | r | p | r | p |
| Suunnitelmallinen johtaminen | 21 | .480¹ | <.001 | .425 | <.001 |
| Päämäärätietoisuus | 7 | .492 ¹ | <.001 | .412 | <.001 |
| Sitoutuminen | 10 | .436 | <.001 | .436 | <.001 |
| Tulevaisuuden johtaminen | 4 | .351 | .001 | .344 | .001 |
| Tasa-arvoisuus | 16 | .464¹ | <.001 | .436 | <.001 |
| Johtajan-työntekijän tasa-arvoisuus | 4 | .383 | <.001 | .427 | <.001 |
| Työntekijöiden tasa-arvoisuus | 5 | .421 | <.001 | .463 | <.001 |
| Kulttuurinen tasa-arvoisuus | 5 | .343 | .001 | .267 | .015 |
| Sukupuolten välinen tasa-arvoisuus | 2 | .266 | .013 | .244 | .026 |
| Osaamisen arvostaminen | 23 | .378¹ | <.001 | .485 | <.001 |
| Johtajan tietotaito | 5 | .368 ¹ | .001 | .406 | <.001 |
| Ohjaaminen | 8 | .438 ¹ | <.001 | .421 | <.001 |
| Itsenäisyys | 10 | .385 ¹ | <.001 | .519 | <.001 |
| Työssä jaksamisen edistäminen | 23 | .470¹ | <.001 | .400 | <.001 |
| Työilmapiiri | 8 | .399 | <.001 | .425 | <.001 |
| Työterveys | 5 | .301 | .005 | .237 | .031 |
| Työturvallisuus | 1 | .250 | .020 | .350 | .001 |
| Vuorovaikutus | 9 | .420 | <.001 | .401 | <.001 |

r = Spearmanin korrelaatiokerroin, 1 = Pearsonin korrelaatiokerroin, lkm = väittämien lukumäärä, tilastollisesti merkitsevä p < .05, kohtalainen riippuvuus r > .30–.50

aineiston johdonmukaisuutta: tuki urakehitykseen (.76) ja joustavuus työssä (.79) (Harmoinen 2014).

Tutkimuksessa testattiin Harmoinen (2014) arvostavan johtamisen mittaria reliabiliteettia ja validiteettia. Sen sisäinen johdonmukaisuus vaihteli neljässä ulottuvuudessa (.94–.97) ja niiden osa-alueissa (.79–.95). Ulottuvuuksien johdonmukaisuus vastasi aiemman henkilöstölle suunnatun tutkimuksen arvoja (.93–.95), mutta osa-alueiden johdonmukaisuus oli aiempaa korkeampi (.58–.95) (Harmoinen 2014). Hyväksi sisäiseksi johdonmukaisuudeksi tulkittiin yli 0.70 olevat Cronbachin alfa, mutta hyvin korkeat arvot voivat viitata väittämien päällekkäisyyteen ja mahdollisuuteen jatkossa vähentää väittämiä (Burns & Grove 2009). Tutkimuksen ulkoista validiteettia tarkasteltiin pohtimalla tulosten yleistettä-

vyyttä. Yleistettävyyttä heikentää se, että tutkimus tehtiin vain yhdessä kohdeorganisaatiossa, tosin koko henkilöstölle. Osallistujia pyrittiin aktiivisesti rekrytoimaan muistuttamalla heitä kolme kertaa. Siitä huolimatta vastausprosentti jäi 30. Sähköpostilla lähetetyissä e-kyselyissä vastausprosentti jää yleensä alle 50 prosentin (Polit & Beck 2012). Alhaiseen vastausprosenttiin on saatanut vaikuttaa henkilöstön kiire, kyselylomakkeen pituus ja tutkijan henkilökohtaisen kontaktin puute (Polit & Beck 2012).

Tutkimuksen eettisyys

Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiosta (TENK 2012). Tutkimusprosessin kaikissa työvaiheissa noudatettiin eettisesti kestäviä menetelmiä. Tutkimukseen osallistuminen oli henkilöstölle vapaa-

ehtoista ja tämä kerrottiin saatekirjeessä. Verkkokyselysovellus takasi osallistujien anonymiteetin. Yhteyshenkilön välityksellä osallistajat saivat sähköpostilla henkilökohtaisen vastauslinkin kyselylomakkeeseen, jolloin tutkija ei ollut tietoinen saatekirjeen saajien ja osallistujien henkilöllisyydestä. Osallistujien tietosuojan vuoksi raportoinnissa ei mainita tarkkoja organisaatietietoja tutkimuksen toteuttamispaikasta. (Burns & Grove 2009, TENK 2012.) Vastaaminen kyselyyn tulkittiin tietoiseksi päätökseksi osallistua tutkimukseen. Saatekirjeessä kerrottiin osallistujille tutkimuksen tarkoitus. (TENK 2012.)

Tulosten tarkastelu

Työhön sitoutuminen kehitysvammahuollossa oli kohtalaisen voimakasta, ja siihen olivat yhteydessä esimiesasema, työsuhteen kesto ja laatu. Aiemmin on todettu, että terveydenhuollon henkilöstö on sitoutunutta (Laine 2005), työsuhteen pysyvyydellä on yhteys sitoutumiseen (Meyer ym. 2002) ja esimiesasema edistää työhön sitoutumista, vaikka sitä vähentää koulutautuneisuus (Kanse 2008). Esimiesten voimakkaammalla työhön sitoutumisella lienee yhteys esimiesten ikään ja siihen, että johtajan paikkoja kehitysvammahuollossa on vähemmän, jolloin vaihtoehtojen vähäisyys saattaa edistää työhön sitoutumista.

Yllä oli kohtalaisen voimakas yhteys työhön sitoutumiseen, mikä on yhdenmukainen aiempien tulosten kanssa (Meyer ym. 2002, Laine 2005). Tämä ilmeni suuren ikäluokan x- ja y-sukupolvia voimakkaampana sitoutumisena. Vastaavasti sukupolvien ammatista lähtemisen aikomuksissa todettiin eroja. Y-sukupolven kuuluvilla oli eniten ammatista lähtemisen aikomuksia ja jopa yli puolella oli paljon tai erittäin paljon lähtemisaikkeitä seuraavan viiden vuoden kuluessa. Tulos on samansuuntainen aiempien tulosten kanssa (Laine 2005, Flinkman 2014). Tässä tutkimuksessa x-sukupolven ammatista lähtemisen aikomuksissa tapahtui yllättävän suuri muutos, kun verrattiin muutosta seuraavan vuoden ja seuraavan viiden vuoden aikana oleviin lähtemisaik-

siin. Suuren ikäluokan aiheet lähteä ammatista lisääntyvät vähän viiden vuoden aikana, ilmeisesti eläkkeelle jäämisen vuoksi. X- ja y-sukupolven työtyytyväisyys on heikompaa kuin suuren ikäluokan (Wilson ym. 2008), mikä saattaa lisätä heidän ammatista lähtemistään.

Kehitysvammahuollossa yleistä ammatista lähtemisen halukkuutta ei ilmennyt lähitulevaisuudessa, mutta puolet aikoi lähteä seuraavan viiden vuoden aikana. Ammatista lähteminen oli yhteydessä määräaika-suuteen ja työskentelyyn isommissa työyksiköissä. Työpaikan suuri henkilökuntamäärä on yhteydessä lisääntyneeseen ammatista lähtemiseen (Laine 2005). Kehitysvammahuollossa suuntaus on ollut kohti pienempiä yksiköitä, tosin ne ovat hajautettu eri paikkoihin, mikä Wolmesjön (2005) luo uudenlaisia haasteita kehitysvammahuollon henkilöstön johtamiseen ja tukemiseen.

Puolet vastaajista koki saavansa lähimmältä johtajalta vain vähän tukea urakehitykseensä. Toisaalta johtajat ilmeisesti antavat tukea tasapuolisesti, koska eroja ei ollut taustatietojen perusteella. Kehitysvammahuollossa työskentelevistä vain viidenneksen mielestä uralla etenemismahdollisuudet ovat hyvät, vaikka osaamisen kehittämiseen on panostettu (Laine ym. 2011).

Kaikilla arvostavan johtamisen ulottuvuuksilla eli suunnitelmallisella johtamisella, tasa-arvoisuudella, osaamisen arvostamisella ja työssä jaksamisen edistämisellä oli merkitsevä yhteys työhön sitoutumiseen ja lähimmältä johtajalta saatuun urakehityksen tukeen. Mitä paremmin vastaajat kokivat arvostavan johtamisen toteutuvan, sitä vahvempaa oli heidän työhön sitoutumisensa ja koettu tuki urakehitykseen. Sama tulos on saatu myös aikaisemmassa tutkimuksessa (Harmoinen 2014).

Tässä tutkimuksessa ilmeni yllättäen, ettei arvostavalla johtamisella ollut yhteyttä ammatista lähtemiseen, vaikka arvostavan johtamisen osa-alueissa on ammatista lähtemiseen yhteydessä olevia tekijöitä, kuten tasa-arvoisuus, itsenäisyys ja vuorovaikutus. Suuren ikäluokan työhön sitoutumista vahvistamassa ja ammatista lähtemistä hillitsemässä saattaa vaikuttaa pitkään alalla ollei-

den aiempi kehitysvammahuollon erityinen koulutus, jolloin työntekijä on varta vasten hakeutunut kyseiselle erikoisalalle.

Sukupolvien työhön sitoutuminen ja ammatista lähtemisen aikomukset olivat erilaisia, mutta kokemus johtajan tuesta urakehitykseen ja joustavuus työssä oli samansuuntaista. Yllättäen sukupolvien välillä ei ollut eroavaisuuksia arvostavan johtamisen toteutumisen kokemuksissa. Aiemmissä tutkimuksissa, muissa terveydenhuollon konteksteissa kuin kehitysvammahuollossa, ilmeni eri sukupolvien odottavan erilaista johtamista (Hietämäki 2013). Samankaltaiset arviot arvostavan johtamisen toteutumisesta kehitysvammahuollossa saattaa osoittaa arvostavan johtamisen huomioivan sukupolvien erilaiset odotukset.

Arvostavan johtamisen ulottuvuuksista, tasa-arvolla oli positiivinen yhteys kehitysvammahuollon henkilöstön joustavuuteen. Tulos poikkeaa aikaisemmasta tutkimuksesta (Harmoinen 2014). Näyttäisi siltä, että tasa-arvoisemmassa työympäristössä joustetaan mieluummin.

Jobtopäätökset ja jatkotutkimusaibeet

Nuorempi sukupolvi on vähemmän työhön sitoutunutta ja heillä on enemmän ai-

komuksia lähteä ammatista viiden vuoden säteellä. Urakehityksen tukemiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota johtamisessa. Arvostava johtaminen saattaa edistää henkilöstön urakehitykseen tuen saamista johtajalta ja työhön sitoutumista.

Kehitysvammahuollon muutosten jälkeen, kun laitoshoidtoa on vähennetty ja vammaispalveluita hajautettu, olisi tarpeen tutkia uudessa tilanteessa henkilöstön sitoutumista, ammatista lähtemistä, urakehitystä ja joustavuutta.

Tarpeen olisi myös tutkia tarkemmin ammatista ja työstä lähtemisen syitä sekä niiden eroavaisuuksia sukupolvittain, ja miten niihin voitaisiin vaikuttaa johtamisella kehitysvammahuollossa.

VASTUUALUEET

Tutkimuksen suunnittelu: LA, MH, MR, TS, aineiston keruu: LA, aineiston analyysi: KH, MR, käsikirjoituksen kirjoittaminen: KH, MR, TS, käsikirjoituksen kommentointi: MR, TS, LA, MH

KIITOKSET

Kiitämme tutkimukseen osallistuneita ja yhteistyötahona toiminutta Pirkanmaan sairaanhoitopiiriä.

LÄHTEET

- Allen NJ & Meyer JP. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1–18.
- Bulmer J. 2013. Leadership Aspirations of Registered Nurses. *Journal of Nursing Administration* 43 (3), 130–134.
- Burns N & Grove SK. 2009. The practice of nursing research: appraisal, synthesis, and generation of evidence. 6th edition. Saunders Elsevier, St. Louis.
- Cennamo L & Gardner D. 2008. Generational differences in work values – outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23 (8), 891–906.
- Cleary M, Horsfall J, O'Hara-Aarons M, Jackson D & Hunt GE. 2011. The views of mental health nurses on continuing professional development. *Journal of Clinical Nursing* 20 (23–24), 3561–3566.
- Flinkman M. 2014. *Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland – a mixed-method study*. Doctoral dissertation. University of Turku, Department of Nursing Science.
- Glass N. 2009. An investigation of nurses' and midwives' academic/clinical workplaces: a healing model to improve and sustain hope, optimism, and resilience in professional practice. *Holistic Nursing Practice* 23, 158–170.
- Gök AU & Kocaman G. 2011. Reasons for leaving nursing: A study among Turkish nurses. *Contemporary Nurse* 39 (1), 65–74.
- Harmoinen M. 2014. *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede.
- Hietämäki M. 2013. *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumi-*

- sesta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Terveyshal-
lintotiede.
- Hinno S, Partanen P & Vehviläinen-Julkunen K. 2011. Hospital nurses' work environment, quality of care provided and career plans. *International Nursing Review* 58 (2), 255–262.
- Hintsala A. 2005. *Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä – Nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteosta, pätevydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä*. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, Yhteiskuntatieteet.
- Kanste O. 2008. Johtajuuden yhteys henkilöstön työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä. *Tutkiva hoitotyö* 6(3), 18–24.
- Kanste O. 2011. Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 25, 754–761.
- Laine M. 2005. *Hoitajana suomennakin: hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen*. Väitöskirja. Turun yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, Työterveyshuolto.
- Laine M, Kokkinen L, Kaarlela-Tuomaala A, Valtanen E, Elovainio M, Keinänen M & Suomi R. 2011. *Sosiaali- ja terveystieteiden työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Luthans F, Avolio BJ, Avey JB & Norman SM. 2007. Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 60 (3), 541–572.
- Matos P, Neushotz L, Griffin M & Fitzpatrick J. 2010. An exploratory study of resilience and job satisfaction among psychiatric nurses working in inpatient units. *International Journal of Mental Health Nursing* 19, 307–312.
- Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L & Topolnysky L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61 (1), 20–52.
- Moyle W, Skinner J, Rowe G & Gork C. 2003. Views of job satisfaction and dissatisfaction in Australian long-term care. *Journal of Clinical Nursing* 12(2), 168–176.
- Polit DF & Beck CT. 2012. *Nursing research: generating and assessing evidence for nursing practice*, 9th edition. Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.
- Ruokolainen M. 2011. *Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment? A mixed method study of the associations*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Psykologia.
- Salminen H & Miettinen M. 2012. Ammatillisen osaamisen kehittäminen: ikääntyvien ja nuorten hoitajien näkökulma. *Tutkiva hoitotyö* 10 (1), 4–12.
- STM. 2012. *Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki.
- TENK. 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf 1.12.2013.
- Törstadius S & Björk IT. 2007. Nurse leaders' views on clinical ladders as a strategy in professional development. *Journal of Nursing Management* 15, 817–824.
- van Quaquebeke N & Eckloff T. 2010. Defining respectful leadership: what it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics* 91, 343–358.
- Wilson B, Squires M, Widger K, Cranley L & Tourangeau A. 2008. Job satisfaction among a multi-generational nursing workforce. *Journal of Nursing Management* 16, 716–723.
- Wolmesjö M. 2005. *Ledningsfunktion i omvårdning: Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Doktoraltesi, monografi. Lund disserterations i social work 21. Lunds Universitet, Socialhögskolan, Göteborg.

Krista Hyytiäinen, TtM, sairaanhoitaja, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, krista.hyytiainen@bus.fi

Mervi Roos, TtM, TtT-opiskelija, yliopisto-opettaja, Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede, Lääkärintie 1, 33014 Tampereen yliopisto, mervi.roos@staff.uta.fi

Lena Astala, TtM, johtava ohjaaja, Espoon kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi, lena.astala@espo.fi

Merja Harmoinen, TtT, post doc -tutkija, Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede, Lääkärintie 1, 33014 Tampereen yliopisto, merja.harmoinen@uta.fi

Tarja Suominen, THT, professori, Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede, Lääkärintie 1, 33014 Tampereen yliopisto, tarja.suominen@uta.fi