

Transformationalisen johtamisen yhteys työntekijöiden työhön sitoutumiseen

Anniina Härmä
KANDIDAATINTUTKIELMA
Hoitotiede
Turun yliopisto
Hoitotieteen laitos
Huhtikuu 2025

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Hoitotiede

Tekijä: Anniina Härmä

Otsikko: Transformationaalisen johtamisen yhteys työntekijöiden työhön sitoutumiseen

Ohjaaja: Yliopisto-opettaja Sanna Koskinen

Sivumäärä: 21 sivua, 4 liitesivua

Päivämäärä: 28.4.2025

Työntekijöiden sitoutuminen muuttuvassa organisaatiossa on edellytys toiminnan jatkuvuudelle ja sujuvuudelle. Transformationaalisella johtajuudella on havaittu olevan monia myönteisiä seurauksia niin yksittäiselle työntekijälle kuin organisaatiolle. Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata transformationaalisen johtamistyylin yhteyttä työntekijöiden työhön sitoutumiseen.

Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tiedonhaku tehtiin maaliskuussa 2021 viiteen tietokantaan, jotka olivat kansainväliset PubMed, CINAHL, ABI / Inform Collection ja Business Source Complete sekä kotimainen Medic. Tiedonhaku tuotti 599 hakutulosta, joista mukaanotto- ja poissulkukriteerien pohjalta katsaukseen valittiin yhdeksän kansainvälistä tutkimusta. Tutkimukset analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tutkimuksista suurin osa sijoittui terveydenhuollon kontekstiin. Tulosten perusteella transformationaalinen johtamistyyli on yhteydessä työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Transformationaalinen johtajuus voi lisätä työhön sitoutumista suoraan yksittäisenä tekijänä, mutta myös epäsuorasti. Transformationaalisen johtajuuden kautta voidaan edistää työntekijän proaktiivisuutta, sisäistä motivaatiota ja autonomiaa, jotka vahvistavat työhön sitoutumista. Myös transformationaalisen johtamistyylin omaavan johtajan ominaispiirteillä voidaan havaita yhteys työhön sitoutumiseen, mutta sitoutumiseen vaikuttavat myös muut asiat kuten johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja työssä koettu autonomian tunne.

Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä esimerkiksi selvittämällä isommassa terveydenhuollon organisaatiossa hoitotyöntekijöiden näkemyksiä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, jolloin saataisiin arvokasta tietoa heidän näkökulmastaan. Tutkimuskohteena voisi olla esimerkiksi, miten sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eroavat vastavalmistuneilla verrattuna jo pidempään alalla työskennelleihin ja mitä merkitystä alueellisilla asioilla on sitoutumiseen.

Avainsanat: transformationaalinen johtaminen, työhön sitoutuminen

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
2	Keskeiset käsitteet	6
2.1	Transformationaalinen johtaminen	6
2.2	Työhön sitoutuminen	7
3	Tutkielman tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	9
4	Menetelmät	10
4.1	Hakustrategia	10
4.2	Mukaanotto- ja poissulkukriteerit	10
4.3	Kirjallisuuden hakuprosessi	11
4.4	Aineiston analyysi	11
5	Tulokset	12
5.1	Tutkimusten kuvaus	12
5.2	Transformationaalisen johtamistyylin yhteys työhön sitoutumiseen	12
6	Tutkimusten laadunarviointi	14
7	Johtopäätökset ja pohdinta	16
8	Jatkotutkimusehdotukset	18
	Lähteet	19
	Liitteet	22
	Liite 1. Tiedonhaussa käytetyt hakulausekkeet, hakutulokset ja valitut tutkimukset	22
	Liite 2. Katsaukseen valitut tutkimukset	23

1 Johdanto

Muutokset sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat muuttaneet johtajien roolia sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä. Aiemmat roolit ja tehtävät ovat muuttuneet henkilöstöjohtamiseen sekä toiminnan johtamiseen. (Kantanen ym. 2017.) Samaan aikaan johtamisen muutosten kanssa työvoiman tarve lisääntyy väestön ikääntymisen ja henkilökunnan eläköitymisen seurauksena, jolloin sosiaali- ja terveystalolle on luotava sellaiset puitteet, että henkilökuntaa on riittävästi. Johtamisen haasteena on henkilökunnan johtamisen lisäksi toimia niin, että asiakkaan ja työntekijän turvallisuus sekä uudistuneet rakenteet huomioidaan. Työvoimaa voidaan rekrytoida myös ulkomailta, jolloin johtajuuden monialaisuus korostuu. (STM 2023.)

Työhön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin suhdetta on tutkittu ja työntekijä voikin olla samanaikaisesti tyytyväinen esimiehen toimintaan ja työtovereihin, mutta tyytymätön esimerkiksi palkkaan ja etuihin. Työntekijät eivät kuitenkaan sitoudu työhön vain yhden osa-alueen perusteella ja sitoutumiseen vaikuttavat organisaation sisäiset tekijät, mutta myös muut välttämättömät seikat, kuten toimeentulo. (Yousef 2017.) Organisaation sitoutunut työntekijä on tehokas ja tuottelias, jolloin työntekijän työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista on järkevää huomioida terveydenhuollon yksiköissä (Al-Hussami 2009).

Transformationalisen johtajuuden käsitettä on hyvä tarkastella myös muiden tieteenalojen näkökulmasta kuin hoitotieteen kannalta. Hoitotiedettä yliopistossa johtamisen suuntautumisvaihtoehdossa opiskelevien opiskelijoiden työ on pääsääntöisesti lähiesihenkilönä toimimista muuttuvissa organisaatorakenteissa. Esihenkilötyö ja johtajuus edellyttävätkin kykyä toimia muutoksessa ja tehdä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi hyvinvointiyhteiskunnan rakennemuutosten aiheuttamat talouteen liittyvät seikat painottavat johtajakoulutuksen tärkeyttä hoitotyössä. (Terkamo-Moisio ym. 2021.) Hyvään johtajuuteen sisältyy kyky kantaa vastuuta kokonaisuudesta. Hyvä johtaja toimii päämäärä edellä muutosta arvostaen halliten samalla itseään säilyttäen objektiivisen näkökulman ja ottamalla huomioon annetut resurssit. (Stenwall & Virtanen 2007.) Johtajilta vaaditaan myös resilienssiä muuttuvissa olosuhteissa (STM 2023).

Tämän tutkielman tarkoitus kuvata on transformationalisen johtamistyylin yhteyttä työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Tavoitteena on tunnistaa jatkotutkimuskohteita tulevaisuuden varalle. Lisäksi tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi

työyhteisöissä, joissa halutaan lisää tietoa transformationaalisen johtamisen ja organisaatioon sitoutumisen yhteydestä.

2 Keskeiset käsitteet

2.1 Transformationaalinen johtaminen

Sanakirjamääritelmän mukaan englannin kielessä *transformational*-sanalla tarkoitetaan muutosta tai mahdollisuutta luoda suuri muutos tai kehitys. Transformationaalisella voidaan kuvata myös strategiaa, jolla päästään kohti organisaation tavoitteita. Transformationaalisella johtamistyyllillä tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa organisaatiota kehitetään ja johtajat ja työntekijät valmistautuvat muutoksiin yhdessä. Transformationaalinen johtamistyyli (transformational leadership) luo muutosta ja johtaja näyttää henkilökunnalle vision siitä, mihin muutoksella pyritään ja toimii itse inspiraationa muutoksen luomisessa. (Cambridge Dictionary 2021.)

Transformaationaalisen johtamisen voidaan ajatella lisäävän työntekijän itsetehokkuutta ja esimiehen transformationaalisen johtamisen osaaminen on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin, jolloin esimiehen kouluttautuminen johtajuudessa on myös taloudellisesti järkevää organisaatioissa. Transformationaalinen johtaja hyödyntää työssään luovaa johtamistapaa innostaen alaisiaan kantamaan itse vastuuta työstään ja kehittämään sitä. Transformationaalisella johtamistyyllillä on todettu olevan jonkin verran yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin työssä. Työntekijät, joilla on jo valmiiksi korkea työssä selviytymisen kyky hyötyvät transformationaalisesta johtamisesta ja se kannustaa heitä johtamaan itseään esimiehen kannustamana. Transformationaalisen johtajuuden yhteys työntekijän hyvinvointiin nähdään myös silloin, kun työntekijä ei voi hyvin. Tällöin johtajan voi olla haastavaa vaikuttaa transformationaalisella johtajuudella, koska työntekijän näkemys johtajuudesta on negatiivinen. (Nielsen ym. 2008.)

Hyvällä muutoksen johtajalla on ominaisuuksia, jotka erottavat hänet muista johtajista. Johtajan kompetenssiin kuuluu kyky kantaa vastuuta kokonaisuudesta sen synnystä seurantaan. Hyvä johtaja on yleisjohtaja, joka toimii päämäärä edellä muutosta arvostaen. Muutosjohtaja myös hallitsee itseään, mikä tarkoittaa realistista ja objektiivista näkemystä sekä kykyä huomioida tunteet, antamatta niiden kuitenkaan vaikuttaa päätöksentekoon. (Stenwall & Virtanen 2007.) Itseään myötätuntoisesti kohtelevat ihmiset ovat motivoituneempia ja myötätunto itseä kohtaan helpottaa vastoinkäymisistä selviämistä (Chen 2018).

Transformationalisella johtamisella on vaikutusta muutosprosessin onnistumiseen, sillä sen voidaan nähdä vaikuttavan työntekijöiden muutosmyönteisyyteen (Gromow & Brandt 2011). Transformationaalinen johtajuus mahdollistaa vahvan emotionaalisen siteen kehittymisen organisaation johtajien ja heidän alaisten välille, joka kannustaa korkeampaan organisaatioon sitoutumiseen. (Top ym. 2015.)

Transformationalisen johtajuuden on todettu vaikuttavan työntekijöiden työtyytyväisyyteen positiivisesti, joka toimii kannustimena toimia organisaation parhaaksi mahdollistaen organisaation kehityksen. Transformationaalinen johtajuus mahdollistaa ihmissuhdetyyppisen suhteen johtajan ja henkilöstön välillä, joka lisää työtyytyväisyyttä. Tämän on katsottu lisäävän työntekijän luovuutta, innovatiivisuutta ja kykyä adaptoitua muutoksiin. (Ayman ym. 2014.)

Transformationaalinen johtaminen on merkittävä tekijä myös lean-johtamisfilosofian onnistumiseen organisaatiossa. Tällöin organisaation käytänteitä arvioidaan jatkuvasti ja tarvittaessa organisaatio menee epämukavuusalueelle, jotta toimintaa saadaan kehitettyä haluttuun suuntaan. Lean-organisaatiossa muutokset toteutetaan muutoshallitusti. Lean vaatii koko johtoportaalta osallistuvaa otetta ja organisaatio asettaa tavoitteet mitattavaan muotoon. Tutkimuksen mukaan transformationalisen johtajuuden, tiiminjohtajuuden ja lean-terveydenhuollon välillä on positiivinen yhteys ja etenkin työvoiman joustavuus on merkittävä tekijä lean-terveydenhuollon kehittymiseen. (Heinänen & Jokiniemi 2020.)

2.2 Työhön sitoutuminen

Sanakirjamääritelmän mukaan organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan yksilön psykologista kiinnittymistä organisaatioon. Psykologinen kiinnittyminen on 1) adaptoitumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, 2) halu olla organisaatiossa mukana ja 3) halu toimia organisaation hyväksi. Kaikkien näiden kolmen osa-alueen täytyessä työntekijän voidaan nähdä olevan sitoutunut organisaatioon. (Oxford Reference 2021.)

Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa affektiiviseen, jatkuvuuteen ja normatiiviseen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa sellaista sitoutumisen tasoa, jossa työntekijä kokee aitoa halua tehdä työtään ja hänellä saattaa olla tunnetason sidos työyhteisöön.

Jatkuvuussitoutumisella tarkoitetaan sellaista sitoutumista, jossa työntekijä kokee, että mikäli hän jättää työyhteisön, hän menettää enemmän kuin saa vastineeksi. Jatkuvuutta voidaan kuvata myös pelkona menettää jotain sellaista, jonka kokee tärkeäksi, kuten esimerkiksi

sosiaaliset suhteet tai raha. Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan velvollisuudentunnosta kumpuavaa sitoutumista organisaatioon. Työntekijä voi kokea, että hänen työllään on merkitystä esimerkiksi yhteiskunnallisesti tai hän kokee, että on saanut niin paljon organisaatiolta, ettei olisi oikein lähteä. (Oxford Review 2021, Yousef 2017.)

3 Tutkielman tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena on kuvata kirjallisuuskatsauksen keinoin transformationaalisen johtamisen yhteyttä työhön sitoutumiseen. Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tunnistaa jatkotutkimuskohteita tulevaisuuden varalle. Lisäksi tämän katsauksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi työyhteisöissä, joissa halutaan lisää tietoa transformationaalisen johtamisen ja organisaatioon sitoutumisen yhteydestä.

Tutkimuskysymykset:

- 1 Mitä tutkimusta on tehty transformationaalisen johtamistyylin yhteydestä työhön sitoutumiseen?
- 2 Mikä yhteys transformationaalisella johtamistyyllillä on työhön sitoutumiseen?

4 Menetelmät

Tämä tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksessa kerätään kattavasti tutkimuksia tarkasteltavasta aiheesta ja tutkimusten laadunarviointi tehdään huolella. Jotta tuloksia voidaan hyödyntää laajasti, on alkuperäisartikkelien määrän oltava riittävä, jolloin vältetään valikoitumisesta aiheutuva harha. Ennen kirjallisuuskatsauksen aloittamista tehdään suunnitelma, jossa määritellään se, mitä kirjallisuuskatsauksella tavoitellaan. Työn kulku kuvataan katsaukseen ja sen on oltava toistettavissa.

Kirjallisuuskatsaus alkaa aiheen rajauksesta, jolloin myös määritellään tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit (Taulukko 1). Hakustrategia suunnitellaan etukäteen ja tehdyn haun jälkeen valitaan ne tutkimukset, jotka vastaavat asetettuja kriteerejä. Tieteellisen näytön on näyttävä valituissa tutkimuksissa. Lopulta tutkimuksien perusteella saatu näyttö yhdistetään ja muotoillaan lopullisiin johtopäätöksiin. (Mäkelä ym. 1996.)

4.1 Hakustrategia

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku tehtiin kansainvälisiin MEDLINE (PubMed)-, CINAHL-, ABI/Inform Collection- ja Business Source Complete -tietokantoihin sekä kotimaiseen Medic-tietokantaan. Hakulausekkeet muodostuivat tutkimuskysymyksen pohjalta ja sisälsivät hakusanoja, kuten *transformational leadership* ja *healthcare* sekä *commitment*.

Hakulausekkeitä laadittaessa konsultoitiin Turun yliopiston kirjaston asiantuntijoita. Haut koskivat myös muita kuin hoitotieteellisiä tutkimuksia. Tietokantahakujen lisäksi tehtiin myös manuaalista hakua. Manuaalinen haku tehtiin etsimällä aiheeseen liittyvää tietoa kirjastosta. Tiedonhakuprosessi on esitetty liitteessä 1.

4.2 Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Haut rajattiin suomen- ja englanninkieliseen aineistoon. ABI/Inform Collection -tietokannassa käytettiin myös *in anywhere else than full text* -rajausta. Vuosirajausta ei käytetty.

Taulukko 1. Tutkimusten valintakriteerit

Mukaanottokriteeri	Poissulkukriteeri
Tutkimus kohdistui työntekijöihin	Tutkimus kohdistui muihin kuin työntekijöihin
Tutkimus käsitteli transformationaalista johtamista ja sen yhteyttä työhön sitoutumiseen	Tutkimus <ul style="list-style-type: none"> - käsitteli pelkästään jotakin muuta johtamistyyliä - ei käsitellyt transformationaalisen johtamisen yhteyttä työhön sitoutumiseen
Empiirinen tutkimus	Kirjallisuuskatsaukset ja vastaavat
Tutkimus oli englannin- tai suomenkielinen	Muu kieli kuin englanti tai suomi

4.3 Kirjallisuuden hakuprosessi

Tietokantahaku tuotti yhteensä 599 tulosta. Tutkimukset käytiin läpi mukaanotto- ja poissulkukriteerien avulla aluksi otsikoiden ja tiivistelmien perusteella, jonka jälkeen päätettiin, otetaanko tutkimus tarkempaan arviointiin. Kokotekstitarkasteluun valittiin 24 artikkelia ja näistä yhdeksän (n=9) valittiin mukaan katsaukseen.

4.4 Aineiston analyysi

Mukaanotto- ja poissulkukriteerien perusteella valitut tutkimukset luettiin useaan kertaan ja näistä tehtiin induktiivinen sisällönanalyysi pelkistämällä ja taulukoimalla tutkimuskysymyksiin vastaavat lauseet (Elo ym. 2022). Näin löydettiin yhteneväisyydet sekä eroavaisuudet eri tutkimusten välillä. Lisäksi taulukoitiin tutkimuksen tarkoitus, tulokset ja tutkimusmenetelmät.

5 Tulokset

5.1 Tutkimusten kuvaus

Tutkimuksia oli yhteensä yhdeksän (n=9) kappaletta. Tutkimukset olivat tehty Hollannissa (n=2), Norjassa (n=1), Turkissa (n=1), Saudi-Arabiassa (n=1) ja Yhdysvalloissa (n=1), Sveitsissä (n=1) ja Kanadassa (n=1). Tutkimukset olivat vuosilta 2009–2020.

Tutkimuksissa oltiin käytetty tutkimusmenetelminä kyselytutkimusta (n=4), päiväkirjatyyppistä tutkimusasetelmaa (n=1), poikkileikkaustutkimusta (n=2) ja aivoriihityöskentelyyn perustuvaa (n=1) ja path-analyysimenetelmällä (n=1) toteutettua tutkimusta. Tutkimusten otoskoko vaihteli 61 ja 350 välillä, yhdessä tutkimuksessa oli osallistujia neljästä eri yksiköstä.

5.2 Transformationaalisen johtamistyylin yhteys työhön sitoutumiseen

Transformationalisella johtamistyyllillä on yhteys työhön sitoutumiseen (Breevaart ym. 2018; Schopman ym. 2017; Schmitt ym. 2016; Al-Hussami 2009). Transformationaalinen johtajuus voi lisätä työhön sitoutumista suoraan yksittäisenä tekijänä, mutta myös epäsuorasti.

Transformationalisen johtajuuden kautta voidaan edistää työntekijän proaktiivisuutta, sisäistä motivaatiota ja autonomiaa, jotka vahvistavat työhön sitoutumista. Myös transformationaalisen johtamistyylin omaavan johtajan ominaispiirteillä voidaan havaita yhteys työhön sitoutumiseen.

Transformationaalinen johtamistyyli lisää työntekijän proaktiivisuutta silloin, kun työn määrä on alhainen, eikä työ itsessään kuluta liikaa resursseja. Työhön sitoutuminen on tärkeä tekijä työntekijän aloitteellisuudelle ja kykyyn katsoa positiivisesti tulevaisuuteen.

Transformationaalinen johtamistyyli lisää työntekijän sisäistä motivaatiota, joka lisää työhön sitoutumista. Henkilöstöhallinnon prosessien ja johtamistyylien ollessa linjassa keskenään, sitoutuvat myös työntekijät paremmin työhönsä (Schmitt ym. 2016; Schopman ym. 2017). Johtaja voi lisäksi motivoida työntekijöitä jatkamaan työtehtävissään kysymällä heiltä suoraan sisäisestä motivaatiosta ja näin lisätä työntekijän työhön sitoutumisen tasoa (Schopman ym. 2017).

Merkitystä on myös sillä, miten työntekijät kokevat työnsä. Työtyytyväisyydellä on merkittävä osuus organisaatioon sitoutumiseen, mutta transformationaalisen johtajuuden vaikutus voi olla tätä vielä huomattavasti laajempi. Transformationaalinen johtajuus lisää

työhön sitoutumista vahvistaen työntekijän omaa psykologista jaksamista ja autonomiaa (Breevaart ym. 2018; Schopman ym. 2017; Schmitt ym. 2016; Al-Hussami 2009).

Työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa johtamistyylien lisäksi autonomian tunne (Breevaart ym. 2018; Asiri ym. 2016; Kimberley ym. 2014; Kovjanic ym. 2013). Autonomian tunne edisti sitoutumista työhön. Lisäksi sitoutumista edistää hoitotyön johtajien sitoutuminen siihen, että sairaanhoitajilla on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Transformationaalinen johtamistyyli lisäsi organisaatioon sitoutumista silloin, kun aito päätöksentekoon osallistuminen oli hoitotyöntekijöille mahdollista. Transformationaalisen johtamistyylin etu sitouttajana organisaatioon koettiin juuri silloin, kun hoitotyöntekijät saivat mahdollisuuden itse vaikuttaa työssään päätöksentekoon. Transformationaalisella johtajuudella mahdollistetaan ammatillinen autonomia. Työntekijän psykologisten tarpeiden, kuten osaamisen ja yhteenkuuluvuuden, täyttäminen on tärkeää, joka johtajan tulee huomioida osana transformationaalista johtajuutta. Transformationaalisella johtajuudella voidaan vahvistaa työntekijän itsenäisyyttä ja osaamista sekä tyytyväisyyttä työhön, joilla on vaikutusta työhön sitoutumiseen. (Asiri ym. 2016; Van Rossum ym. 2016; Kovjanic ym. 2013; Rinfret ym. 2020.)

Ominaispiirteiden osalta transformationaaliselta johtajalta vaaditaan tunneälykkyyttä ja empatiakykyä. Johtajan tulee olla tasapuolinen ja antaa riittävästi tilaa työntekijöille toimia itsenäisesti, ollen kuitenkin tarvittaessa tukena päätöksenteossa (Rinfret ym. 2020; Breevaart ym. 2018; Van Rossum ym. 2016; Kimberley ym. 2014; Kovjanic ym. 2013). Johtajan tunneälykkyyys yhdessä transformationaalisen johtajuuden kanssa on yhteydessä organisaation tasapuolisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Näillä tekijöillä on yhteys korkeampaan sitoutumiseen ja motivaatioon sekä työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin.

6 Tutkimusten laadunarviointi

Valittujen tutkimusten laadunarvioinnissa hyödynnettiin tutkijoiden artikkeleissa esittämiä omia arvioita tutkimuksen luotettavuudesta tarkastelemalla artikkeleiden limitations-osioita, joka oli kaikissa artikkeleissa. Kaikki tutkimukset olivat myös vertaisarvioituja. Kaikkiaan tutkimukset olivat laadukkaita ja yleisimmät heikkoudet liittyivät pieniin otoskokoihin. Tutkimusten vahvuutena on kansainvälisyys ja koska tutkimukset ovat useista erilaisista maista, samankaltaisin tuloksin, voitaneen todeta tulosten olevan yleistettävissä maantieteellisestä sijainnista riippumatta.

Asiri ym. (2016) tutkimuksessa luotettavuutta heikentää se, että tutkimuksen otos on ainoastaan yhdestä terveydenhuollon yksiköstä Saudi-Arabiassa.

Al-Hussami (2019) tutkimuksen luotettavuutta heikensi itseraportointimenetelmä, jolloin riskinä on, että osa vastaajista koki velvollisuudekseen vastata johtajia miellyttävällä tavalla työsuhteen takia. Kyselytutkimuksen ongelmana on syy-yhteyksien puuttuminen ja asenteiden ja mielipiteiden vaikutus vastauksiin, joka saattaa heikentää luotettavuutta. Tutkimuksessa oli mukana neljä pientä ikäihmisten palvelutaltoa ja tutkimus toteutettiin satunnaisotannalla. Pieni otoskoko saattaa vaikuttaa luotettavuuteen.

Breevaart ym. (2014) tutkimuksen tuloksia heikensi tutkijoiden mukaan itseraportointimenetelmä. Lisäksi päiväkirjatutkimuksessa voi olla päivittäistä vaihtelua, joka vaikuttaa tutkimuksen johdonmukaisuuteen. Yleistettävyyttä saattaa heikentää poikkeavat tutkimusolosuhteet (pitkänmatkan purjehdus). Tutkimus antoi kuitenkin mahdollisuuden tutkia johtamistyylien vaikutusta erittäin kontrolloiduissa olosuhteissa, lisätutkimus on kuitenkin tarpeen muissa olosuhteissa.

Breevart ym. (2018) tutkimuksen luotettavuutta heikensi itseraportointimenetelmä, joka saattaa aiheuttaa vaihtelua riippuen vastaajasta. Luotettavuuteen on saattanut vaikuttaa se, että jotkin kysytyt työn vaatimukset olivat hyvin samankaltaisia, jolloin niiden keskinäinen riippuvuus saattaa vaikuttaa tuloksien luotettavuuteen. Tutkimus koski ainoastaan peruskoulun opettajia, jolloin lisätutkimukselle voi olla aihetta.

Kovjanic ym. (2013) tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti se, ettei osallistujien työn laatua rajattu tutkimuksesta pois. Tällöin työn osaamisen hallinta saattaa vaikuttaa tuloksiin väärin tavalla. Lisäksi työhön sitoutumista ja tarpeiden tyydyttymistä mitattiin samanaikaisesti, ei voida sulkea pois sen mahdollista vaikutusta tuloksiin. Työhön sitoutuminen mitattiin

ennen kokeellista tehtävää, jolloin ei voida luotettavasti sanoa millainen työhön sitoutuminen on tehtävän aikana.

Rinfret ym. (2020) tutkimuksessa työntekijät saivat kyselylomakkeen suoraan toimitusjohtajilta, joka on saattanut vaikuttaa tuloksiin, mikäli toimitusjohtajat ovat valinneet jo valmiiksi sitoutuneita työntekijöitä. Lisäksi vain 24,4 % lomakkeen saaneita vastasi kyselyyn.

Schopman ym. (2017) tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että tutkittavat ovat vastanneet itseraportointimenetelmällä, joka saattaa aiheuttaa yliarviointia. Yleistettävyyttä heikentää se, että tutkimus tehtiin vain terveydenhuollon kontekstissa, jolloin muut toimialat jäivät tutkimuksen ulkopuolelle ja vaativat lisää tutkimusta.

Top ym. (2015) tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkimus toteutettiin vain kahden sairaalan alueella Turkissa, jolloin tuloksia ei voida yleistää ilman lisätutkimusta.

Van Rossum ym. (2016) tutkimuksessa osa jätti vastaamatta kyselyyn, jolloin sillä voi olla vaikutusta tuloksien yleistettävyyteen.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata transformationaalisen johtamistyylin yhteyttä työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Vaikka kaikki katsaukseen valikoidut tutkimukset eivät liittyneet suoraan terveydenhuoltoon, eikä näiden tutkimusten tuloksia voida yleistää, ne kuvasivat kuitenkin hyvin transformationaalisen johtamisen ja työhön sitoutumisen välistä suhdetta. Tulosten perusteella transformationaalinen johtamistyyli on yhteydessä työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Transformationaalinen johtajuus voi lisätä työhön sitoutumista suoraan yksittäisenä tekijänä, mutta myös epäsuorasti. Transformationaalisen johtajuuden kautta voidaan edistää työntekijän proaktiivisuutta, sisäistä motivaatiota ja autonomiaa, jotka vahvistavat työhön sitoutumista. Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) toimeenpanosuunnitelman mukaan johtamiseen ja työn veto- ja pitovoimaan pitää kiinnittää huomiota jatkossakin, jotta sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyys ja saatavuus pystytään turvaamaan.

Myös transformationaalisen johtamistyylin omaavan johtajan ominaispiirteillä voidaan havaita yhteys työhön sitoutumiseen, mutta sitoutumiseen vaikuttavat myös muut asiat kuten työssä koettu autonomian tunne ja johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Autonomiaa korostettiin usean tutkimuksen tuloksissa (mm. Breevaart ym. 2018, Kimberley ym. 2014) ja sen havaittiin lisäävän työhön sitoutumista. Transformationaalinen johtajuus lisää työntekijän itsenäisyyden tunnetta, mutta kuitenkin antaa työntekijälle tunteen, että hän saa sosiaalista tukea tarpeen vaatiessa (Breevaart ym. 2018, Kimberley ym. 2014). Transformationaalisen johtamistyylin etu sitouttajana organisaatioon onkin parhaimmillaan silloin, kun työntekijä saa mahdollisuuden itse vaikuttaa työssään päätöksentekoon (Asiri ym. 2016). Näitä tuloksia voi osaltaan selittää tutkimusten kohteiksi valikoituneet tietynlaiset ihmiset, toisin sanoen ne, joilla halua osallistua ja kehittää. Olisikin kiinnostavaa tehdä kattava kyselytutkimus isossa organisaatiossa, jolloin voitaisiin saada myös ns. rivihoidajan ääni kuuluviin. Kokemusten mukaan kiireiset työntekijät arvostavat säännöllistä palkanmaksua, eivätkä välttämättä ole kiinnostuneita johtamistyyleistä, kunhan johto on tasapuolinen. Työntekijän sitoutumista voidaanankin tukea myös muilla keinoilla, kuten palkitsemisjärjestelmillä (Top ym. 2015). Johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta johtajan tulee hallita isoja kokonaisuuksia, mutta myös kyetä olemaan itselleen armollinen. Tämän katsauksen tulosten perusteella johtajalta odotetaan kykyä lukea tarpeita ja olla tiimin esikuva. Nämä vaatimukset voivatkin olla yksittäiselle tiimin johtajalle haastavia, etenkin kun henkilökunnasta on pulaa terveydenhuollossa usein, jolloin aika menee resurssien täyttämiseen. Ihmiset, jotka

kohtelevat itseään myötätuntoisesti ovat motivoituneempia ja myötätunto itseä kohtaan helpottaa vastoinkäymisistä selviämistä (Chen 2018). Johtajan kyky kouluttautua tullakseen paremmaksi vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän suorituskyykyyn ja ammatilliseen kehitykseen (Schmitt ym. 2016). Drucker (2005) mainitsee tekstissään, ettei kannata yrittää muuttaa itselleen ominta tapaa. Tiedostamalla omat heikkoutensa ja vahvuutensa voi kehittyä paremmaksi. Itsensä johtaminen vaatii myös omien arvojen punnitsemista. (Drucker 2005.)

Tutkijan vähäisellä kokemuksella on vaikutusta katsauksen luotettavuuteen. Kirjallisuuskatsausta tehtiin ensimmäistä kertaa ja kokemattomuus sekä hakulausekkeiden vajavainen systemaattisuus vaikuttavat heikentävästi tämän työn luotettavuuteen. Lähdemateriaalin ollessa englanninkielinen, on lisäksi mahdollisuus väärinymmärryksiin ja käänkösvirheisiin. Lisäksi tutkimukset olisivat voineet olla pelkästään terveydenhuollosta, sillä johtajuus ja sen vaikutukset voivat olla erilaisia riippuen kontekstista. Systemaattisemmalla haulla ja selkeämmillä poissulkukriteereillä olisi ollut mahdollista löytää tutkimuskysymyksiin tarkemmin vastaavat artikkelit.

8 Jatkotutkimusehdotukset

Työhön sitoutumista on ajankohtaista tutkia enemmän ja suuremmassa mittakaavassa. Tämän katsauksen tuloksia tarkastellessa korostuu hyvän johtajan ominaisuudet ja eri elementit, joilla henkilökunta saadaan sitoutettua. Työhön sitoutumiseen voi liittyä myös esimerkiksi maantieteellinen sijainti, mikä aiheuttaa jatkuvaa henkilökuntavajetta, mikä haastaa myös johtamisen onnistumista. Sosiaali- ja terveydenhuollossa työhön sitoutumiseen siis liittyy muutakin kuin vain johtajuus ja yksikön sisäinen toiminta. Myös kunnilla ja hyvinvointialueilla on asiaan vaikutusta, sillä hyväkään työpaikka ei riitä, jos työntekijällä ei ole varaa asua alueella, tai alueella ei ole riittävästi palveluja esimerkiksi lapsiperhettä ajatellen. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tehdä kyselytutkimus isommassa organisaatiossa, jossa selvitettäisiin työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Näitä voisivat olla sekä yksikön sisäiset, kuten johtajuus ja palkitseminen, mutta myös ulkoiset tekijät, joihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi kuntapoliitikalla. Syrjäseuduilla voitaisiin pyrkiä sitouttamaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä esimerkiksi bonuksilla tai kunnan puolesta esimerkiksi edullisilla tonteilla tai muilla tekijöillä.

Lähteet

*Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Da'ar, O. O., & Ahmed, A. 2016. The Association of Leadership Styles and Empowerment with Nurses' Organizational Commitment in an Acute Health Care Setting: a Cross-Sectional Study. *BMC Nursing* 15: 38.

Metwally, A. H., El-Bishbishy, N., & Nawar, Y. S. 2014. The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Satisfaction. *The Business & Management Review* 5(3): 32–42.

*Breevaart, K., & Bakker, A. B. 2018. Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology* 23(3): 338–349.

*Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. 2014. Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87(1): 138–157.

Cambridge Dictionary 2021. Transformational. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/transformational> (Viitattu 15.4.2025)

Chen, S. 2018. Give yourself a break: The power of self-compassion. *Harvard Business Review* September–October 2018: 116–123. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/09/give-yourself-a-break-the-power-of-self-compassion> (Viitattu 15.4.2025)

Drucker, P. F. 2005. Managing oneself. *Harvard Business Review* January 2005. Saatavissa: <https://hbr.org/2005/01/managing-oneself> (Viitattu 15.4.2025)

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34(4): 215–225.

Gromow, A., & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1/11: 65–83.

Heinänen, T., & Jokiniemi, T. 2020. Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. *Lääkärilehti* 75(20): 1224–1229.

Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M., & Suominen, T. 2017. Kunta-alan hoitotyön johtajien johtamisosaamisen muutos. *Tutkiva Hoitotyö* 15(1): 26–37.

*Kovjanic, S., Sebastian, C. S., & Klaus, J. 2013. Transformational Leadership and Performance: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Basic Needs Satisfaction and Work Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86(4): 543–555.

*Al-Hussami, M. 2009. Predictors of nurses' commitment to health care organisations. *Australian Journal of Advanced Nursing* 26(4): 36–48.

- Mäkelä, M., Varonen, H., & Teperi, J. 1996. Systemoitu kirjallisuuskatsaus tiedon tiivistäjänä. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim* 112(21):1999–2006.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker J., & Brenner, S. 2008. The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. *Work & Stress* 22(1): 16–32.
- Oxford Review. 2021. Organizational Commitment. Saatavissa: <https://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/organisational-commitment/> (Viitattu 15.4.2025)
- Oxford Reference. 2021. Organizational Commitment. Saatavissa: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100253806> (Viitattu: 15.4.2025)
- *Rinfret, N., Laplante, J., Lagacé, M.C., Deschamps, C., & Privéd, C. 2020. Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership. *International Journal of Healthcare Management* 13(sup1): 329–339.
- *Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. 2016. Transformational Leadership and Proactive Work Behaviour: A Moderated Mediation Model Including Work Engagement and Job Strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89(3): 588–610.
- *Schopman, L. M., Kalshoven, K., & Boon, C. 2017. When health care workers perceive high-commitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management* 28(4): 657–677.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2023. Tiekartta 2022–2027: Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2023:8. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3> (Viitattu 14.5.2024)
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2024. Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027: Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2024:11. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5657-5> (Viitattu 15.4.2025)
- Stenwall, J., & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Edita, Helsinki.
- Terkamo-Moisio, A., Leino-Kilpi, H., Kaakinen, P., Palonen, M., Peltonen, L-M., Vaartio-Rajalin, H., & Häggman-Laitila, A. 2021. Hoitotyön johtamisen tehtävänkuvat ja johtamisosaaminen jatkuvan oppimisen opintokokonaisuuteen osallistuvilla opiskelijoilla. *Hoitotiede* 33(4): 220–230.
- *Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. 2015. Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *International Journal of Human Resource Management* 26(9): 1259–1282.

*Van Rossum, L., Aij, K. H., Simons, F. E., van der Eng, N., & Ten Have, W. D. 2016. Lean Healthcare from a Change Management Perspective: The Role of Leadership and Workforce Flexibility in an Operating Theatre. *Journal of Health Organization and Management* 30(3): 475–493.

Yousef, D. A. 2017. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration* 40(1): 77–88.

Liitteet

Liite 1. Tiedonhaussa käytetyt hakulausekkeet, hakutulokset ja valitut tutkimukset

Tietokanta	Hakulauseke	Tulokset	Valittu otsikon ja tiivistelmän perusteella
PubMed	“transformational leadership” AND “healthcare” AND “commitment”	49	5
CINAHL	“transformational leadership” AND “healthcare” AND “commitment”	29	2
	Transformational leadership AND Work Engagement	27	4
Medic	muutoksen johtaminen AND terveydenhuolto	98	4
	transform* AND johta*	27	0
ABI / Inform Collection	(Transformational leadership) AND (committed employees) AND (nurse managers)	344	3
Business Source Complete	“transformational leadership” AND “healthcare” AND “commitment”	25	6
Manuaalinen haku	0	0	0
Yhteensä		599	24, joista 9 valittu analysoitavaksi

Liite 2. Katsaukseen valitut tutkimukset

Tutkimuksen tekijät, tutkimuspaikka ja -vuosi	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusasetelma	Aineisto, aineiston keruu ja analyysimenetelmät	Keskeiset tulokset
Breevaart ym. 2018 Hollanti	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yhteyttä transformationaalisen johtajuuden ja työhön sitoutumisen välillä.	Verkkopohjainen kysely kahden viikon ajan työpäivän jälkeen. Vastaajina opettajat. Analyysivaiheessa muuttujien taulukointi.	Transformationaalinen johtajuus vaikutti positiivisesti päivinä, jolloin työkuormitus oli suuri.
Breevaart ym. 2014 Hollanti ja Norja	Tutkimuksessa tutkittiin transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden vaikutusta työntekijöiden työskentelyyn.	Päiväkirjatutkimus (34 päivää) kadeteille (n=61) purjehduksella. Analysointi etsien samankaltaisuuksia päiväkirjamerkinnoista.	Johtamiskäyttäytymisellä on suotuisa vaikutus henkilökunnan työhön sitoutumiseen. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilökunnan työhön sitoutumiseen.
Rinfret ym. 2020 Kanada	Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää transformationaalisen johtajuuden ja tunneällyn yhteyttä työtyytyväisyyteen.	Tutkimukseen osallistui 171 sosiaali- ja terveysalan työntekijää. Path-analyysimenetelmä.	Tunneällyllä ja transformationaalisella johtajuudella on positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen.
van Rossum ym. 2016 Hollanti	Transformationaalisen johtamisen odotettiin varmistavan vaaditun ylhäältä alaspäin suuntautuvan sitoutumisen, kun taas tiimin johtajuudella vaikutetaan aktiiviseen alhaalta ylöspäin käyttäytymiseen työntekijöillä.	Poikkileikkaustutkimus; mitattiin muutosjohtajuuden, tiimijohtajuuden, työvoiman joustavuuden ja terveydenhuollon välisiä suhteita.	Kolmesta nimittäjästä, transformationaalisesta johtamisesta, tiimijohtajuudesta ja työvoiman joustavuudesta voimakkain suhde tehokkaaseen terveydenhuoltoon on joustavalla työvoimalla. Tämä tarkoittaa sitä, että johto näki leanin muita terveydenhuollon työntekijöitä positiivisemmin ja transformationaalisen johtajuuden, tiimijohtajuuden ja työvoiman joustavuuden suhteen ei ollut eroja kahden eri hierarkian välillä.
Schopman ym. 2017 Hollanti	Tutkittiin henkilöstöhallinnon, transformationaalisen johtamistyylin sekä sisäisen motivaation ja työssä jatkamisen yhteyttä toisiinsa.	Kyselytutkimus 178 osallistujaa	Transformationaalisella johtajuudella ja sisäisellä motivaatiolla on yhteys työhön sitoutumiseen. Korkea sitoutuminen on liitoksissa transformationaaliseen johtajuuteen ja transformationaalista tyyliä

			noudattava johtaja lisää työntekijän sisäistä motivaatiota, joka lisää työhön sitoutumista. Henkilöstöhallinnon prosessien ja johtamistyylien ollessa linjassa keskenään, sitoutuvat myös työntekijät paremmin työhönsä.
Top ym. 2015 Turkki	Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää yhteyttä transformationalisen johtamistyylin, organisaatiollisen luottamuksen, työtyytyväisyyden sekä organisaatioon sitoutumisen välillä julkisen- ja yksityisen terveydenhuollon työntekijöiden keskuudessa.	Kyselylomake lähetettiin yhteensä 804 terveydenhuollon työntekijälle, joista 38 % vastasi kyselyyn. Kyselyyn osallistui sekä naisia että miehiä, sairaanhoitajia tutkimukseen osallistuneista oli 50 %. Lisäksi tutkimukseen osallistui lääkäreitä ja hallinnon henkilökuntaa.	Erot koskien julkisen puolen ja yksityisen sektorin työntekijöiden odotuksia liittyen transformationaliseen johtamiseen olivat merkittäviä. Työtyytyväisyys, etenkin organisaation toimintatavat ja kommunikaatio sekä luottamus organisaatioon ennakoivat vahvaa organisaatiollista sitoutumista julkisen puolen työntekijöillä. Yksityisen puolen työntekijöillä sitoutumista edisti yksilöllinen tuki ja hyväksyntä sekä työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, kuten palkkio- ja ylennysjärjestelmä.
Al-Hussami 2009 Yhdysvallat	Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää yhteys neljän tekijän; työtyytyväisyyden, organisaatiollisen tuen, transformationalisen johtajuuden ja koulutuksen tasovaikutuksesta organisaatiolliseen sitoutumiseen.	Kyselytutkimus 4 satunnaisesti valittua ikäihmisten pitkäaikaissairaanhoidon yksikköä Vastaajat sairaanhoitajia, joilla erilaisia kulttuurisia taustoja Vastausprosentti 92 %	Todettiin voimakas yhteys organisaatiollisen tuen ja transformationalisen johtajuuden sekä organisaatiollisen sitoutumisen välillä. Transformationaalinen johtajuus ei lisännyt organisaatioon sitoutumista yksittäisenä tekijänä. Transformationalisen johtajuuden katsotaan kuitenkin olevan merkittävä tekijä terveydenhuollon työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen ja merkitystä on etenkin sillä, miten työntekijät kokevat työnsä. Työtyytyväisyydellä on merkittävä osuus organisaatiollisessa sitoutumisessa, mutta transformationalisen johtajuuden vaikutus voi olla tätä vielä huomattavasti laajempi.
Asiri ym. 2016 Saudi-Arabia	Tutkimuksessa selvitettiin sairaanhoitajien käsityksiä	Poikkileikkaustutkimus.	Transformationalisella johtajuudella on positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen.

	johtamistyylistä ja se vaikutusta työhön sitoutumiseen akuuttihoiton yksiköissä.	Kyselylomakkeet 350 satunnaisesti valitulle sairaanhoitajalle.	
Kovjanic ym. 2013 Sveitsi	Tutkimuksen tarkoituksena oli osoittaa transformaationaalisen johtajuuden yhteys työhön sitoutumiseen.	190 osallistujaa, aivoriihityöskentely	Transformationaalinen johtajuus, työhön sitoutuminen ja psykologisten tarpeiden täytyminen ovat yhteydessä toisiinsa. Transformationaalisella johtajuudella voidaan vahvistaa työntekijän itsenäisyyttä ja osaamista sekä tyytyväisyyttä työhön, joilla on vaikutusta työhön sitoutumiseen.