

Tanja Kumpulainen ja Anne Listo

# PEREHDYTTÄMINEN HOITOTYÖHÖN SITOUTUMISEN TUKENA

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö  
Sairaanhoitaja YAMK

2021



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Kliininen asiantuntija
Tekijä/Tekijät	Tanja Kumpulainen ja Anne Listo
Työn nimi	Perehdyttäminen hoitotyöhön sitoutumisen tukena
Toimeksiantaja	Kymsote
Vuosi	2021
Sivut	46 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Riitta Riikonen

## TIIVISTELMÄ

Perehdyttäminen hoitotyössä on aina koettu tärkeäksi, ja sen avulla uusi uraansa aloitteleva, työpaikkaa vaihtava tai työelämään palaava hoitaja saa tärkeän tuen uuden työtehtävän alkuun. Perehdyttämisen malleja on erilaisia, perinteisiä rasti ruutuun -listoja tai nykyaikaisia sähköisiä malleja. On mentoointia ja nimettyjä työntekijöitä, joille perehdyttäminen kuuluu työtehtävänä. Riittävän pitkäkestoisella perehdyttämisellä työntekijä saa riittävästi tietoa työpaikastaan ja oppii myös klinisiä taitoja, joita työtehtävässä tarvitaan. Perehdytys sitouttaa uuden työntekijän työpaikkaan, ja näyttäytyy näin ollen myös kustannustehokkaana toimena organisaatiolle.

Opinnäytetyö on toteutettu integratiivisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää käyttäen, näin on haluttu koota kattava otos uusimmista tutkimuksista ja olemassa olevasta teoretiedosta. Aineiston haut tehtiin tietokannoista Pubmed, Cinahl, Academic search elite, Emerald, Sage premier, Science direct, Elektra ja Journal. Katsaukseen valikoitui 16 aineistoa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada vastaukset kysymyksiin minkälainen perehdyttäminen sitouttaa hoitoalan työntekijän työpaikkaansa sekä mitkä asiat estävät sitouttavan perehdytyksen toteutumisen. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä hoitotyön perehdytyksen vaatimista muutoksista tulevaisuudessa, jotta henkilökuntaa saadaan sitoutettua työpaikkoihin.

Tutkimustulokset osoittivat, että uuden työntekijän tai työpaikkaa vaihtavan riittävän pitkäkestoisella ja suunnitelmallisella perehdytyksellä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä suunnitelmallista perehdytystä organisaatioiden tarpeisiin. Tutkimustuloksista saadaan tietoa, mitä asioita on tärkeä huomioida työntekijän sitoutumisen vahvistamiseksi perehdyttämisen keinoin.

**Asiasanat:** perehdytys, hoitotyö, sitoutuminen, integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Degree	Master of health care
Author (authors)	Tanja Kumpulainen and Anne Listo
Thesis title	Onboarding in nursing as support to work engagement
Commissioned by	Kymsote
Time	May 2021
Pages	46 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Riitta Riikonen

## ABSTRACT

The onboarding process plays an important role in care work. With proper onboarding, the new employee or nurse who changes working environment gets essential support to start in the new position. There are various patterns of onboarding, such as traditional paper lists, checklists or modern electronic rubrics. The employer may also use mentoring or have designated employees whose duties include onboarding of new staff. A structured onboarding process gives new staff confidence, increases commitment to organization and provides safe patient care. This is also cost-efficient to the organization.

The method in this study was integrative literature review. The search for relevant and recent scientific articles was carried out by using databases such as Pubmed, Cinahl, Academic search elite, Sage Premier, Science Direct, Elektra and Journal. Altogether 16 papers were selected for the literature reviews analysis. The objective of this study was to understand how the employer and co-workers can organize onboarding that increases commitment. Also the goal was to find out which factors will prevent onboarding and commitment, and what kind of onboarding processes are needed in the future to make the employee feel committed to the organization.

The results showed, that by allowing a new employee or job-changing employee a sufficiently long-lasting and systematic onboarding process it is possible to positively affect the new employee's commitment to organization. The results of this research can be utilized when developing systematic onboarding processes into organizational needs. It also gives information, about what is important to be taken into account in order to achieve a stronger work engagement by means of onboarding.

**Keywords:** onboarding, work engagement, nurse, nursing, orientation, integrative literature review

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	7
3	PEREHDYTTÄMINEN HOITOTYÖSSÄ.....	8
3.1	Perehdyttämisen viiden askeleen menetelmä .....	10
3.2	Mentorointi ja hiljainen tieto hoitotyön perehdyttämisen tukena.....	11
3.3	Perehdytettävän ja perehdyttäjän rooli hoitotyöhön sitoutumisen tukena .....	14
3.4	Sähköisten oppimisalustojen hyödyntäminen perehdytyksessä .....	15
4	TYÖHÖN SITOUTUMINEN .....	17
4.1	Psykologinen sopimus sitoutumisen näkökulmasta.....	18
4.2	Työn imun kokemus sitoutumisen näkökulmasta.....	19
4.3	Kutsumus hoitotyössä.....	20
4.4	Milleniaalien sitoutuminen työhön .....	21
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE .....	23
6	AINEISTO JA MENETELMÄ .....	24
6.1	Integratiivinen kirjallisuuskatsaus.....	24
6.2	Tiedonhaun kuvaus .....	25
6.3	Aineiston kuvaus ja kriittinen arviointi .....	28
6.4	Aineiston analyysi ja synteesi .....	31
7	TULOKSET.....	33
7.1	Mitkä tekijät perehdytyksessä edistävät työntekijän hoitotyöhön sitoutumista? ....	33
7.1.1	Perehdytykseen liittyvät tekijät.....	34
7.1.2	Organisaatioon liittyvät tekijät .....	34
7.1.3	Työyhteisöön liittyvät tekijät .....	35
7.1.4	Yksilöön liittyvät tekijät.....	36
7.2	Mitkä tekijät perehdytyksessä estävät työntekijän hoitotyöhön sitoutumista?.....	38
7.2.1	Perehdytykseen liittyvät tekijät.....	38
7.2.2	Organisaatioon liittyvät tekijät .....	38

7.2.3	Työyhteisöön liittyvät tekijät .....	39
7.2.4	Yksilöön liittyvät tekijät .....	39
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	40
9	POHDINTA .....	41
9.1	Tulosten johtopäätökset.....	42
9.2	Luotettavuus ja eettiset kysymykset .....	43
9.3	Jatkotutkimusehdotuksia .....	46
	LÄHTEET.....	48

## LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Liite 2. Aineiston analyysin eteneminen

## 1 JOHDANTO

Nykypäivänä tiedetään, että työntekijältä vaaditaan tulevaisuudessa entistä parempia itsensä johtamisen taitoja. Työnteko ei ole muuttumassa, vaan ollaan siirtymässä yhdestä tavasta tehdä työtä useisiin erilaisiin tapoihin (Eklund 2018, 41). Oleellista on se, että tulevaisuudessa jatkuvan osaamisen kehittämisen on edettävä, jotta työhyvinvointi voidaan taata kaikille esimerkiksi työnkuvan muuttuessa. Perehdyttämisellä on suuri merkitys tässä työnkuvan muutoksessa, jotta saadaan sitoutuneita työntekijöitä organisaatioon. Jokaisella työntekijällä on oikeus saada tavoitteellista ja suunnitelmallista perehdyttämistä työtehtäviinsä, työpaikan työolosuhteisiin ja työ- ja tuotantomenetelmiin. Laadukkaan perehdytyksen onnistuminen edellyttää organisaatiolta tavoitteellisuutta sekä selkeitä vastuita perehdytyksen onnistumiseksi. (Eklund 2018, 41.)

Perehdytystä on seurattava jatkuvasti ja tarvittaessa täydennettävä (Työturvallisuuslaki 738/2002). Hyvin hoidettu perehdyttäminen lisää niin potilas- kuin työturvallisuutta, myös ennakoivassa näkökulmassa (Työturvallisuuskeskus 2009, 3). Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä tutustuu uuteen tai muuttuneeseen työympäristöön, organisaatioon ja henkilöstöön päästen itse kehittämään työyksikön työtapoja sekä osallistumaan työyksikön toiminnan suunnitteluun (Suikkala 2004, 25–26).

Perehdyttämistä on tärkeä tarkastella myös työsuojelullisesta näkökulmasta. Myös työturvallisuuslaki ja työsopimuslaki sisältävät huolehtimisvelvoitteen, joka sisältää työntekijän perehdytyksen sekä opastuksen työympäristöön ja itseensä työhön. (Aarnikoivu 2013, 69.) Ennakoivan työsuojelun merkitys perehdytyksessä korostuu esimerkiksi silloin, kun työtehtävät toistuvat harvoin, uusien laitteiden käyttökoulutusta tarvitaan tai työtilanne poikkeaa tavanomaisesta, kuten keväällä 2020 covid-19-tilanteessa. On muistettava, että uudessa tilanteessa vanhakin työntekijä tarvitsee opastusta ja tukea poikkeavien menettelytapojen haltuunotossa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan perehdytystä työntekijän työpaikkaan sitouttavana tekijänä. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa keinoista, jotka edistävät sitouttavan perehdyttämisen toteutumista sekä myös seikoista, jotka estävät sitouttavan perehdytyksen toteutumisen. Tämä opinnäytetyö toteutetaan integratiivisena kirjallisuuskatsauksena.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä (jatkossa Kymsote) sisältää kuusi jäsenkuntaa: Haminan, Kotkan, Kouvolan, Miehikkälän, Pyhtään ja Virolahden. Kuntayhtymä on aloittanut toimintansa 1.1.2019. Tällä alueella noin 6000 eri alojen ammattilaista palvelee maakunnan 170 000 asukasta. (Tietoa Kymsotesta 2019.) Kymsoten toiminnassa korostuu ennaltaehkäisy, palvelujen laadukkuus ja kustannustehokkuus. Kymsote linjaa sote-palvelunsa tuotettavaksi maakunnan kaikille asukkaille helposti saavutettaviksi sekä yhdenvertaisiksi. Toiminnan tulevaisuuden tavoitteena on ylläpitää kuntalaisensa toimintakykyä, aktiivisuutta ja hyvinvointia yllä eri elämäntilanteissa. (Tietoa Kymsotesta 2019.)

Uuden työntekijän aloittaessa työskentelyn Kymsotessa hän perehtyy organisaatioon verkkoperehdytyksen kautta, joka käsittää kaikkiaan neljä kurssia. Verkkokurssi suoritetaan PINJA:ssa, joka on Kymsoten sähköinen oppimisympäristö. Suunniteltaessa perehdytystä on asianmukaista sijoittaa jo työsopimuksen solmimisvaiheessa ja työhaastattelussa yleisperehdytystä tilanteeseen.

<p>Organisaatioperehdytys Kymsoten palvelut ja toiminnan tavoitteet Organisaatiokartta</p>
<p>Työsuuhdekäytännöt Sopimukset, dokumentit, työhöntulotarkastus</p>
<p>Kymsote työyhteisönä Toimintakulttuuri, arvot</p>
<p>Erikoisalan mukainen perehdytys</p>

Kuva 1. Kymsoten verkkoperehdytyksen yleinen osa (Tietoa Kymsotesta 2019).

Kuvassa 1 esitettyjen yleisperehdyskurssien sisältöjen jälkeen perehdytyskurssit jatkuvat kunkin valitun toimialan tai erikoisalan mukaisesti. Kurssien sisältö koostuu eri osioista: organisaatiosta yleisesti, työyhteisön pelisäännöistä, työntekoa koskevista tärkeistä säännöistä sekä koulutus- ja verkkokurssitarjonnasta. Nämä johdattelevat perehtyjän uuden työyhteisön jäseneksi Kymsootessa. (Tietoa Kymsootesta 2019.)

Työyksikössä annetaan tarkempi perehdytys esimiehen sekä hänen valtuuttamansa perehdyttäjän tai perehdyttäjien toimesta. Työntekijä voi olla ns. ylimääräisenä 3–5 työpäivän ajan riippuen osaamistaustastaan ja työkokemuksestaan. Siinä työntekijä suorittaa useamman viikon kestävän perehdytyksen ohjaajan kanssa. Työntekijä käy itsenäisesti sähköisen perehdytysohjelman asiasisällöt läpi. Sisältöihin tai ongelmakohtiin voi tarpeen vaatiessa syventyä myös perehdyttäjän kanssa. Esimies vastaa siitä, että sovitut osiot tulee suoritettua, ja että perehdytys on kattavaa ja laadukasta. (Tietoa Kymsootesta 2019.)

Tavoitteena on käydä perehdytyksen päätyttyä arviointikeskustelu. Sen sisällönä on tarkastella yhdessä työntekijän ja perehdyttäjän tai esimiehen kanssa, kuinka perehdytyksessä on onnistuttu ja mitkä osa-alueet olisivat kaivanneet enemmän paneutumista aiheeseen. Tästä arviointikeskustelusta saadaan myös arvokasta tietoa siitä, kuinka perehdytystä voidaan kehittää jatkossa ja kuinka nykyinen malli toimii. (Tietoa Kymsootesta 2019.)

### **3 PEREHDYTTÄMINEN HOITOTYÖSSÄ**

Perehdyttämisen arvo tänä päivänä tunnustetaan lähes poikkeuksetta useimmissa organisaatioissa. Sen merkitys työntekijän sitouttamisessa on kiistaton, mutta vaikka asia tunnustetaan puheen tasolla, Aarnikoivun (2013, 69; Markoff & Nirkko 2015, 4) mukaan perehdytys jää usein kuitenkin vajavaiseksi tai liki toteutumatta. Teoksen mukaan on yleistä, että mikäli henkilöstö on itse joutunut pärjäämään huonolaatuisella tai peräti puuttumattomalla perehdytyksellä, organisaatio antaa puutteelliselle perehdytykselle ikään kuin hyväksynnän vetoamalla esimerkiksi kiireeseen. Hyvää perehdytystä pidetään myös yhtenä arvostuksen osoituksena työntekijää kohtaan. (Rauramo 2012, 143.)



Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa jo ennen rekrytointia. Työpaikkailmoitus tai organisaation rekrytointisivusto on omalta osaltaan organisaation viestintää ja arvojen välittämistä eteenpäin. Siinä ilmaistaan, mitä tulevalta työntekijältä odotetaan osaamisen ja työtehtävien vaatimusten kannalta. Työtehtävä on usein vaatimuksiltaan selkeä, työnkuva on ennalta määritelty, ja siihen vaaditaan tietty koulutus. (Kupias & Peltola 2009, 69.) Shufutinskyn (2019, 8) mukaan ennakkoperehdyttäminen on myös organisaatiolle tärkeää. Hyvän rekrytoinnin jälkeen on merkittävää, että työntekijälle tulee tunne siitä, että hän tervetullut töihin, joten yhteydenotto työnantajalta heti valinnan jälkeen lisää tätä tunnetta (Gelinas 2017, 11). Ennakkoperehdyttämisen menetelmänä voidaan myös käyttää paperista materiaalia, kuten Tervetuloa meille -vihkonen tai internetin välityksellä tapahtuvaa ennakkotietoa uudesta työpaikasta (Kunnasvirta 2020, 20).

Juuti ja Vuorela (2015, 58) näkevät myös, että työntekijän ja organisaation välinen vuoropuhelu lähtee kehittymään jo ennen rekrytointivaihetta. Hyvinvoivan ja hyvän maineen omaavan organisaation henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi, ja näin ollen viesti hyvästä työpaikasta kulkee ihmisten kesken myös organisaation ulkopuolella. Kun organisaatio lunastaa lupauksensa hyvästä työnantajakuvasta, houkuttelee se asiakkaiden lisäksi myös osaavaa henkilökuntaa.

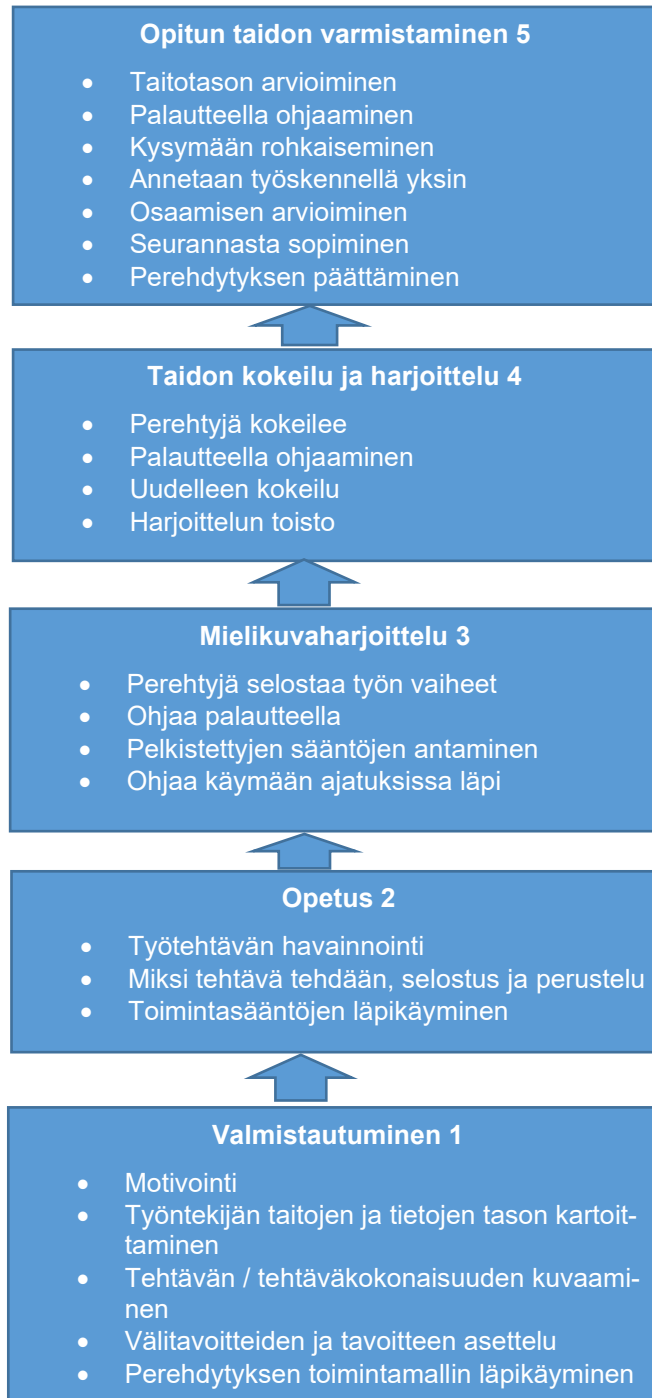
Rekrytointiin laitetaan yritysten toimesta paljon aikaa ja rahaa nykypäivänä, jotta varmistetaan paras mahdollinen työntekijöiden saatavuus. Aarnikoivu (2013, 69) kuvaa laadukasta perehdytystä investointina, joka työntekijän sitoutumisen myötä alkaa tuottamaan organisaatiolle. Teoksessa todetaan, että mikäli työntekijä saa organisaatiosta huonon ensivaikutelman, on siitä eroon pääseminen hankalaa.

Ketolan (2010, 70) mukaan yhtenä perehdyttämisen kulmakivistä pidetään sitä, että saadaan lyhennettyä aikaa, jossa perehtyjän työpanos muuttuu tuotteliaaksi. Hyvän rekrytoinnin voi vielä työpaikka pilata huonolla perehdyttämisellä, jos työntekijä päättää lähteä työsuhteen alkumetreillä pois (Kunnasvirta 2020, 6). Esimies kotihoidon perehdyttäjänä -tutkimuksessa tuotiin esille, että kunnollinen perehdytys, mukava työilmapiiri sekä osaava johtaminen luovat työpaikalle hyvän maineen, joka puolestaan tukee rekrytointia (Markoff &

Nirkko 2015, 4). Kun perehdytys tuo positiivista mielikuvaa työpaikasta, sillä on merkitys uuden työvoiman rekrytoinnissa (Kunnasvirta 2020, 18).

### 3.1 Perehdyttämisen viiden askeleen menetelmä

Työturvallisuuskeskus (Ahokas & Mäkeläinen 2013) on tuottanut perehdyttämisen viiden askeleen menetelmän, jossa (kuva 2) on kuvattu perehdyttäjän tehtäviä alkuvaiheesta opitun varmistamiseen saakka.



Kuva 2 Perehdyttämisen viisi askelta (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Juuti ja Vuorela (2015, 65) esittelevät teoksessaan kyseisen mallin toimivana käytäntönä systemaattisen perehdyttämisen varmistajana.

Valmistautumisvaiheessa keskustelun kautta perehdyttäjä tutustuu perehdytettävään, käy hänen kanssaan kyseistä työnkuvaa läpi, ja selvittelee uudentulokkaan taitojen ja tietojen tasoa (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Juuti & Vuorela 2015, 65). Tässä vaiheessa Juuti ja Vuorela (2015, 65) pitävät tärkeänä sitä, että perehdyttäjä osoittaa innostavaa asennetta ja erityisesti huomioi epävarmuuden tunteet perehtyjällä.

Opetusvaiheessa korostuu työvaiheiden ja opeteltavien asioiden jakaminen sopiviin, hallittaviin osiin. Perehdyttäjä havainnollistaa esim. itse tekemällä ja samanaikaisesti selittämällä auki työtehtäviä. Toimintaa ohjaavien säädösten avaaminen ja perusteleminen tukevat oppimista. Perehdyttämisen tauotus ja jaksottaminen tulee muistaa oppimistulosten vahvistamiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 66.)

Harjoittelua tukevana toimintona mielikuvaharjoittelu nähdään tehokkaana keinona tukea työvaiheiden oppimista. Perehtyjä käy mielessään eri työvaiheet ja sanoittaa ne tarvittaessa auki. Tämän jälkeen perehtyjä voi näyttävät kuinka työn tekisi. Tässä vaiheessa perehdyttäjä voi kysyä ja pyytää tarkentamaan työvaiheita ja näin ohjata perehtyjää ydinasioiden äärelle. (Juuti & Vuorela 2015, 66.)

Varsinainen oppiminen ja opitun taidon vahvistuminen jatkuvat perehtyjän suorittaessa itsenäisesti työtehtäviä. Tällöin on muistettava kannustaa edelleen perehtyjää kysymään sekä organisaatiossa on huolehdittava siitä, että perehdytettävä saa matalalla kynnyksellä lisätukea nopeasti tarvittaessa. Perehdyttäjä sopii perehdytettävän kanssa perehtymisjakson päättymisestä. (Juuti & Vuorela 2015, 66.)

### **3.2 Mentorointi ja hiljainen tieto hoitotyön perehdyttämisen tukena**

Mentorointia on käytetty oppimisen ja kehittymisen keinona jo satoja vuosia. Tiedot ja taidot sekä asenteet ovat siirtyneet sukupolvelta toiselle. Näin ollen mentorointia voidaan pitää yhtenä vanhimmista menetelmistä kehittää yhtei-

söä. Tänäkin päivänä useat yhteisöt ja organisaatiot pitävät mentorointia hedelmällisenä keinona perehdyttää organisaation jäsentä toimintaansa. (Karjalainen ym. 2006, 96; Rauramo 2012, 159.) Sen suosio on kasvanut sekä Suomessa että myös kansainvälisesti eri aloilla (Karjalainen ym. 2006, 96).

Mentoroinnilla tarkoitetaan läheistä ja räätälöityä henkilökohtaista ohjausta, jossa osaavampi ja kokeneempi työntekijä tukee ja ohjaa kokemattomampaa työntekijää (Suikkala 2004, 26). Rauramo (2012, 159) toteaa, että mentorointia voidaan pitää ihanteellisimmillaan syvällisenä, vastavuoroisena prosessina, jossa korostuu luottamus, sitoutuneisuus, avoimuus ja henkilökohtaisuus. Näin työntekijä kehittyy omassa työssään ja saa palautetta mentoriltaan. Mentori on eräänlainen kuuntelija ja ystävä, joka erilaisilla kysymyksillä työstä auttaa ohjattavaa laajentamaan näkemyksiään omasta työstään. (Suikkala 2004, 26.)

Menetelmän avulla saavutetaan molemminpuolinen hyöty; vanhemmat työntekijät opettavat hoitokäytäntöjä ja siirtävät kokemuksensa kautta ammattitaitoa nuorille (Suikkala 2004, 26). Tätä voidaan pitää hyvin arvokkaana asiana, kun luotettavan kollegan kanssa voidaan peilata työhön liittyviä kysymyksiä sekä keskustella ja ideoida kokonaisvaltaisesti työssä kehittymisestä (Rauramo 2012, 160). Vastavuoroisuus korostuu tilanteessa, jossa nuoret hoitajat tuovat tutkittuun tietoon perustuvaa osaamista ja intoa vanhemmille työntekijöille (Suikkala 2004, 26). Mentoroinnin merkitystä voidaan pitää myös tärkeänä kokeneiden työntekijöiden lähestyessä eläkeikää, näin voidaan varmistaa, että hiljainen tieto voidaan siirtää uusille työntekijöille voimavaraksi (Suikkala 2004, 27).

Mentoroinnissa on kuitenkin vaarana se, että vanhemmat kollegat siirtävät vanhentuneet tiedot ja omat virheelliset näkökulmansa nuoremmille työntekijöille (Mellanen 2020, 260). Nykypäivänä haasteena monilla hoitoalan työpaikoille on, että uusille valmistuville hoitajille työelämässä on vaikea löytää riittävän kokenut mentori (Hofler 2016, 133).

Hiljainen tieto sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, intuitiota ja aavistuksia. Paavola ja Hakkarainen (Toom 2008, 59) määrittelevät hiljaisen tiedon ”tietämyksen ulottuvuuksiksi, jotka jäävät käsitteellisen ja kielellisen tiedon

ulkopuolelle, ja esiintyvät usein sosiaalisiin käytäntöihin valautuneina”. Se pitää sisällään myös haltijansa omia kokemuksia, arvoja, ideoita ja tuntemuksia. Hiljainen tieto on kiinnittynyt yksilöiden omaan toimintaan, ja sitä voidaan jakaa kollektiivisesti yksilöiden välillä. Se saavutetaan kokemuksen kautta ja se edesauttaa potilaan ja hoitajan välistä vuorovaikutusta, läsnäoloa, hoitotilanteita, hoitajan itsetuntemusta ja ammatillisen kasvun kehittymistä. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 56; Riistakoski 2014, 11.)

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen perehdyttämisessä on tärkeää, työntekijä voi perehdyttämistilanteessa välittää tietoa uudelle työntekijälle niin työtehtävää kuin organisaation toimintaan liittyen. Tämä tieto on riippuvainen kokeneen työntekijän aktiivisuudesta, eikä työyhteisö tai työnantaja voi virallisesti määrittellä tätä roolia. (Riistakoski 2014, 13.)

Nurminen (Toom 2008, 188) jaottelee hiljaisen tiedon sosiaaliseen, kognitiiviseen ja tekniseen hiljaiseen tietoon. Sosiaalinen hiljainen tieto ilmentyy työyhteisössä toimintakulttuurina, rutiineissa sekä henkilöstön vuorovaikutuskäytännöissä. Hänen mukaansa erityisesti hoitotyössä korostuu kognitiivisen hiljaisen tiedon merkitys erilaisten tehtävien suorittamisessa, päätöksenteossa sekä ongelmanratkaisussa. Tämä on osin tiedostettua, mutta myös tiedostamatonta. Yksilöllä on koostettuja mielensisäisiä mallinnuksia ja huomioituja havaintoja, jotka auttavat erottelamaan olennaisen epäolennaisesta. Tähän linkittyy myös teknisen hiljaisen tiedon hallitseminen; tiedon hallitsijalla on vahvat ja pitkälle kehittyneet tekniset taidot ja rutiinit. Tätä kautta ilmentyy näkyvin osa asiantuntijuuden tietotaitoa.

Haasteeksi hiljaista tietoa tarkastellessa nousee sen tunnistettavuus. Rutiin omaiset suoritukset ja niiden itsestäänselvyys työskentelyssä eivät välttämättä näyttäydy hiljaisena tietona ilman erillistä tarkastelua. Kun hiljainen tieto saadaan näkyväksi esimerkiksi ryhmäprosessien myötä, on sitä silloin mahdollisuus jakaa työntekijöiden kesken organisaatiossa. (Toom 2008, 251.) Myös perehdyttämisen ja klinisen osaamisen vuoksi hiljaisen tiedon sanallistaminen on tärkeää. Collin ym. (2012, 39) toteavat tutkimuksessaan, että hiljainen tieto mahdollistaa eri ammattiryhmien jouhevan yhteistyön ja tehokkaan arvioinnin ja neuvottelun, mutta samanaikaisesti tämä hankaloittaa tulokkaiden toimintaa ja perehdytystä. Heidän näkemyksensä mukaan hoitohenkilökunnan runsas

vaihtuvuus yhdistettynä lausumattomaan hiljaiseen tietoon tuo isoja haasteita perehdyttämiselle.

Juuti ja Vuorela (2015, 68) näkevät myös, että organisaation kannalta on hyvin keskeistä, kuinka avoimesti työntekijät itse uskaltavat ja osaavat hiljaista tietoa jakaa toisilleen. Moilanen (Toom 2008, 251) kuvaa hiljaisen tiedon siirtämisessä olevan keskeistä osallistujalähtöisyyden sekä työntekijöiden omaan työhön perustuvien lähtökohtien huomioinnin, jotta jakaminen on hedelmällistä.

Heikkinen ja Huttunen (Toom 2008, 205) kuvaavat hiljaisen tiedon siirtyvän mentoroinnin kautta myös siinä tilanteessa, kun sanoja ei käytetä lainkaan, elämällä hiljaista tietoa yhdessä. Yhdessä työskentelyn kautta osaaminen ja tieto siirtyvät toiminnan ja olemisen kautta, vaikka sanojen avulla ei mitään ilmaista. Myös Paloniemi (Toom 2008, 272) toteaa artikkelissaan samaa. Hiljaisen tiedon jakaminen työyksikön käyttöön on olennainen asia, sen käyttöön saaminen koko työyksikön hyväksi varmistaa työn sujumisen sekä vähentää virheitä ja sitä voidaan kehittää eteenpäin (Riistakoski 2014, 12).

### **3.3 Perehdyttävän ja perehdyttäjän rooli hoitotyöhön sitoutumisen tukena**

Henkilöä, joka vastaa tietyn tehtävän tai uuden asiakokonaisuuden opastamista uudelle työntekijälle kutsutaan perehdyttäjäksi (Eklund 2018, 140). Perehdyttäjä voi olla useampi tai yksi, mutta esimies on vastuussa perehdytyksen kokonaisuudesta. Tehtävään valitulta vaaditaan sitoutumista tehtävän mukaiseen rooliin, kohdallaan olevaa asennetta ja aitoa kiinnostusta. (Eklund 2018, 140.) Myös Juuti ja Vuorela (2015, 65) korostavat perehdyttäjän omaa innostusta työtä ja aihealuetta kohtaan. Heidän mukaansa niinkään ammattitaitoisen opettajan rooli ei nouse keskiöön perehdyttämisessä, vaan sopivien kokonaisuuksien käsittely, toimintojen havainnollistaminen ja innostava asenne.

Niin ikään perehdyttäjältä vaaditaan pedagogisia taitoja, kykyä ymmärtää, milaista on laadukas oppiminen ja sen ohjaaminen. Hänen tulee ymmärtää, että

jokainen on koulutuksessa ja työssä oppinut eri tavalla asioita. (Rosenberg 2013, 21–23, 29.)

Niemi-Murola (2013) jakaa perehtyjät karkeasti kahteen ryhmään: osalla perehtyjistä kaikki on uutta, ja osa vain orientoituu uuteen työtehtävään. Työtehtävää vaihtavat henkilöt ovat jo alansa konkareita ja hallitsevat työnsä, mutta toimintaympäristö on uusi. He kaipaavat perehdyttäjältä perustiedot uudesta työpaikasta ja toivovat saavansa vastauksia kysymyksiinsä silloin, kun niitä nousee esiin.

Perehdyttäjän tulee valita perehdytyksen menetelmät perehtyjän tavoitteiden mukaisesti. On keskeistä, että perehdyttäjä luo turvallisen ilmapiirin kaikenlaisien kysymysten esittämiselle, myös ns. ”typerille” kysymyksille. Tilanteessa, jossa kaikki on outoa ja uutta (verraten konkarityöntekijään), on perehtyjän hankala ilmaista tavoitteitaan perehdytykselle. Näin ollen perehdyttäjä omalla toiminnallaan turvaa mm. potilasturvallisuutta, jolloin ”typeriin” kysymyksiin vastauksien tuominen voi olla ratkaisevan tärkeää. (Niemi-Murola 2013.) Esimerkkinä perehdyttämisestä voidaan käyttää scaffolding-tyyppisen ohjauksen muotoa. Sana tarkoittaa rakennustelinettä, ja kielikuvaa voidaan käyttää perehdyttämisen kuvaamisessa ajatuksena niin, että työn alla oleva rakennus on rakennustelineiden ympäröimänä, ja siinä kohtaa rakennustelineet voidaan purkaa, kun rakennus pysyy pystyssä omin voimin. (Niemi-Murola 2013.)

Nykyään jo nähdään, että motivaatio perehdytyksen suhteen on korkealla eikä tarvetta sille tarvitse perustella. Työelämässä oppiminen yrityksen ja erehtymisen kautta vie paljon aikaa sekä myös vaarantaa terveydenhuollon toimintakentällä potilasturvallisuuden. Perehdyttäjän täytyy osata motivoida ja antaa positiivista palautetta ohjattavalleen. (Niemi-Murola 2013.)

### **3.4 Sähköisten oppimisalustojen hyödyntäminen perehdytyksessä**

Sosiaali- ja terveysministeriö (Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena, 2016) määrittelee tulevaisuuden sosiaali- ja terveystalouden linjauksessa digitalisaation merkityksen ammattilaisille mahdollisuutena käyttää tietojärjestelmiä ja sähköisiä sovelluksia, jotka tukevat työtä ja toimintaprosesseja. Lisäksi

hoitoalan ammattilaisten tiedonhallintaan liittyvää osaamista vahvistetaan. Digitaalisten toimintatapojen myötä työ muuttuu yhä nopeammin ja myös se, että työtä tehdään enemmän ajasta ja paikasta riippumatta, kuten myös etätyönä (Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena 2016, 13).

Digitalisaation avulla voidaan estää, että työelämän ulkopuolelle hetkellisesti joutuva ei syrjäydy, koska perehdyttäminen on tärkeää myös työelämään palaavalle (Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena 2016, 13). Digitalisaation hyödyntäminen johtamisen strategioissa on tärkeää ja siihen täytyy johdolla olla selkeä näkemys niistä toiminnoista, joita digitalisaation avulla kehitetään, kuten esimerkiksi nykypäivänä sähköinen perehdytysohjelma. (Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena 2016, 23.)

Sähköiset oppimisalustat ovat verkossa tapahtuvaan opettamiseen tarkoitettuja palveluja. Oppimisympäristöt mahdollistavat osallistujien välistä vuorovaikutusta sekä erilaisia tapoja oppia. Sähköisessä muodossa oleva opetusmateriaali kannustaa perehtyjää itseohjautuvuuteen, sekä oppimisympäristö antaa myös toiminnan ylläpitäjälle tietoa käyttäjän aktiivisuudesta. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 32.)

Mäkitalo ja Wallinheimo (2012, 32) näkevät keskiössä tärkeänä sähköisten oppimisalustojen käytössä juuri niiden tarjoaman mahdollisuuden integroida oppiminen osaksi työn normaalia kulkua. Perehtyjälle virtuaalinen oppimisympäristö antaa mahdollisuuden palata aineistoon ja kerrata oppimisympäristöstä saatavaa materiaalia. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 32.) Tämänkaltaisen oppimisympäristö tarjoaa mahdollisuuden oppimiskulttuurille, jossa tuetaan perehtyjän omia taitoja säädellä omaa oppimisprosessiaan vaihtoehtona sille, että mekaanisesti suoritetaan muilta saatuja tehtäviä (Ketola, 2010, 54). Näin voidaan hyödyntää opittavia asioita työn lomassa parhaimmillaan nopeassakin syklissä. Opittavat asiat saavat toistoja ja uuden oppiminen kertausta, joten ja näin muodostuu opittua uutta tietoa ja toimintamalleja. (Ketola 2010, 54; Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 32.)

Sähköisten perehdytysohjelmien etuna on tiedon helppo päivittäminen sekä se, että sinne voidaan sisällyttää erilaisia ohjeita, kuten haavanhoito-ohjeita, ja erilaisia "passeja", kuten laitteiden käyttö, näin tiedot tallentuvat ja jäävät niin



työntekijän kuin työnantajan käyttöön. Myös dokumentointi helpottuu kaikkien osalta ja on myös kustannustehokasta. (Riistakoski, 2014, 13.) Nykypäivänä tutkittu tieto lisääntyy jatkuvasti, joten sähköiseen perehdyttämisen tietoaalustaan on helppo tuoda uusinta näyttöön perustuvaa tutkimustietoa hoitotyöstä (Riistakoski, 2014, 14).

Oppimisprosessin päätyttyä, on arvioinnin aika; kuinka prosessissa on onnistuttu, mikä on toteutunut hyvin, mitä olisi voitu tehdä toisin tai missä tarvitaan kehittymistä. Myös itse sähköistä perehdytysohjelmaa tulee arvioida, samoin perehdyttämisen laatua jokaisen perehdytettävän kohdalla. Näin arviointien ja palautteen perusteella voidaan olettaa löytyvän yksiköt, joissa perehdyttämisessä on onnistuttu, ja oppia niiltä. Tästä saatavaa oppia tulee vastavuoroisesti jakaa yksiköihin, joissa on tarvetta panostaa perehdyttämisen elementteihin syvällisemmin. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 31.)

#### **4 TYÖHÖN SITOUTUMINEN**

Kun tarkastellaan yhteiskunnan muutoksia, suurten ikäluokkien siirtymistä eläkkeelle ja palvelujen takaamista yhteiskunnan jäsenille, niin työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon nousee merkittäväksi tekijäksi. Sitoutumista edistävät toimintamallit ja rakenteet tulee huomioida, jotta voidaan taata eettisesti korkeatasoinen hoito ja huolenpito mielekkäässä työympäristössä. (Wallin 2010, 277.)

Nuoremmilla työntekijöillä työhön sitoutumista lisää vahva tunne yhteisöllisyyden kokemuksesta työyhteisön kesken (Wallin 2010, 278). Tämä nähdään Mellasen ja Mellasen (2020, 74) mukaan niin keskeisenä seikkana, että se tulisi ottaa huomioon jo rekrytoitaessa ns. milleniaaleja, joiksi kutsutaan 1980–2000-luvulla syntyneitä: parhainta asiantuntijaa ei kannata ottaa töihin, mikäli hänellä on vaikeuksia sopeutua tiimiin. Nähdään, että sota ei yhtä miestä kaipaa, mutta yksi yksilö voi rapistaa koko tiimin motivaation ja suistaa sen kaakokseen.

Työpaikkaa sitoutumista edistää perehdytyksen lisäksi sijoittuminen organisaatioon, jossa on tarjolla kokeneempien työyhteisön jäsenten sekä esimiehen

vahva tuki, näin työntekijä kokee olevansa yksi tärkeä osa työyhteisöä ja se lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Sitoutumista lisää edellä mainittu yhteisöllisyyden tunne ja ilmapiiri, jossa he voivat esittää kysymyksiä koskien omasta ammatillisuudestaan sekä työelämästä yleisesti. Työyhteisön merkitys on näin ollen yksi merkittävin tekijä milleniaalien sitouttamisessa työpaikkaan. Tämän kokemuksen saavutettuaan he osoittavat tulevaisuudessa lojaaliutta työpaikkaa kohtaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 174; Wallin 2010, 278.)

#### **4.1 Psykologinen sopimus sitoutumisen näkökulmasta**

Työntekijöiden työpaikkaan sitoutumista vahvistavana tekijänä tunnustetaan hyvän perehdytyksen lisäksi psykologisen sopimuksen solmiminen organisaation ja työntekijän välillä. Psykologisella sopimuksella käsitetään Rosseaun (Saari 2014, 30) mukaan työntekijän henkilökohtainen ajatus omaan työsuhteeseensa kuuluvista velvollisuuksista ja oikeuksista. Rousseau kuvaa psykologisen sopimuksen teoriaa vastavuoroisuuden näkökulmasta: työntekijällä on odotuksia työnantajaa kohtaan, ja työntekijä odottaa työnantajan täyttävän nämä vastineeksi hänen työpanoksestaan. Työnantajan täyttäessä odotukset syntyy luottamuksellinen vaihtosuhde ja vastavuoroisuus saa alkunsa.

Tutkimusten (Rousseau 1995; Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Parzefall 2008, Saaren 2014, 29) mukaan sekä työntekijät että työnantajat kokevat vastavuoroisuuden kokemuksen keskeiseksi tekijäksi psykologisen sopimuksen täyttymisessä. Täyttymiseen liittyy kokemus oman työn merkityksellisyydestä, urasuunnittelusta, työn haastavuudesta ja kouluttautumisen mahdollisuuksista. Myös konkreettiset toimet, kuten työstä saatava palkka, eläkeohjelmat, terveyspalvelut, ympäristön turvallisuus ja työmäärän kohtuullisuus vaikuttavat sopimuksen pitämiseen. (Vakkala 2012, 98.)

Työelämässä ei voida välttyä muutoksilta tänä päivänä. Sitoutumisen näkökulmasta näissä muutostilanteissa on erityisen tärkeä muistaa huomioida psykologisen sopimuksen pysyvyys. Voimakkaat rakenteelliset muutokset työelämässä ja uusien toimintamallien jalkauttaminen aiheuttavat epävarmuutta ja katvealueita toimintatapojen murroksessa. Näissä tilanteissa psykologisen sopimuksen näkökulmasta työntekijän kannustus, osallistaminen, palautteen an-

taminen ja sitouttaminen auttavat tavoitteen saavuttamisessa. Hyvän henkilöstöjohtamisen lisäksi sosiaaliset taidot sekä kyky vaikuttaa muihin ovat sopimusten muodostamisen kannalta keskeisiä elementtejä. (Vakkala 2012, 104.)

## 4.2 Työn imun kokemus sitoutumisen näkökulmasta

Termin työn imu kehittäneen yhdysvaltalaisen William Kahnin (Hakasen mukaan 2011, 43) mukaan työn imua kokeva työntekijä kokee työnantajan taholta arvostusta ja tunnetta kuulluksi tulemisesta. Yksilön näkökulmasta työn imuun vaikuttaa työstä saatavien psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen; kokemus siitä, että voi olla oma itsensä työssä (itsenäisyys). Myös kokemus yhteenkuuluvuudesta työtovereiden kanssa (yhteenliittyminen) sekä tunne siitä, että on hyvä työssään ( pärjääminen), ovat keskeisiä. Kahn (Hakasen mukaan 2011, 43) pitää myös tärkeänä sitä, että työntekijä voi työroolissaan kokea luontevuutta oman itsensä kanssa, jotta voi aidosti olla läsnä työssään. Tätä kautta tuotteliaisuus ja työn tehokkuus tulee näkyväksi, ja työn imua kokeva työntekijä mitä todennäköisimmin tulee positiivisesti huomatuksi ja palkituksi panoksestaan. (Hakanen 2011, 44.)

Työn imun nähdään koostuvan eteenpäinpyrkiväisyydestä, hyvinvoinnin kokemuksesta, innostuksen tunteesta työtä kohtaan, voimavarojen hyödyntämisestä ja merkityksellisyyden kokemuksesta. Työn imua kokeva työntekijä haluaa usein myös tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, ja näin ollen hän on myös ihanteellisimmillaan tuottava työntekijä. Tällaiset työntekijät auttavat pyyteettömästi muita, ovat aikaansaavia ja uudistushakuisia sekä usein tartuttavat työn imua myös työtovereihin. (Hakanen 2011, 32.)

Työn imun tunteen mahdollistaminen ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan vahvasti työnantajan toimintaan linkittyvä asia. Työnantajan tulisi mahdollistaa henkilöstönsä kokemus työn imusta valmentavalla ja kannustavalla johtamisella. Tällöin työnantaja mahdollistaa työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymisen ja edistää työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. Työn imua kokeva työntekijä on myös sitoutuneempi ja viihtyy työelämässä pidempään. (Hakanen 2011, 42.)

Käsitettä työn imu voidaan tarkastella prosessinomaisesti, alussa on tärkeää tunnistaa sekä työn että työyhteisön voimavarat, sen jälkeen niitä voidaan vahvistaa. Yksittäisten työntekijöiden työn imua voidaan myös vahvistaa, merkille pantavaa on heidän omistautumisensa ja tarmokkuutensa sekä uppoutumisensa työssä. Työyhteisössä tulee luoda ratkaisukeskeinen ja myönteinen ilmapiiri avoimelle keskustelukulttuurille sekä pyrkiä sitouttamaan työntekijöitä mm. hyvän perehdytyksen tai mentoroinnin avulla. (Hakanen 2011, 49.)

Työn imun tiedetään vaikuttavan positiivisesti organisaatioon sitoutumisessa. Tämä on huomioitu laajassa Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarvioinnin selvityksessä, jossa on annettu suosituksia muutosten toteuttamisen onnistumiseksi. Suositusten tavoitteena on tukea kuntamuu-  
tosten toteutumista niin, että koulutettu ja nuori henkilöstö on halukas sitoutumaan työhön kuntasektorilla. (Nybondas -Kangas ym. 2017, 67.)

### **4.3 Kutsumus hoitotyössä**

Wallin (2010) on todennut tutkimuksessaan eri-ikäisten hyvinvointityöntekijöiden työhön sitoutumisen diskursseista eli puhutusta tai kirjoitetusta viestinnästä seuraavaa. Iäkkäämpien työntekijöiden sitoutumisessa korostuu kurinalainen työetiikka, kutsumuksellisuus ja uhrautuva muiden palveleminen. Iäkkäät työntekijät ovat tiukasti kiinnittyneet organisaatioon, ja tätä tukee heidän sitoutumisensa turvallisiin, pitkään kestäviin ja vakautta tuoviin työsuhteisiin. Mellanen ja Mellanen (2020, 32) toteavat myös samaa, suurten ikäluokkien työntekijät ovat uskollisimpia työnantajalleen, heillä on keskimäärin työuransa aikana 3–4 työnantajaa. Työhön sitoutumisen vahva kutsumusnäkökulma näyttäytyy sekä voimavarana ja myös työtovereista huolehtimisena, mutta se voi olla tutkimustulosten perusteella myös riskitekijä. Tällöin työntekijän kutsumuksellisuus voi ajaa hänet työskentelemään ääri rajoilla ja tätä kautta pitkään jatkuessaan kuormittaa työntekijää tarpeettomasti ollen uhka työssä jaksamiselle. (Wallin 2010, 276.)

Keski-ikäisten työntekijöiden näkökulmaa työelämään sitoutuneisuuteen värittää vahva ammatillisuus ja asiantuntijuuden korostuminen. He ovat ikään kuin aikakautensa tuote, jossa hoitotyössä on korostunut koulutus, menetelmällinen osaaminen ja hoitotyön tieteellistäminen. Keski-ikäisillä työntekijöillä

näyttäytyy vahvana ammatillisten lähtökohtien huomiointi työssä ja hoitotyön eettisten näkökulmien huomiointi. Mikäli organisaatioissa tehtävät ylhäältä alaspäin suunnatut muutokset horjuttavat näitä tukipilareita, tämä näyttäytyy riskitekijänä työntekijän sitoutumiselle. (Wallin 2010, 276.) Mellanen ja Mellanen (2020, 34) näkevät, että keski-ikäiset työntekijät ovat ensimmäisenä sukupolvena kyseenalaistaneet uskollisuuden käsitteen työnantajaa kohtaan.

Työyhteisössä, jossa työskentelee eri-ikäisiä työntekijöitä, on keskeistä yhteisön ja yksilön yhteistyön sujuvuuden kannalta huomioida työhön sitoutumisen näkökulmasta nuorempien ja iäkkäämpien työntekijöiden kesken salliva ja keskustelevalta ilmapiiri (Wallin 2010, 276). Keski-ikäiset näkevät vahvan kutsu- ja uhrattavan sitoutumisen organisaatioon enemmänkin kuormittavana ja ammatillisuutta heikentävänä tekijänä toisin kuin iäkkäät (Wallin 2010, 277).

#### **4.4 Milleniaalien sitoutuminen työhön**

Milleniaaleiksi kutsutaan 1980–2000-luvuilla syntyneitä. He ovat eniten koulutettu sukupolvi, ja heitä tulee olemaan vuonna 2025 75 % maailman työvoimasta (Maiers 2017, 212–217). Tällä hetkellä työvoimasta puolet on milleniaaleja (Mellanen & Mellanen 2020, 11). Milleniaalit ovat kasvaneet ja tulevat työskentelemään koko ajan enemmän automatisoidussa ja teknologistuvassa yhteiskunnassa (Maiers 2017, 212–217). Heille teknologia, etenkin kommunikointiin käytettävät välineet, kuten puhelin, tietokone yms., ovat jokapäiväistä elämää. He ovat kasvaneet maailmassa, missä on ennennäkemätön ja nopea pääsy kaikkeen tietoon (Maiers 2017, 212–217.) Milleniaalit käyttävät paljon aikaa internetissä, jossa he jakavat tietoa ja kokemuksia päivittäin, tämän vaikutus näkyy myös terveydenhuollossa, missä entistä enemmän käytetään sähköisiä välineitä työn tukena ja päätöksenteossa. (Maiers 2017, 212–217.)

Milleniaalien sukupolven työntekijät tarvitsevat työelämässä sosiaalisuutta, positiivista palautetta, haasteita ja mahdollisuuksia edetä uralla, jotta he sitoutuvat työpaikkaansa. Heitä yhdistää työntekijöinä hyvä itsetunto, tarve tehdä tiimityötä ja rakentaa hyvää työyhteisöä. (Maiers 2017, 212–217; Wallin 2010, 278.)

Nykypäivän työelämän haasteet tulevat koskemaan millenaalien perehdyttämistä, jotta he sitoutuvat tulevaan työpaikkaansa. Nuorten kohdalla on huomioitavaa, että heille ominaista on aktiivinen pohdinta ylipäättään alalla pysymisestä ja he vaihtavat alaa matalammalla kynnyksellä kuin keski-ikäiset. Tämän vuoksi on tärkeää panostaa nuorten työntekijöiden sitoutumisen vahvistamiseen ja alan houkuttelevuuteen. (Wallin 2010, 278.)

Shufutinsky ja Cox (2019, 4) ovat tehneet tutkimuksen koskien näiden millenaalien perehdyttämistä terveydenhuollon alalla. Heidän tutkimuksessaan tulee esille, että Yhdysvalloissa vuonna 2020 on 40 % työntekijöistä 2000-luvulla syntyneitä, joilla on hyvin erilainen käsitys työnteosta ja sitoutumisesta työpaikkaan kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen uuteen työpaikkaan tärkeimpinä tekijöinä koetaan perehdyttäminen, kouluttaminen tehtävään ja organisaatioon sopeutuminen. Milleniaalit ovat tottuneita tietotekniikan ja digitaalisten välineiden käyttäjiä, joten heillä on hyvät valmiudet uudenlaisien perehdyttämisen mallien toteuttamiseen. Mutta he eivät myöskään välttämättä viivyttelä vaihtaa työpaikkaa, jolleivät ole tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. (Shufutinsky 2019, 4.)

Milleniaalit arvostavat tulevassa työpaikassaan, että he ehtivät tutustumaan työkavereihin, joiden kanssa tulevat työskentelemään eli sosiaaliselle kanssakäymisellä pitää jättää aikaa perehdytysprosessissa. (Gelinas 2017, 11.) Ja nykypäivän työntekijöistä 69 % sanoo, että ensimmäisen päivän vaikutelma vaikuttaa heidän päätökseensä jäädä uuteen työpaikkaan (Gelinas 2017, 12). Uuden työntekijän perehdytyksen edetessä on tärkeää, että työntekijälle tulee tunne, että häntä kohdellaan kunnioittavasti ja kuunnellaan myös hänen tarpeitaan (Gelinas 2017, 12).

Nykyään tutkimusten perusteella tiedetään, että ennen kuin työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa, on tärkeää olla yhteydessä hänen kanssaan. Erilaisina keinoina voidaan käyttää sähköpostiviestintää tulevan mentorin tai esimiehen kanssa. Tämä tukee työntekijän oman elämän ja työelämän tasapainoa, sekä hän saa keskustella asioista, jotka mietityttävät en-

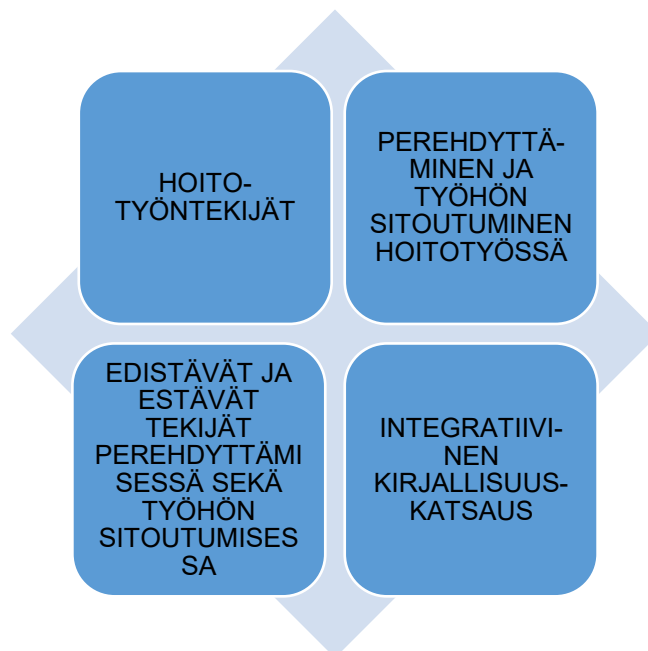
nen työnaloittamista. (Kiel 2012, 305.) Nykyajan työelämässä työntekijän sosiaalistamisen työyhteisöön tiedetään lisäävän työhyvinvointia sekä työpai- kassa pysymistä, jopa enemmän kuin pelkkä taitojen ja tietojen ohjaaminen. Tutkimusten perusteella tiedetään, että nuori ikä on yksi suuri tekijä työntekijän irtisanoutumiseen työpaikastaan ja varsinkin uran kahden en- simmäisen vuoden aikana. Hoitajien irtisanoutumisella on negatiivinen vaikutus potilasturvallisuuteen kuin myös organisaation talouteen. (Kiel 2012, 302.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, millainen perehdytys si- touttaa työntekijän työpaikkaan hoitoalalla. Tietoa saadaan perehdytystä edis- tävistä keinoista, työssä esitellään mm. sähköisen perehdytyksen ja perehdyt- tämisen tulevaisuuden näkymiä. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin, mitkä tekijät edistävät ja mitkä estävät sitouttavan perehdyttämisen toteutumi- sen.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä asiat edistävät sitouttavan perehdytyksen toteutumisen?
2. Mitkä asiat estävät sitouttavan perehdytyksen toteutumisen?



Kuva 3. Opinnäytetyö Pico-mallia mukailten (Danielsson-Ojala 2015, 123).

Kuvassa kaksi integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tarkoitus esitellään Pico – mallin avulla. Pico- malli auttaa määrittämään katsauksen tarkoitusta ja tutkimusongelmien määrittämistä (Riikonen, 2021). PICO koostuu sanoista **p**opulation (tutkittava kohderyhmä), **i**ntervention (tehty toimenpide tai interventio), **c**omparison (mihin toimenpidettä on tarkoitus verrata), **o**utcomes (lopputulos) (Danielsson-Ojala 2015, 123).

## **6 AINEISTO JA MENETELMÄ**

### **6.1 Integratiivinen kirjallisuuskatsaus**

Tutkittavaa ilmiötä kuvailtaessa mahdollisimman monipuolisesti käytetään integratiivista kirjallisuuskatsausta. Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää ja yhdistää eri tavoin tuotettua tutkimusta, kuten ei-kokeellista ja kokeellista tutkimusta. Sen avulla kootaan tarkastelun kohteena oleva tutkittu informaatio mahdollisimman kattavasti yhteen. Kootun tiedon painoarvoa punnitaan siitä näkökulmasta, minkälaiseen näyttöön tämä perustuu, ja lopuksi tehdään johtopäätöksiä kootusta tiedosta ja tämän nykytilasta. (Flinkman & Salanterä 2007, 85; Sulosaari & Kajander-Unkuri 2015, 110.)

Integratiivisen katsauksen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta, se auttaa kirjallisuuden tarkastelussa, kriittisessä arvioinnissa ja syntetisoinnissa. Tarkasteltaessa integroivaa katsausta verrattuna systemaattiseen katsaukseen integratiivinen katsaus avaa laajemman kuvan aihepiiriä koskevasta kirjallisuudesta. Huomattavaa on, että integratiivinen katsaus ei haarukoi yhtä tarkoin kuin systemaattinen katsaus. Näin ollen tutkimusaineisto voi olla huomattavasti laajempi otannaltaan kuin systemaattisessa katsauksessa. (Salminen 2011, 8.)

Russel (2005) on määritellyt integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tehtäväksi löytää uusia jatkotutkimusaiheita ja tutkimuskysymyksiä tarkasteltavasta aihepiiristä. Tarkoituksena on tunnistaa mahdollisia puutteita ja aukkoja nykytutkimuksen kentältä sekä tunnistaa käsitteellisiä ja teoreettisia ajattelua ohjaavia näkökulmia. Hänen mukaansa integratiivisen katsauksen ytimenä on lisäksi arvioida tarkastelun alla olevan tieteellisen havaintoaineiston vahvuutta sekä tarkastella, minkälaisia tutkimusmenetelmiä aihealueella on tuloksetkaasti



käytetty. (Flinkman & Salanterä 2007, 86.) Kuvassa neljä on kuvattu integratiivisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet.

#### **Tutkimusongelman muotoilu**

- Mihin katsauksella halutaan vastata
- Keskeisten käsitteiden määrittely ja tutkimusjoukon valinta
- Tutkimuskysymysten rajaaminen / laajentaminen (Russel 2005)

#### **Aineiston keruu ja kirjallisuushaut**

- Tiedonhaun menetelmät; sähköiset tietokannat, hakukoneiden valinta, manuaaliset haut
- Aineiston keruun huolellinen raportointi, haun toistettavuus
- Sisäänotto- ja poissulkukriteerien määrittely
- Hakusanojen / yhdistelmien käyttö
- Tutkimusaineiston taulukointi (Cooper 1989, 40–57, Whittemore & Knalf 2005, Flinkman & Salanterä 2007, 91)

#### **Aineiston arviointi**

- Aineistosta saatujen johtopäätösten merkittävyys ja painoarvo
- Laadun arvioinnin menetelmien valinta tutkimusmetodin mukaan valittava
- Laadulliselle ja määrälliselle tutkimukselle omat laadun arvion menetelmät (Flinkman & Salanterä 2007, 93)

#### **Aineiston analysointi**

- Analysoinnin huolellinen suunnittelu
- Metodien valinta analysoinnille; esim. meta-analyysi (määrällinen aineisto), äänestysmetodi (laadullinen aineisto)
- Tavoitteena tuottaa tasapuolinen ja huolellinen lukijaystävällinen tiivistelmä aineistosta
- Kokonaisvaltaisen synteessin aikaansaaminen (Cooper 1989, 81, Whittemore & Knalf 2005)

#### **Tulosten esittäminen**

- Esitettyihin johtopäätöksiin johtaneiden päätelmäketjujen huolellinen kuvaaminen
- Tässä esim. taulukoiden tai kuvioiden hyödyntäminen
- Optimaalisena tuloksena johtopäätöksissä lukijan ymmärryksen lisääntymisen käsiteltävästä aiheesta ja innovatiivisen synteessin esittely (Whittemore & Knalf 2005, Flinkman & Salanterä 2007, 97)

Kuva 4. Integratiivisen toteutusprosessin viisi vaihetta (Whittemore & Knalf, 2005).

## **6.2 Tiedonhaun kuvaus**

Aineistojen haut tehtiin työhön helmi- ja maaliskuussa 2020. Käytettiin seuraavia hakukoneita: Pubmed, Cinahl, Academic search elite, Emerald, Sage premier sekä Science direct englanninkielisen materiaalin etsimiseen. Suomenkielisen materiaalin etsimiseen käytämme hakukoneina Finnaa, Electraa,

Journalia ja Medicia. Lisäksi teimme vielä google scholarin kautta haun sanalla perehdyttäminen, vuosirajauksella, sieltä otsikkotason kautta analysoitavaksi päätyi yksi maisteritason tutkimus. Haun luotettavuuden lisäämiseksi olemme käyttäneet myös apuna informaation ammattitaitoa kahdesti.

Hakusanoina käytämme englanninkielisen materiaalin hankinnassa sanoja onboarding, koska onboarding on kattavampi termi, tässä tavoitteet ovat korkeammalla kuin termissä orientation. Onboarding-käsitteen tavoitteena on varmistaa tulokkaan pääseminen mahdollisimman nopeasti tuottavaan tekemiseen sekä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen, jotka työlle on asetettu. Organisaation tavoitteisiin sitoutuminen ja sen mahdollistaminen sisältyvät myös kyseiseen termiin. (Aarnikoivu 2013, 70; Ohr ym. 2020, 4.)

Täydentääksemme hakutuloksia käytimme myös sanoja onboarding and nursing, orientation, healthcare orientation and technology, work engagement nursing, telehealthservice, unit orientation, evidence-based orientation, millennial in healthcare, mentoring in nursing. Englanninkielisiä hakusanoja käytettäessä emme käyttäneet katkaisuja, katkaistut sanat tuottivat liian suuren tuloksen. Myös ilman katkaisuja orientation nursing tuotti hakukoneessa Sage Premier liian laajan otoksen (n=883) eli emme käyttäneet tuloksia.

Suomalaisia hakusanoja ovat perehdytys, perehdyttäminen, sähköinen perehdyttäminen, perehdytys hoitotyössä, mentorointi, hiljainen tieto ja sitoutuminen/sitouttaminen. Suomalaisista hakusanoista katkaisimme ainoastaan pereh\*, muita sanoja emme katkaisseet, koska yhdistelmät tuottivat liian suuria otantoja. Rajasimme työhyvinvoinnin käsitteen opinnäytetyön ulkopuolelle, koska työhyvinvoinnin näkökulma on laaja oma kokonaisuutensa.

Kirjallisuudessa perehdyttäminen ja työnopastus rajataan erillisiksi termeiksi. Juuti ja Vuorela (2015, 63) määrittelevät perehdyttämisen uuden työntekijän vastaanottamiseksi työpaikalla ja alkuopastuksen antamisen hänelle. Työnopastus määritellään järjestelmälliseksi toiminnaksi, jossa ydinalueena on uuden työntekijän ammatillisten taitojen ja tietojen omaksuminen. Tavoitteena on hallita työn sisältö ja mahdollistaa itsenäinen työskentely nimettyjen työtehtävien parissa. (Juuti ja Vuorela 2015, 64.) Olemme kirjallisuuskatsauksessa tutkineet sekä perehdyttämistä että työnopastusta käyttäneet näitä em. termejä

etsiessämme tietoa. Käytämme perehdyttämisen termiä pääasiallisesti työssä kautta linjan, koska aihealueena sekä perehdyttäminen, että työnopastus kulkevat rintarinnan, ja koemme, ettei niiden erotteluun ole tässä työssä tarvetta.

Rajasimme hakumme vuosien 2010 ja 2020 välille. Englanninkielisten aineistojen haussa sisäänottokriteereinä ovat aineistoon pääsy koulun tietokannoista, aineiston maksuttomuus, full text -mahdollisuus tuli olla saatavilla, ja aineiston tuli vastata tutkimuskysymyksiin. Julkaisuissa tuli myös olla lähdeluettelot saatavilla (Taulukko 1).

Suomenkielisen aineiston tuli niin ikään vastata tutkimuskysymyksiin, ajoittua valittuun aikahaarukkaan ja julkaisujen tuli olla väitöskirjoja tai tutkimusartikkelia. Pyrimme aineiston hankkimisessa mahdollisimman tuoreisiin lähteisiin. Perinteisen kirjallisuuden osalta jouduimme tukeutumaan osin 2000-luvun alun tai jopa aiempaan lähdemateriaaliin. Kuten Metsämuuronen (2009, 45) toteaa lähdemateriaalin osalta, vuosia sitten julkaistu lähde voi olla hyvinkin tarkkaa ja käyttökelpoista, mutta sitä tulee arvioida nykytiedon valossa. Lähteen käyttökelpoisuuteen vaikuttaa myös, onko siitä aiheesta julkaistu runsaasti uutta tietoa.

Sähköisten tietokantojen osalta lähdemateriaalin rajasimme vuoden 2010 jälkeisiin julkaisuihin ja tutkimuksiin. Tätä perustelemme sillä, että verkko-oppiminen ja digitaaliset aineistot ovat yhä enenevässä määrin tätä päivää ja tulevaisuutta. Haastetta tuotti tiedon vanheneminen varsinkin verkko-oppimisen saralla, viisikin vuotta vanha materiaali on armotta vanhentunutta tietoa digitaalisuuden jatkuvan kehittymisen takia.

Tiedonhaun (Taulukko 2) avulla kerätystä aineistosta muodostui kirjallisuuskatsauksemme tutkimusaineisto. Manuaalista hakua käytimme myös tuomaan lisämateriaalia työhömmme, tässä hyödynsimme löydettyjen tutkimusartikkelien lähdeluetteleita.

Taulukko 1. Hyväksymis- ja poissulkukriteerit

Hyväksymiskriteerit	Poissulkukriteerit
• Aikaväli 2010–2020	• Ei vastaa aikaväliä
• Vastaa tutkimuskysymyksiin	• Ei vastaa tutkimuskysymykseen
• Julkaisukieli suomi tai englanti	• Ei saatavilla full textiä
• Tutkimusartikkeli ja full text sekä maksuton	• Julkaisukieli muu kuin suomi tai englanti
• Julkaisun lähdeluettelo saatavilla	• Lähdeluettelo ei saatavilla

### 6.3 Aineiston kuvaus ja kriittinen arviointi

Aineiston valinnassa vaikuttava tekijä on, että se vastaa tutkimuskysymyksiin. Kun tutkimuskysymyksiä on enemmän kuin yksi, kuhunkin tutkimuskysymykseen tehdään hakuja mahdollisimman monipuolisesti käyttäen monipuolisesti eri hakusanoja. (Hirsjärvi 2009, 113-114.) Koehakuja tehtiin ennen varsinaista tiedonhakuja yhdistellen eri hakusanoja ja niiden yhdistelmiä.

Hyvän tutkimuksen luotettavuutta lisää harkittu lähdekritiikki. Tutkimuksen tekijän on myös oltava kriittinen lähteitä valitessa ja niitä tulkitessa. Lähteitä arvioidessa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin (Hirsjärvi 2009, 113–114):

- Kirjoittajan *arvostettuus ja tunnettuus*, jos kirjoittajan nimi toistuu julkaisujen lähdeviitteissä toistuvasti ja hänellä on itsellään useita, kirjoittaja on todennäköisesti alan asiantuntija.
- Lähdeaineiston tulisi olla mahdollisimman *ajantasaista*, selkeästi luettavaa ja alkuperäistä
- Lähteen *uskottavuutta* lisää se, mikäli kohteena olevasta tutkimuksesta on saatavilla erilaisia arvosteluja ja lausuntoja.
- Lähdeaineiston *puolueettomuus ja totuudellisuus* ovat tutkimuksen keskeisiä periaatteita.

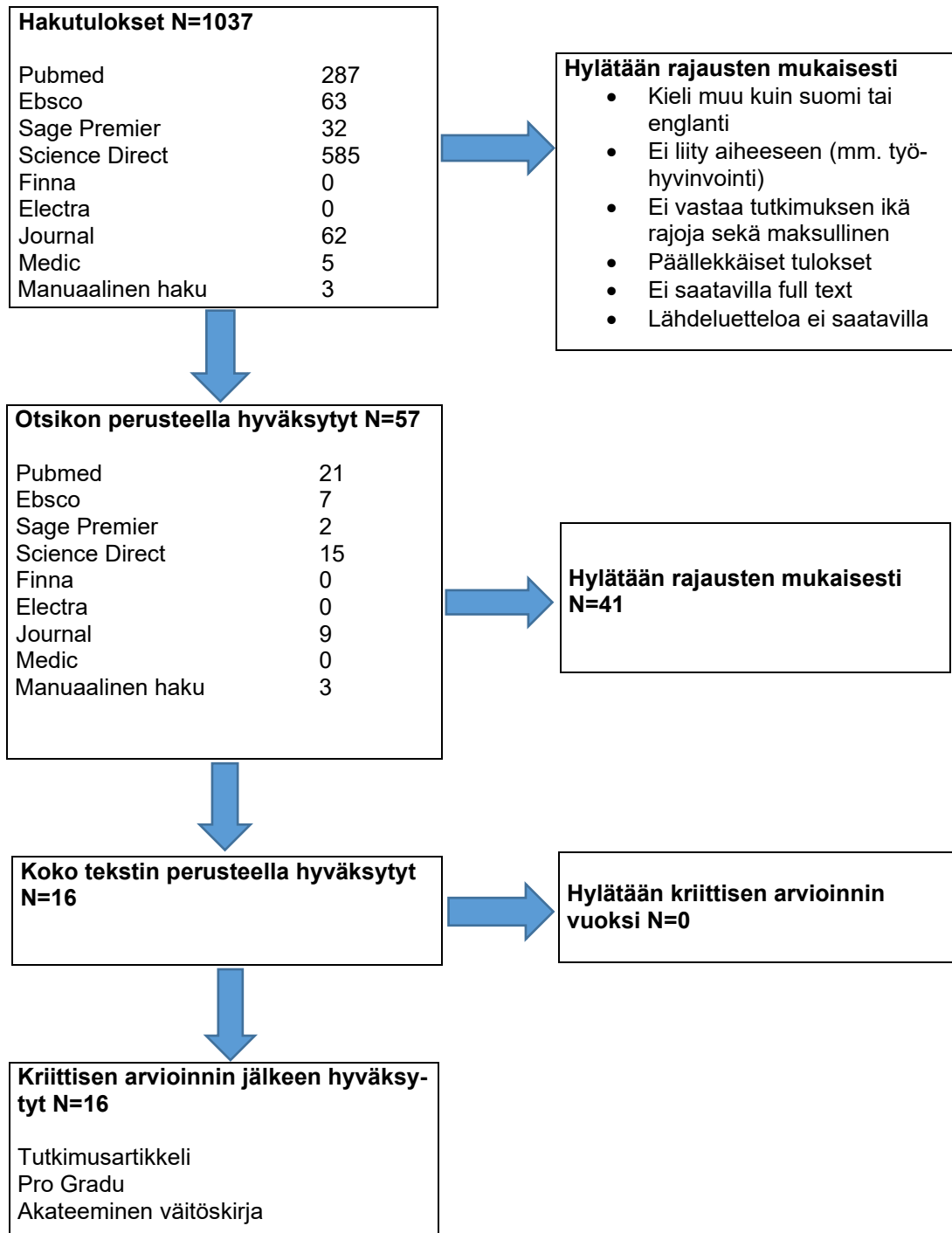
Sisäänottokriteerit täyttäneet tutkimusartikkelit ja tutkimukset luettiin molempien tekijöiden toimesta. Taulukossa 2 on esitelty yksityiskohtaisesti käytettyjä

tiedonhakuja, joista ilmenee käytetyt tietokannat, hakusanat ja artikkelien lukumäärät. Lukujen esittelyssä on poistettu kaksoiskappaleet.

Taulukko 2. Tiedonhaun kuvaus

Tietokanta	Asiasanat/ hakulausekkeet	Hakutulos N=1037	Abstraktin/otsikon perusteella luettavaksi N=57	Analysoitavaksi N=16
Pubmed	millennial in healthcare	29	1	1
Pubmed	nursing orientation programs (review, systematic review)	40	0	0
Pubmed	onboarding	191	15	1
Pubmed	work engagement nurses (review)	27	5	0
Ebsco: Cinahl, academic search elite, medline	onboarding and nursing not students	11	3	3
Ebsco: Cinahl, academic search elite	orientation (abstract) and nursing (abstract) not students	40	2	2
Ebsco: Cinahl, academic search elite, medline	work engagement and nursing not students	10	2	2
Ebsco: Cinahl, academic search elite, medline	millennial and nursing not students	2	0	0
Sage premier	onboarding nursing	29	2	2
Sage premier	millennial in healthcare	3	0	0
Science direct	healthcare and orientation and technology	66	12	0
	healthcare and onboarding and technology	4	0	0
lisänä rajaus International Journal of Nursing Science	work engagement and nurse	38	3	0
	millennials and healthcare	1	0	0
lisänä rajaus International Journal of Nursing Science	mentoring and nursing	26	0	0
lisänä rajaus International Journal of Nursing Science	telehealth and services	30	0	0
	onboarding and electric	420	0	0

	onboard and electric	0	0	0
Finna	Perehdy*, hoitotyö	0	0	0
Electra	perehdytys, hoitotyö	0	0	0
Journal	perehdyttäminen, perehdyttäjä, perehdytys, sähköinen perehdyttäminen, sähköinen perehdytys, digitaalinen perehdytys, mentoointi, milleniaalit	62	9	3
Medic (väitöskirjat)	perehdy*, hoitotyö	0	0	0
	työhön sitoutuminen	5	0	0
Manuaalinen haku (toisen tutkimuksen lähde- luettelon kautta löydetyt)		3	3	2



Kuva 5 Analyysiin valittujen artikkeleiden valintaprosessi (Hoitotyön suositus, 2015).

## 6.4 Aineiston analyysi ja synteesi

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen analyysitavaksi valittiin sisällön analyysin periaatetta noudattava analyysitapa. Tämän avulla on mahdollista saada vaihtelevasta aineistosta kokonaiskuva, jolla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysimenetelmää valittaessa tulee tutkijoilla olla näkemys siitä, minkälaista tietoa kirjallisuuskatsauksella on tarkoitus tuottaa. Ta-

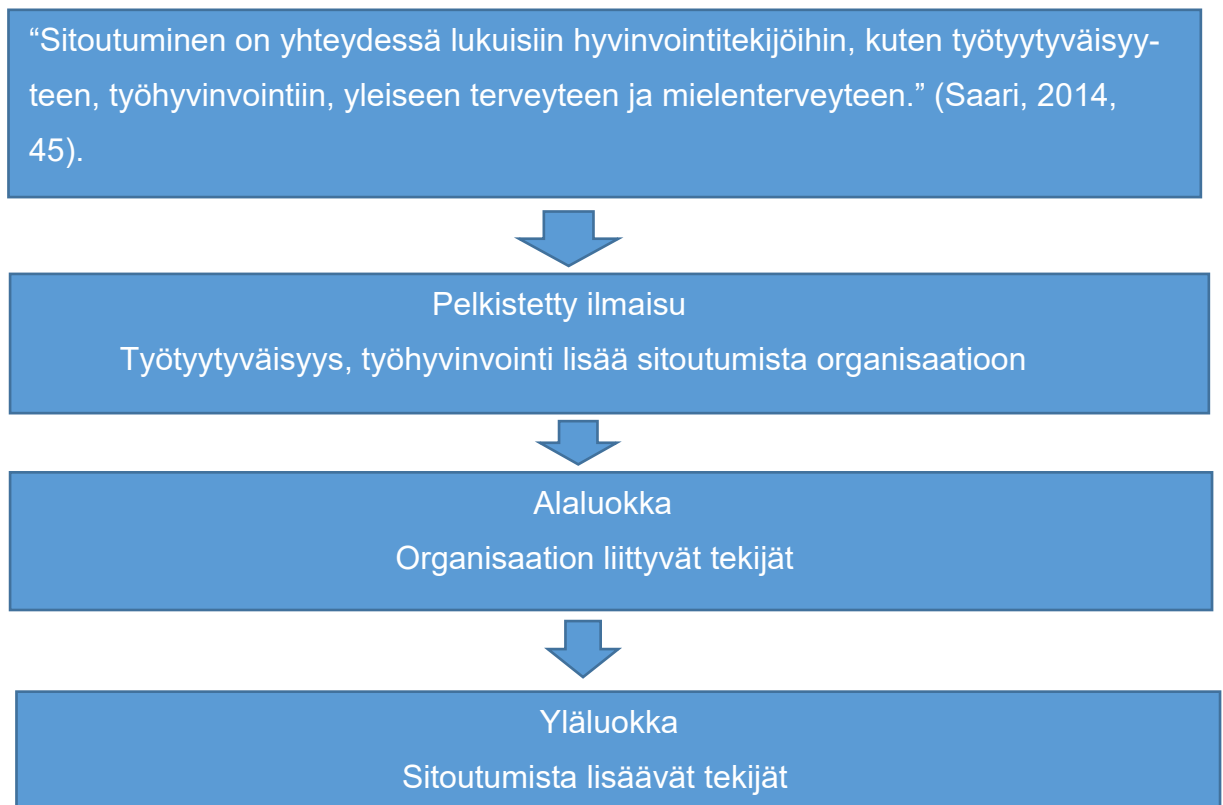
voitteena aineiston analyysivaiheella on koota huolellinen tulkinta alkuperäis-aineiston perusteella ja tuottaa innovatiivinen synteesi aihepiiristä. (Flinkman & Salanterä 2007, 85.)

Sisällön analyysimenetelmä jakautuu seuraaviin vaiheisiin Syrjäläisen (Metsämuuronen 2009, 256) mukaan: Ensimmäisenä on keskeistä *sisäistää* ja teoretisoida valittu aineisto, jotta voidaan jatkaa aineiston karkeaa *luokittelua*. Tämän jälkeen tutkimustehtävää ja käsitteitä *täsmennetään*, ja löydettyjen ilmiöiden esiintymistiheys ja poikkeukset voidaan *todeta ja luokitella* uudelleen. Tämä johdattelee aineiston *ristiinvalidointiin*, aineiston avulla saatuja luokkia puolletaan ja horjutetaan. Lopulta saadut johtopäätökset *esitellään*.

Työhön valikoituneet tutkimukset pelkistetään eli tiivistetään siten, että sisällön olennainen tieto säilyy. Tutkimuskysymykset ohjaavat tiivistämisen tekemistä, näin tutkimusaineiston materiaali kootaan uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuuksien ryhmittely tehdään sen mukaan, mitä tutkimuksista halutaan etsiä. Analyysiyksikköinä voidaan käyttää ajatuskokonaisuutta, lausetta tai lauseen osaa. Näiden avulla muodostetaan yläkäsite, joka kuvaa parhaiten tutkittavaa asiaa. Yläkäsitteen luokka määrittää alaluokkien sisällöt. Aineiston analyysiä tehdään, kunnes aineisto on kokonaisuus, joka on tiivistynyt mielekkääksi. (Vilka 2005, 115.)



Alkuperäinen ilmaisu:



Kuva 6. Esimerkki sisällön analyysistä

Lopulliseen sisällön analyysiin valikoitui 16 aineistoa. Analyysin tekeminen aloitettiin lukemalla valitut aineistot useaan kertaan molempien tutkijoiden toimesta. Tutkimusartikkelit luettiin kokonaisuudessaan, samalla tehtiin itsenäisesti alleviivauksia tutkimuskysymyskohtaisesti aineistosta. Aineistosta nousevat tutkimuskysymyksiin vastanneet asiakokonaisuudet luokiteltiin ylä- ja alaluokkiin. Molempien tutkijoiden löydöksistä käytiin keskustelua, ja luokittelu tehtiin yhteistyössä muodostaen luokkia sitoutumista edistävästä ja estävästä tekijöistä. Näistä muodostettiin aineiston synteesiä. Luokittelun jälkeen asiakokonaisuudet koottiin taulukkoon (Liite 2), josta keskeiset tulokset ovat nähtävissä.

## 7 TULOKSET

### 7.1 Mitkä tekijät perehdytyksessä edistävät työntekijän hoitotyöhön sitoutumista?

Kirjallisuuskatsauksesta saatujen tulosten mukaan sitouttavaa perehdyttämistä edistivät perehdytysprosessiin, organisaatioon, yhteisöön ja yksilöön liittyvät seikat. Tutkimuksen tuloksia esitellään jokaisen alaluokan mukaan.

### 7.1.1 Perehdytykseen liittyvät tekijät

Tutkimustuloksista nousi yhtäläisesti esille se, että perehdytys sekä sitouttaa uuden työntekijän työpaikkaan ja lisäten työntekijän ammatillista luottamusta omaan osaamisensa ja nämä asiat lisäävät potilasturvallisuutta hoitotyössä (Ohr ym. 2020, 3; Hörberg 2018). Työntekijöillä on myös halu saada perehdytysprosessin avulla tietoa käytännön toimintamalleista, joiden oppiminen auttoi heidän siirtymistensä tuottavaksi työvoimaksi (Ohr 2020, 9). Perehdytysprosessin ollessa riittävän pitkä ja hyvin suunniteltu uusi työntekijä muodostaa itselleen vahvan ammatti-identiteetin. Tähän hän tarvitsee kokeneemman hoitajan tukea sekä selkeät ohjeet työstään että arvostavaa palautetta toiminnastaan työtehtävässään. (Hörberg 2018; Phillips 2015, 118.) Australiassa toteutettu tutkimus osoittaa, että jopa vuoden kestoinen perehdytysprosessi koetaan tärkeäksi hoitoalalla työskenteleville (Phillips 2015, 118).

Ulkomaisissa tutkimuksissa kuvattiin myös sähköisten perehdytysalustojen hyödynnettävyyttä, vaikka siellä niiden käyttö oli rajoittunut vain joihinkin kursseihin. Ilmeni, että tarve ja mahdollisuudet niiden käyttöön tunnistettiin, mutta toimintamalleja ei ollut vielä kehitetty niin, että hyödynnettävyyttä olisi vielä otettu täysipainoisesti käyttöön. (Ohr ym. 2020, 6.)

### 7.1.2 Organisaatioon liittyvät tekijät

Useampi analysoitavaksi valikoitunut tutkimus osoitti, että organisaation tehostamalla perehdytyksen prosesseja, hoitajien irtisanoutuminen vähenee ja sitoutuminen työhön lisääntyy. Yhdysvalloissa tehty tutkimus osoitti, että uusien työntekijöiden irtisanoutuminen väheni 39,1 %:sta 18,4 %:iin tutkimuksen tarkasteluajanjaksolla, kun oli otettu käyttöön 10-vaiheinen perehdytysprosessi. (Kurnat-Thoma ym. 2017,1.) Vaikka jonkinasteinen työntekijöiden vaihtuvuus nähdään odotettuna ja suotavana, kasvaneita irtisanoutumislukuja pidetään uhkana perustoimintojen takaamiselle ja potilasturvallisuudelle (Kurnat-Thoma ym. 2017,8).

Nykypäivän työpaikoilla odotetaan, että heidän organisaationsa työntekijät ovat sitoutuneita ja omistautuneita työntekijöitä. Nykypäivän hoitajat ovat niin

kutsuttu Y-sukupolvi (< 35- vuotiaat), suurempien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Y-sukupolven työntekijöiden tiedetään tutkimusten perusteella vaihtavan helpommin työpaikkaansa ja, jopa ammattia kuin aiempien sukupolvien työntekijät. (Hyytiäinen ym., 2015, 215; Lepistö 2018, 979–986.) Heillä on myös suuremmat odotukset työantajaltaan, mutta heidän ollessaan tyytyväisiä työhönsä niin heillä on suurempi organisaatioon sitoutumien kuin muilla sukupolvilla. Joten työuran alussa olevien hoitajien työhön sitoutumiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, varmistamalla heidän pääsyttyä työpaikan työyhteisön jäseneksi. Kannustavan ja helposti lähestyttävän johdon merkitys nousee myös esille heidän kohdallaan ja työn täytyy olla merkityksellistä heille. Työhön sitoutuneen työntekijän tiedetään välittävän myös tätä tunnetta muille työyhteisön jäsenille. (Lepistö 2018, 979–986.)

Työhön sitoutuminen ja kutsumus kulkevat yhdessä Cao:n ym. (2019, 312) tekemän tutkimuksen mukaan. Organisaatioon sitoutuminen yhdistettynä kutsumuksen kokemukseen näyttäytyy tutkimuksen mukaan erottamattomalta. Heidän mukaansa tämän vahvistaminen eritoten nuorten hoitajien kohdalla lisää työhön sitoutumista.

### **7.1.3 Työyhteisöön liittyvät tekijät**

Perehdytyksen avulla työntekijä myös sosiaalistetaan omaan organisaatioonsa sekä omaan yksikköön, tämä sosiaalistuminen alkaa jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Sosiaalistumiseen kuuluu ne tavat, normit ja kulttuurit mitä työyhteisössä noudatetaan, niiden omaksumisella työntekijä sopeutuu uuden työyhteisönsä jäseneksi. Sosiaalistuminen työyhteisön jäseneksi on pitkä prosessi ja, se syntyy vuorovaikutussuhteiden avulla, mutta hyvin onnistuessaan sen nähdään myös tukevan työntekijän työssäjaksamista. (Lius 2018, 21–22.) Mentoroinnin tiedetään tutkimusten mukaan lisäävän uusien hoitajien työtyytyväisyyttä ja näin ehkäisevän irtisanoutumista hoitoalalta. Mentoroinnin ollessa jatkuvaa ja suunnitelmallista sen tiedetään lisäävän hoitajan itseluottamusta työssään, tukevan ammatillista kehittymistä ja lisäävän sitoutumista näin ollen myös kustannustehokasta. (Gilson 2013, 2.)

Phillipsin (2015, 120) tutkimustulokset osoittivat, että työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti tunne työyhteisöön kuulumisesta. Sekä työntekijän

kokemus hyvästä työilmapiiristä työpaikalla lisäsivät työssä viihtymisen tunnetta. (Unruh 2020, 221; Cao ym. 2019, 310). Arvostavan palautteen saaminen, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön jäsenten kesken ja kannustava johtaminen auttavat työntekijää kokemaan sitoutumisen tunnetta työpaikkaa kohtaan. Tukevana keinona Phillipsin tutkimuksessa ehdotetaan säännöllisiä tapaamisia mentorin tai perehdyttäjän kanssa, jolloin työntekijä saa peilata ja käydä kokemuksiaan läpi. Tämä myös lisää yksilöllisen kohtaamisen tunnetta, ja luo työntekijälle kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Esi- mies- alaiskeskustelut pitäisi olla myös jatkuvana mukana perehdyttämisen edetessä ja niitä pitäisi arvioida säännöllisesti ja kehittää tarpeen mukaan perehdytystä tukevaksi. (Unruh 2014, 227.)

#### **7.1.4 Yksilöön liittyvät tekijät**

Perehdyttämisen ensimmäisestä päivästä lähtien uusi hoitoalan työntekijä alkaa omaksumaan työpaikkansa organisaatiokulttuuria ja näin myös vuorovaikutussuhteiden syntyminen käynnistyy. Työntekijälle muodostuu käsitys omasta sekä muiden työyhteisön jäsenten rooleista. Perehdytyksellä annetaan työntekijälle tietynlaiset toimintamallit, miten työyhteisössä sekä organisaatiossa tulee toimia. Minkälaista vuorovaikutuskäyttäytymistä myös häneltä odotetaan. Näiden asioiden välittyminen työntekijälle oikeanlaisesti, siihen vaaditaan tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta perehdyttäjältä. (Lius 2018, 10-11.)

Voidaankin todeta, että juuri perehdyttämisen onnistuminen on kiinni siitä, millainen vuorovaikutussuhde syntyy perehdytyksessä. Nämä alun kokemukset vaikuttavat selkeästi tutkimuksen mukaan siihen, miten tuleva työntekijä sitoutuu uuteen työpaikkaansa sekä organisaatioon. Tutkimusten mukaan sillä on vaikutusta siihen, kuinka mielekkäänä työntekijä tulee työnsä kokemaan ja miten hän sitä suorittaa. Alun hyvän perehdytyksen nähdään vaikuttavan myönteisesti hoitoalalla pysymisessä. (Lius 2018, 11.)

Sitoutumisen näkökulmaa tarkastellessa työntekijän sitoma sanaton psykologinen sopimus työnantajan kanssa näyttäytyy vahvana. Työntekijän solmima virallinen työsopimus on virallinen ja kokonaisvaltainen, psykologinen sopimus

täydentää tätä. Sen täyttyminen tukee työntekijän työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön ja tuo tuottavuutta organisaatioon. Tutkimus on osoittanut sen vahvan merkityksen myös työasenteiden ja työkäyttäytymisen osalta. (Ring ym. 2019, 88; Saari 2014, 31.)

Työntekijöiden vahva halukkuus ja vastuunotto käyttää omaa ammattitaitoaan ja asiantuntijuuttaan asiakkaidensa hyväksi, on sitoutumista lisäävä tekijä. Psykologisen sopimuksen sitomisen tuloksena työntekijä odottaa työnantajan tarjoavan tähän mahdollisuuden myös työajan puitteissa. Mahdollisuus toteuttaa työtään toivomallaan tavalla, antaa työntekijälle tunteen psykologisen sopimuksen täyttymisestä. (Ring ym. 2019, 94.)

Tilannetta tarkasteltaessa tulevaisuuden henkilöstömäärien tarpeiden valossa, nähdään sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstömäärien kasvu- ja tarvepohjaisuus keskeisenä tekijänä psykologisen sopimuksen säilymisen kannalta. (Ring ym. 2019, 88.) Tilanteessa, jossa työntekijä suhtautuu työpaikkaan ponnahduslautana parempiin tehtäviin, muokkaa oman psykologisen sopimuksensa toisen kaltaiseksi, kuin työntekijä, joka rakentaa pitkää uraa yksikössä. (Saari 2014, 33.) Varautuminen työmarkkinoiden epävarmuuteen korostaa psykologisen sopimuksen tasapainoa. Kun työntekijä varmistaa uudelleen työllistymisensä ja kehittää ammattitaitoaan vaihtuvien työtehtäviensä kautta, hänen psykologisen sopimuksensa tasapainon kannalta näyttäytyy tärkeänä työntekijän oma luovuus, aloitteellisuus ja sitoutuminen. Ikään kuin vastineeksi tästä hän saa työnteon lomassa työnantajalta erinomaisen mahdollisuuden nivoa yhteen eri keinoja oman elämäntilanteensa, arvomaailmansa ja elämäntyyliensä yhteensovittamiseksi. Alan vetovoimaisuuden näkökulmasta voidaan ajatella psykologisen sopimuksen uudistamisen ja täyttymisen sijoittuvan keskeiseksi merkittäväksi tekijäksi työntekijöiden sitoutumisen kannalta. (Ring ym. 2019, 88.)

Tutkimusten perusteella tiedetään, että hoitajan uran alkuvaiheessa tapahtuvan kuormittumisen (liian suuri vastuu potilastyöstä heti alussa, epäselvät ohjeet, tiedonkulku ontuvaa, esimiehen tuen puuttuminen) tiedetään johtavan haitallisen stressisyndrooman eli niin kutsutun burnoutin kehittymiseen. Oireina on unettomuus, kognitiivinen kuormittuminen, joka ilmenee keskittymisvaikeuksina ja tarkkaavaisuuden häiriöinä sekä masennusoireina. Niin

sanotun burn outin kehittymisen kannalta tiedetään, että haasteellisimmat vuodet ovat työuran kolme ensimmäistä vuotta valmistumisen jälkeen. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää kiinnittää huomio ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin hoitajan uran alkuvaiheessa, takaamalla riittävän pitkä ja onnistunut perehdyttäminen. (Rudman 2020, 1.) Asian huomioimatta jättämisellä voi maailmanlaajuinen hoitajapula pahentua entisestään (Rudman 2020, 8).

## **7.2 Mitkä tekijät perehdytyksessä estävät työntekijän hoitotyöhön sitoutumista?**

Kirjallisuuskatsauksesta saatujen tulosten mukaan sitouttavaa perehdyttämistä estivät perehdytysprosessiin, organisaatioon, yhteisöön ja yksilöön liittyvät tulokset. Tutkimuksen tuloksia esitellään jokaisen alaluokan mukaan.

### **7.2.1 Perehdytykseen liittyvät tekijät**

Tutkimuksissa nousi kauttaaltaan esille, että uuden hoitoalan työntekijän saadessa liian lyhyen perehdytysjakson uudessa työpaikassaan hän aikoo nopeasti vaihtaa työpaikkaa tai pohti jopa alanvaihtoa (Unruh 2012, 227; Flinkman 2014, 89). Tuloksissa ilmentyy kattavan perehdytysohjelman puutteen vähentävän työntekijän itseluottamusta ja varmuutta omassa ammatissaan. Mikäli työntekijä joutuu työssään kohtaamaan liian vaativia työtehtäviä tai kohtaa suuria haasteita uran alkutaipaleella, tämän on todettu aiheuttavan kestäväntöntä ahdistusta ja stressiä, joka pitkittyessään ennustaa myöhemmällä iällä stressioireyhtymän syntymistä (Phillips 2015, 119; Lius 2018, 10). Kuitenkin tiedetään, että nuoret hoitajat ovat hoitoalan tulevaisuuden työntekijät, joten on erittäin tärkeää varmistaa heidän työtyytyväisyytensä alalla pysymisen varmistamiseksi. (Unruh 2014, 220). Hoitoalalta lähtevien ennusmerkkejä on tunnistettavissa, iältään nuori, työn määrä verrattuna saatavaan palkkioon on epäsuhtainen, uralla etenemisen mahdollisuudet huonot, koettu työstressi (Unruh 2014, 221; Flinkman 2014, 87).

### **7.2.2 Organisaatioon liittyvät tekijät**

Hoitoalan työntekijöiden lähtemistä alalta on tutkittu myös useissa tutkimuksissa, näissä tutkimuksissa esiin nousevia syitä alan vaihdolle tuli useita. Liian suuri työmäärä, liian nopea siirtyminen perehtyjästä vahvuuteen lisäsi työstä

koettua ahdistusta ja stressiä, puutteellinen johtaminen tai ei ollut mahdollisuutta toteuttaa omasta mielestään hyvää ja turvallista hoitotyötä (Hyytiäinen 2015, 215; Unruh 2014, 227). Lisäksi koettiin, ettei työtehtävät olleet selkeitä sekä työstä ei saanut palautetta eikä riittävästi rahallista korvausta. (Unruh, 2014, 227) Tutkimusten valossa on tuotu esille myös se, että ellei perehdytysohjelman tulokset ole arvioitavissa tai mitattavissa niin se heikentää työntekijän sitoutumista työhön. (Monforto 2020, 55).

### **7.2.3 Työyhteisöön liittyvät tekijät**

Nuorten hoitajien kokemukset epäasiallisesta käyttäytymisestä ja vähättelyn kokemukset osoitettuna vastavalmistuneelle hoitajalle heikentävät vahvasti sitoutumisen tunnetta työyhteisöön. Tähän liittyy myös työperäinen uupumus, huonot toimintaympäristöt ja työstressi. (Helander ym. 2019, 181.) Nuoret hoitajat näkivät koulutuksen antavan liian suppeat valmiudet sairaanhoitajan ammattiin. Kriittikinä mainittiin koulutuksen antaneen liian hoitotiedepohjaisen ja teoreettisen perusteen ammattiin. Työhön asemoitumista vaikeutti heidän mukaansa perehdytyksen riittämättömyys ja huono laatuus, mikä ei antanut valmiuksia toimia työyksikössä. (Helander ym. 2019, 187.)

Työyksikön koolla on myös merkitystä lisääntyneisiin aikeisiin lähteä hoitoalalta. Mikäli toimintayksikkö on kovin suuri, tämän on todettu vähentävän työhön sitoutumista. (Hyytiäinen ym. 2015, 223.) Työhön sitoutumista heikentäviksi tekijöiksi koetaan varsinkin nuorten hoitajien kohdalla voimavaroja kuluttava työilmapiiri, jonka sietäminen ruokkii työntekijän sekä työyhteisön pahoinvointia. Hoitajan kokemus siitä, ettei yhteisössä puhalleta yhteen hiileen, vaan syntyy kilpailuasetelma hoitajien kesken, syö luotettavuutta ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Helander ym. 2019, 184.)

### **7.2.4 Yksilöön liittyvät tekijät**

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen heikentää merkittävästi työntekijän sitoutumista organisaatioon ja se vaikuttaa myös hänen henkiseen hyvinvointiinsa sekä asiakastyytyväisyyteen. Kun organisaatiossa tunnistetaan psykologisen sopimuksen täyttyminen, voidaan välttyä sen tarkoituksettomalta rikkoutumiselta. Tällöin on tärkeä olla tietoinen työntekijän olennaisista organisaatioon ja työhön liittyvistä oletuksista. (Ring ym. 2019, 89.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla työntekijät kokevat oman asiantuntijuuden ja ammatillisuuden arvostuksen tärkeänä. Mikäli työkuormituksessa joudutaan ristiriitaan organisaation ja työntekijöiden omien arvojen ja eettisen toiminnan välillä, ja laadukkaan asiakastyön edelle menee liukuhihnamaiset suoritteet, rikkoo tämä merkittävästi psykologisen sopimuksen luonnetta. (Ring ym. 2019, 97, Flinkman 2014, 90.)

Myös nuorien työntekijöiden näkökulmasta psykologisen sopimuksen yhteensovittaminen perheen ja työelämän suhteen on merkittävä seikka. Vanhemmilla työntekijöillä tilanne on työkeskeisempi tutkimuksen mukaan. Hyytiäinen ym. (2015, 218) toteavat samaa, suurten ikäluokkien sitoutuminen työhön nähdään vahvimpana, ja y-sukupolven heikoimpana. Työsuhteen muodolla on merkitystä myös; on osoitettu, että määräaikaisten työntekijöiden psykologinen sopimus ei ole niin altis rikkoutumiselle, kun vakituisessa työsuhteessa olevilla. (Ring ym. 2019, 91).

## **8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Alun perin tarkoituksena oli tutkia Kymssotessa käyttöön otettavaa sähköistä perehdytysohjelmaa, jonka läpikäyneet työntekijät olisivat täyttäneet ohjelman tuottajan toimesta kehitetyn palauteosion. Palauteosiot oli tarkoitus analysoida, ja niiden tuottaman tiedon pohjalta kehittää sähköistä perehdytysohjelmaa haluttuun suuntaan. Covid19 – viruksen aiheuttama maailmanlaajuinen tilanne muutti tilannetta tämän suhteen. Sähköistä perehdytysohjelmaa ei saatu aikataulun mukaisesti käyttöön, tämän myötä tutkittavaa materiaalia emme opinnäytetyöhön saaneet. Tämän tilanteen vuoksi opinnäytetyö muutettiin integratiiviseksi kirjallisuuskatsaukseksi ja kehittämisehdotukset esitellään siihen perustuen alla olevassa kuvassa ( kuva 6.) Kirjallisuuskatsauksen tuottaman tulosten perusteella olemme nostaneet keskeisimmät asiat työnantajalle hyödynnettäviksi. Kuvassa kuusi on jaoteltu tutkimusten perusteelle esille tulleet tärkeät asiat, jotka on otettava huomioon ennen työsuhteen alkua, työsuhteen ensimmäisinä päivinä ja työsuhteen jatkuessa.





Kuva 7. Huomioitavaa perehdyttämisessä

## 9 POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuskatsauksen tuloksia nivoen yhteen teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön tavoitteet. Kotimaisten ja kansainvälisten tutkimusten tuloksista kootaan yhteenveto ja esitellään johtopäätökset. Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön menetelmää ja toteutusta, sekä tarkastellaan luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä. Lopussa esitetään tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimus ehdotukset. Pitkään on tullut tutkimusten valossa esille, että terveydenhuoltoalan työt eivät kiinnosta nykynuoria, joten hoitotyön alan vetovoimaisuuden vastuu jää työnantajille. Alan palkkaus, työolosuhteet ja vähäinen henkilömitoitus saa monen hoitoalan ammattilaisen vaihtamaan alaa. (Markoff & Nirko 2015, 5.) Kun tarkastellaan kunta-alan työntekijöitä, heistä 80 % on naisia. Koulutusalan mukaisesti jaoteltuna terveys- ja sosiaalialan koulutuksen on saanut 43.8 %. Näitä lukuja tarkasteltaessa voidaan todeta kyseessä olevan mittava määrä työntekijöitä. (Nybondas-Kangas ym.

2017, 23.) Myös Kunnasvirran (2020, 18) tulokset yamk-opinnäytetyössään osoittavat, että aloilla, jotka kärsivät työvoimapulasta, on perehdytykseen panostaminen ja siinä onnistuminen merkityksellistä.

Enberg ja Mäntylä (2019, 94) toteavat tutkimuksessaan Vaasan keskussairaalan vetovoimatekijöiden toteutumisesta; perehdytys koetaan yhdeksi tärkeäksi elementiksi arvioitaessa vetovoimatekijöitä. Perehdytys ei välttämättä ole suunnitelmallista, mutta sitä kuitenkin jonkinasteisena toteutetaan. Laadukkaan ja riittävän pitkän perehdytyksen merkitys tiedostetaan, mutta usein se jää toteutumatta tai vaillinaiseksi, ja tämä asia hyväksytään työntekijöiden keskuudessa (Markoff & Nirkko 2015, 4). Tätä tukee myös Aarnikoivun (2013, 70) näkemys jokseenkin yleisestä asenteesta huonolaatuista tai toteutumaton perehdytystä kohtaan.

## **9.1 Tulosten johtopäätökset**

Tällä tutkimuksella haettiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen. Mitkä asiat edistävät sitouttavan perehdytyksen toteutumista? Toisena kysymyksenä oli, että mitkä tekijät estävät sitouttavan perehdytyksen toteutumista? Tutkimusten valossa esille tulee, että terveydenhuoltoalan työt eivät kiinnosta nykynuoria, joten hoitotyön alan vetovoimaisuuden varmistaminen jää työnantajan vastuulle (Unruh 2020, 220). Nuoret vastavalmistuneet hoitajat eivät koe enään samanlaista kutsumusta hoitotyöhön niinkuin heitä edeltävä sukupolvi koki ns. X-sukupolvi (Wallin 2010, 279).

Kansainvälisten tutkimusten valossa uuden tai työpaikkaa vaihtavan hoitajan oletetaan siirtyvän perehtyjästä työvoimaksi hyvinkin nopealla aikataululla uudessa organisaatiossa (Rudman 2020). Mutta, tämän liian nopean siirtymisen työvoimaksi tiedetään altistavan kognitiiviselle oireille kuten keskittymisen- ja tarkkaavaisuuden ongelmille, masennukselle ja unihäiriöille (Rudman 2020; Helander 2019, 181). Jos, näitä koettuja oireita tulee uran alkuvaiheessa niin niiden tiedetään vaikuttavan heikentävästi alalla sekä työpaikassa pysymiseen (Rudman 2020). Rudmanin (2020) tutkimuksessa tuodaan esille, että 20% hoitajista Ruotsissa kokee näitä oireita uran ensimmäisen kolmen vuoden aikana. Ja, jopa 45% näistä hoitajista harkitsee alan vaihtoa ensimmäisen kolmen vuoden jälkeen.

Tutkimukset tukevat sitä tietoa mikä kirjallisuudesta löytyy myös, että perehdyttämisen tarve tunnustetaan ja tiedetään, mutta silti siihen ei panosteta riittävästi (Hyytiäinen 2015; Helander, 2019). Psykologisen sopimuksen merkitys työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen työhön nähdään tärkeänä tekijänä alalla pysymisessä (Saari 2014, 29). Ulkomaisista tutkimuksista emme löytäneet psykologisen sopimuksen käsitettä, vaikka työhön sitoutumista käsiteltiin useassa tutkimuksessa. Psykologisen sopimuksen täyttyminen työntekijän kohdalla näyttäytyy pitkäaikaisena alalla pysymisessä.

Kansainvälisistä tutkimuksista nousee työntekijän ensimmäisten työpäivien merkitys esille. Organisaation täytyy olla huolellisesti valmistautunut vastaanottamaan uusi työntekijä ja varmistautua siitä, että työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. (Ohr 2017, 3.) Perehdyttämisen lisäksi uudelle työntekijälle on tärkeää saada työyhteisöstä kokenut mentori, jonka puoleen perehtyjä voi helposti kääntyä näin toimimalla tuetaan uuden hoitajan työuran alkua (Gilson 2013, 2; Ohr 2017,9).

## **9.2 Luotettavuus ja eettiset kysymykset**

Tutkijat kokivat, että aineiston valinnassa aineistojen laadun arviointi oli keskeistä, tämä on luotettavuutta lisäävä tekijä ja antaa lukijallensa arvokasta tietoa luotettavista tutkimustuloksista. Luotettavuutta heikensi molempien tutkijoiden ensikertalaisuus tutkimuksen teossa. Arviointikriteereitä punnittiin huolellisesti ja pyrittiin valitsemaan mahdollisimman laadukkaat ja luotettavat lähteet. Aineiston hakuja esitettiin luotettavuuden lisäämiseksi ennen varsinaista tiedonhakua. Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa tutkittiin jo olemassaolevaa ja julkaistua tietoa, tiedonhankinta-, arviointi-, ja tutkimusmenetelmä olivat eettisesti kestävä. Sillä hankittu tieto oli jo julkisesti saatavilla eikä aineistojen hankinta ja säilyttäminen aiheuttaneet eettistä ristiriitaa. Tutkijat ovat toimineet rehellisesti ja huolellisesti tallentaessaan sekä arvioidessaan tutkimusten tuloksia ja raportointi on toteutettu tarkasti. Näin on noudatettu eettisesti hyvän tutkimuksen käytäntöjä. (Hirsjärvi 2009, 23–24; Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 8.) Työssä on otettu huomioon muiden tutkijoiden tuomat tulokset ja nii-

den merkitys on huomioitu tutkimusta tehdessä. Käytetyt tiedonhankinta-, arviointi ja menetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerejä noudattavia sekä eettisesti kestäviä. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–24.)

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus oli mielenkiintoinen ja osittain myös haasteellinen menetelmä. Tutkijoina koimme, että kirjallisuuskatsauksen eri vaiheet tuli hallita hyvin ennen siirtymistä eteenpäin. Alun haasteena eteen tuli oikeiden hakusanayhdistelmien löytyminen, tähän päästäksemme tarvittiin toistoja hakuja tehdessä. Luotettavuutta lisäsi, kun samat tutkimukset nousivat useammasta tietokannasta. Englanninkielisten tekstien suomentaminen ensiker-talaisilta tutkijoilta oli työlästä ja saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Luotettavuutta tutkimuksessa arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta eli toistettaessa ei saada satumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetin avulla kuvataan myös tutkimuksen johdonmukaisuutta, täsmällisyyttä ja tarkkuutta. Validiteetin avulla kuvataan tutkimustulosten tarkkuus, missä määrin tehdyt johtopäätökset vastaavat todellisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää arvokkaiden lähteiden poisjäänti, koska englanninkielisistä tutkimuksista rajattiin hakujen perusteella aineistoa pois, koska haut tuottivat rajouksista huolimatta runsaasti materiaalia. Tämän vuoksi science direct haku-koneesta, valikoitui käyttöön ainoastaan International Journal of Nursing Science julkaisu.

Analyysiin valitut aineistot arvioitiin ennen analyysiin valitsemista molempien tekijöiden toimesta. Suomenkieliset aineistot arvioitiin käyttäen JBI:n arviointikriteeristöjä huomioiden käytetty tutkimusmetodi. Kun laaditaan järjestelmällistä katsausta, on tärkeää arvioida ennalta määritettyjen sisäänottokriteerien täyttäneiden tutkimusten laatu kriittisesti. (Hoitotyön suositus, 2015.) Molemmat tekijät arvioivat aineiston yksi kerrallaan ja arvioinneista keskusteltiin ennen valitsemista analyysiin. Tässä asiassa tutkijoilla ei tullut ristiriitaa valinnoista, vaan näkemys oli yksimielinen. Englanninkielinen aineisto arvioitiin käyttäen samoin JBI:n arviointikriteeristöä. Tässä myös tutkijat toimivat ensin itsenäisesti ja sitten keskustellen valinnoista. Samanmielisyyttä saavutettiin myös tässä.

Aineiston haussa hyödynnettiin käsinhakua täydentämään tietokantahakua. Tämä tarkoittaa sitä, että jo löydettyistä tutkimusten lähdeluetteloista on valittu tarkempaan tarkasteluun aineistoja, jotka ovat osoittautuneet aiheen valinnan ja tutkimuskysymysten kannalta oleellisiksi. Työssä käytetyt tutkimukset eivät olleet yli kymmentä vuotta vanhoja, jotta käyttöön saatiin mahdollisimman uusimmat tutkimukset.

Aineisto tuotti tietoa työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumista vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä. Kaikissa aineistoissa sitoutumista vahvistaviin tai heikentäviin tekijöihin liittyi työntekijöiden saama perehdytys. Tämä kulkee työssä punaisena lankana, muut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat ikään kuin säikeitä vahvistamassa tätä näkemystä, tai vaihtoehtoisesti voidaan nähdä poikki hankaantumisen mahdollisuus sitoutumista vähentävien tekijöiden kohdalla. Tutkijat löysivät sitoutumista vahvistavan säikeen psykologisen sopimuksen käsitteestä, joka ei ollut aiemmin tuttu termi. Tietoisuus psykologisen sopimuksen olemassa olosta ja sen hyödynnettävyydestä työelämässä tuli tutkijoille uutena tietona tämän tutkimuksen myötä. Tutkijat kokevat, että tämääntiedon vieminen työelämään olisi tärkeää ja näemme, että tunnistaminen ja sopimuksen vahvistaminen lisäävät hoitoalan vetovoimaisuuden lisääntymistä.

Riittävän pitkällä ja laadukkaalla perehdyttämällä työnantaja sitouttaa työntekijät omaan organisaatioon. Haluamme omalta osaltamme pitää yllä keskustelua työntekijän oikeudesta laadukkaaseen perehdytykseen vaativassa hoitotyössä. Näkemyksemme mukaan se ei ole pelkästään työnantajan velvoite, vaan myös työntekijän vastuu huolehtia siitä, ettei perehdytys jää vaillinaiseksi ja työntekijän vastuu on myös vastaanottaa ja sitoutua annettavaan perehdytykseen. Emme voi sivuuttaa asiassa myöskään potilasturvallisuuden näkökulmaa hoitotyössä.

Hieman yllättävänä tuloksena pidimme sähköisen perehdytyksen käyttöönoton niukkuutta tutkimustuloksissa. Vain muutamassa tutkimuksista sähköinen perehdytys oli joltain osin käytössä, osissa tutkimuksia mainittiin ylläpidettävän manuaalisia perehdytyskansioita, joita vastuhenkilö päivitti. Toki huomioitava arvoista on, että tutkimustulokset ovat kymmenen vuoden aikahaarukan sisällä tehtyjä, joten tiedon voidaan ajatella olevan jo paikoin vanhentunutta,

varsinkin digitaalisen kehityksen ottaman harppauksen vuoksi Covid-19-tilanteessa.

Ulkomaisessa Kurnat-Thoman tutkimuksessa nostettiin esiin terveydenhuolto alan ulkopuolinen yhtiö The Walt Disney Company Cast Member Arrival and Onboarding Program, joka on onnistunut luomaan perehdytysohjelman, joka on kansainvälisesti tunnettu. Itse ajattelemme myös, että voidaanko myös terveydenhuoltoalan rekrytoinnissa, perehdyttämisessä sekä työhön sitouttamisessa hyödyntää toisen alan onnistunutta perehdytysohjelmaa. Tulisiko siitä uutta erilaista näkökulmaa tai lähestymistapaa perehdyttämisen arvostukseen.

Tässä työssä alkuperäisen suunnitelman muututtua käytiin keskustelua tutkimusongelman sekä käsitteiden uudelleen määrittelyssä syksyllä 2020. Perehdytyksestä eri näkökulmista tarkasteltuna on runsaasti aiempia tutkimuksia. Yksikkökohtaisista, eri menetelmiin perustuvista, perehdyttämisen oppeista on lukuisia tutkimuksia

### **9.3 Jatkotutkimusehdotuksia**

Tulevaisuudessa voisimme nähdä perehdytyksen sisältävän enemmän interaktiivista osuutta. Ehkäpä rekrytointi vaiheessa uusi tulokas pääsee tutustumaan työyksikköön ja työtovereihin virtuaalisen materiaalin kautta. Työntekijä saa arvokasta informaatiota muista yksiköistä tai erikoisaloista vr-lasien (Virtual reality) välityksellä tapahtuvalla perehdytyksellä tai koulutusosioilla. Ja näin myös uusi työntekijä pääsisi tutustumaan jo ennakkoon tuleviin työkavereihin, joka mahdollistuisi vr-lasien kautta myös. Sosiaalistuminen ja tutustuminen työkavereihin on tutkimusten mukaan nykypäivän työntekijöille ensiarvoisen tärkeää.

Toivoisimme, että perehdytys terveydenhuollon alalla saisi ansaitsemansa nosteen ja arvon käytännön toiminnan tasolla, varsinkin kun tutkimustulokset maailmanlaajuisesti tukevat näkemystä siitä, että perehdytystä tarvitaan, jotta työntekijöiden pysyvyyttä työpaikoissa voidaan tukea. Yksiselitteisesti voimme todeta, että koska kaikki keski-ikäiset ja milleniaalit eli niin sanottu Y-sukupolvi

ovat syntyneet jo, näemme ensiarvoisen tärkeänä panostaa ja osoittaa arvostusta työntekijöille sillä, että takaamme heille sekä potilaillemme ja asiakkaillemme turvallisen hoidon ja laadun hyvän perehdytyksen muodossa.

Jatkotutkimus ehdotuksena näemme, että olisi tärkeää tutkia sähköisten perehdytysohjelmien merkitystä hoitolan työntekijöiden kohdalla. Ohjelman sisällön päivittäminen on helppoa, kun sen on sähköisessä muodossa näin ollen tutkittu tieto saadaan henkilökunnan käyttöön nopeasti ja helposti. Ja sen päivittäminen sähköisessä muodossa on helppoa.

Mielestämme olisi hyvä tutkia perehdyttäjän roolin merkitystä, tarvitseeko perehdyttäjä itse koulutusta esimerkiksi eri oppimismenetelmistä oman roolinsa tueksi. Perehdyttäjän oman roolin ottaminen perehtymisen vastuussa on myös aihekokonaisuus, josta emme tässä tutkimuksessa löytäneet tietoa.

Perehdytyksen arvioinnin tutkimisen näemme tärkeänä, jotta perehdytystä voidaan kehittää jatkossa tasalaatuiseksi hoitotyössä. Toistettavuus, käytettävyys ja tulokset olisivat mitattavissa, näin saataisiin tasalaatuisia ja vertailukelpoista tietoa perehdytyksen onnistumisesta.

Tämän kaltaisen tutkimuksen toistaminen kymmenen vuoden kuluttua, millaista tietoa tai menetelmiä on silloin käytössä sähköisen perehdyttämisen saralla.

Tämänhetkisen pandemia tilanteen huomioiden maailmalla, näemme, että olisi hyvä tutkia lyhytaikaista perehdyttämistä, sen toteutumista ja miten sen avulla saadaan taattua potilasturvallisuus sekä hoitajien jaksaminen työssä. Näemme nämä keinoina, joilla työnantaja pystyy takaamaan osaavan hoitohenkilökunnan saatavuuden myös jatkossa terveydenhuollonalalla.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Balto print. Liettua: Talentum media Oy.

Ahokas, L & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. WWW-julkaisu. Saatavissa: [https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ ja\\_ tyonopastus\\_ -\\_ ennakoivaa\\_ tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua) [viitattu 19.5.2020].

Collin, K., Valleala, U., Herranen, S., Paloniemi, S. & Pyhälä-Liljeström, P. 2012. Moniammatillisen yhteistyön muodot ja haasteet päivystystyön hoitoprosessissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 49, 31–43. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/9343> [viitattu 6.1.2021].

Danielsson-Ojala, R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Joanna Briggs institut-katsaus. Teoksessa Stout, M. Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.). Turun Yliopisto, hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. Turku, Turun yliopisto.

Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-digitalisaation-linjaukset-2025.pdf> [viitattu 15.1.2021].

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! uuden työntekijän perehdytys. J-Impact Oy.

Enberg, T. & Mäntylä, J. 2019. Työyhteisö vetovoimaiseksi. Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. YAMK-opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052411776> [viitattu 17.5.2020].

Flinkman, M. & Salanterä, S. 2007. Integroitu katsaus - eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, A. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun Yliopisto, hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja A51. Turku: Turun Yliopisto.

Gelinas, J. & Brennan, T. 2017. Optimizing Onboarding: Easy tips that make an impact. *Talent Acquisition Excellence*. 5 (8). 11–12. Verkko-lehti. Saatavissa: [https://www.lida360.com/wp-content/uploads/2018/09/TA\\_August2017.pdf](https://www.lida360.com/wp-content/uploads/2018/09/TA_August2017.pdf) [viitattu 15.1.2021].

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf) [viitattu 23.2.21].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. u.p. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.



- Hofler, L. & Kendal, T. 2016. Transition of new graduate nurses to the workforce. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ncmedicaljournal.com/content/77/2/133> [viitattu 17.1.2021].
- Hoitotyön tutkimussäätiö. 2015. Tutkimusten arviointikriteeristö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/> [viitattu 22.2.2021].
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) [viitattu 19.4.2021].
- Juuti, P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Karjalainen, M., Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Saarnivaara, M. 2006. Dialogia ja vertaisuus mentoroinnissa. *Aikuiskasvatus* 26(2), 96–103. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.93677> [viitattu 28.1.2021].
- Kiel, J., 2012. An analysis of restructuring orientation to enhance nurse retention. *The health care manager*. Vol 31(4) 302–307. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.2.2021].
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/8752620-Tulokkaasta-tuottavaksi-asiantuntijaksi.html> [viitattu 13.5.2020].
- Kunnasvirta, S. 2020. Uuden työntekijän suunnitelmallinen perehdyttäminen. Liiketoiminnan kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202002092195> [viitattu 17.1.2021].
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Maiers, M. 2017. Our future in the hands of Millenials. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5799841/#b10-jcca-61-212> [viitattu 15.1.2021].
- Markoff, J. & Nirkko, K. 2015. Esimies kotihoidon perehdyttäjänä. Saimaan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015061113198> [viitattu 11.5.2020].
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Atena kustannus.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos. Helsinki: International Methelp 2009. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Mäkitalo, E. & Wallinheimo, K. 2012. Virtuaaliset ympäristöt – Innostava oppiminen, tehokas koulutus. Vantaa: Hansaprint Oy.

Niemi-Murola, L. 2013. Pedagogiikkaa perehdytykseen- tarvitaanko sitä? *Lääkärilehti* 46, 2990-2991. Verkkolehti. Saatavissa: [Lääkärilehti - Pedagogiikkaa perehdytykseen - tarvitaanko sitä? \(xamk.fi\)](#) [viitattu 11.2.2021].

Nybondas-Kangas, H., Pakarinen, T., Heiskanen, M., Hotti, A., Juutinen, M., Paakkonen, N., Ruskoaho, J. & Hakonen, A. 2017. Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [49 Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#) [viitattu 21.1.2021].

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Riikonen, R. 2021. Lehtori. Sähköpostiviesti 15.3.2021. Sosiaali- ja terveysalan Mikkelin koulutusyksikkö.

Riistakoski, A. 2014. Perehdyttäminen osaamisen johtamisen keinona. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201404234647> [viitattu 11.5.2020].

Rosenberg, P., Silvennoinen, M., Mattila, M-M. & Jokela, J. 2013. Ranta I. (toim.) Simulaatio-oppiminen terveydenhuollossa. Helsinki: Fioca Oy.

Russel, C. 2005. An overview of the integrative research review. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Russell2005Anoverviewoftheintegrativeresearchreview\(1\).pdf](#) [viitattu 4.2.2021].

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [untitled \(tuni.fi\)](#) [viitattu 1.2.2021].

Salminen, A. 2011. Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteiden sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja 62.

Sulosaari, V., Kajander-Unkuri, S. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf) [viitattu 1.2.2021].

Shufutinsky, A. & Cox, R. 2019, Losing Talent on Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. *Organization Development Journal*. Vol. 37, No. 4, 1–19. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/333745337\\_Losing\\_Talent\\_on\\_Day\\_One\\_Onboarding\\_Millennial\\_Employees\\_in\\_Health\\_Care\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/333745337_Losing_Talent_on_Day_One_Onboarding_Millennial_Employees_in_Health_Care_Organizations) [viitattu 15.1.2021].

Suikkala, A., Miettinen, M., Holopainen, A., Montin, L. & Laaksonen, K. 2004. Sairaanhoidajan kliininen urakehitys - ura- ja kehityssuunnitelman malli ja menetelmät. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Silverprint: Sipoo, 25

Tietoa Kymsotesta. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.kymsote.fi/fi/tieto-kymsotesta> [viitattu 6.4.2020].

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. Painojussit Oy.

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Helsinki. Suomen kuntaliitto. Acta-väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [1482-acta238\\_sisaltoebook-2012.pdf](#) [viitattu 25.3.2021].

Vilka, H. 2005. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Untitled \(vilka.fi\)](#) [viitattu 2.4.2021].

Wallin, O. 2010. Eri-ikäisten hyvinvointityöntekijöiden työhön sitoutumisen diskurssit. *Työelämän tutkimus*, 8, (3), 267–278. Verkkolehti. Saatavissa: [Eri-ikäisten hyvinvointityöntekijöiden työhön sitoutumisen diskurssit | Työelämän tutkimus \(journal.fi\)](#) [viitattu 15.1 2021].

## Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Tutkimuksen tekijät, tutkimusvuosi ja -paikka	Tutkimuskysymykset / tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset / päätulokset	Laadunarviointi
Ring, M., Laulainen, S. & Rissanen, S. 2019. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena on nivoa yhteen ja antaa tietoa psykologisen sopimuksen ominaispiirteistä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteydessä aikaisempien tutkimusten pohjalta.	Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, hakukoneina käytetty Cinahl (8), Psycinfo (32), PubMed (2), Socindex (5), Scopus (41), Wos (79). Sisäänotto- ja poissulkukriteerit määriteltä, analyysiin hyväksytyt 9. (N=9) Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.	Tulokset osoittivat, että sosiaali- ja terveydenhuollossa psykologinen sopimus rakentuu työntekijöiden asiantuntijuuden ja sen hyödyntämisen varaan, sekä osallistumisen ja osallisuuden tunteen vahvistamiseen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen ja vuorovaikutuksen odotukseen.	Käytetty JBI:n tarkistuslistaa asiantuntijoiden ja narratiivisen tekstin metodologisen laadun arviointiin 5/6
Saari, Tiina. 2014. Suomi.	Tarkoituksena selvittää miksi ja millä tavalla tietotyön psykologiset sopimukset ja organisaatioituminen ovat murroksessa? Millaisia ovat tietotyön uudet psykologiset sopimukset ja organisaatioitumisen tavat ja millaisia odotuksia ja edellytyksiä niiden taustalla on?	Aineistona puolistrukturoidut teemahaastattelut (N=42) sekä kyselyaineisto (N=135). Tutkimusmenetelmänä on sovellettu laadullista sisällönanalyysiä teoriaohjaavassa muodossa.	Tutkimukset osoittivat, että työpaikan säilymisen epävarmuus ja organisaation menestyminen vaikuttavat psykologisen sopimuksen vahvuuteen. Pitkä perehdytysaika ja pätevytymisen työhön oppimisen kautta tuottaa tiiviimpää sitoutumista organisaatioon. Työn autonomia, haasteiden ja palkkioiden tasa-paino ja työyhteisö vahvistavat organisaatioitoutumista.	Käytetty JBI:n kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin 7/10
Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M. & Liu, Y. 2019. Kiina.	Tarkoituksena selvittää organisaatioon sitoutumisen, kutsumuksen ja työhön sitoutumisen välisiä suhteita	Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, (N=264) strukturoitua haastattelulomaketta käyttäen. Aineiston analyysi toteutettiin sisällön analyysin menetelmää käyttäen.	Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatioituminen vahvistaa myös työhön sitoutumista. Kutsumus vaikutti sekä työhön sitoutumiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen positiivisesti. Organisaatioitumista tulisi kuitenkin varsinkin nuorten hoitajien kohdalla vahvistaa tukemalla heidän arvoaan ja sosiaalista säätelyä työn suhteen	Käytetty JBI:n arviointikriteereitä poikkileikkaustutkimuksen metodologisen laadun arviointiin 8/8
Ohr, S, Holm, D. & Giles, M. 2017. Australia.	Tarkoituksena on tuottaa syvällisempää ymmärrystä perehdytyksen merkityksestä vaikutuksesta vastavalmistuneiden hoitajien näkökulmasta ja tunnistaa keskeiset elementit, jotka tulevat perehtyjää prosessissa.	Tutkimus toteutettiin määrällisenä, kuvailvana kaksivaiheisena poikkileikkaustutkimuksena (N=80) yhden sairaanhoitopiirin alueella. Tulokset analysoitiin käyttämällä sisällön analyysiä.	Tulokset osoittivat, että perehdytysohjelma hyödytti vastavalmistuneita hoitajia heidän siirtyessä työyhteisön jäseneksi. Tulokset osoittivat myös, että perehdytysprosessiin tarvittiin enemmän yhteistyötä ja käytännön toimintamalleja.	Käytetty JBI:n arviointikriteereitä poikkileikkaustutkimuksen metodologisen laadun arviointiin 5/8, ja arviointikriteereitä järjestelmällisen katsauksen osin 7/11
Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työntekijän työhön sitoutumista, urakehitystä, ammatista lähtemistä ja joustavuutta työssä, sekä näiden tekijöiden yhteyttä arvostavaan johtamiseen kehitysvammahuollossa. Tutkimuskysymyksinä oli, minkälaisista on työhön sitoutuminen, urakehitys, ammatista lähteminen ja joustavuus	Aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, ja tilastollinen aineisto analysoitiin käyttämällä SPSS 21-ohjelmaa (N=295). Aineisto kuvattiin frekvenssi-, prosentti-, keski- ja hajontaluvuilla.	Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijällä oli kohtalaisen voimakas merkitys työstä lähtemiseen, nuoret sukupolven edustajat kokivat vähiten sitoutumista työpaikkaan. Heillä myös työtyytyväisyys oli niukinta, mikä korreloi työstä lähtemiseen. Työsuhteiden määräaikaisuus ja työ-	Käytetty JBI:n tarkistuslistaa järjestelmällisen katsauksen metodologisen laadun arviointiin 7/11

	työssä? Sekä mitä yhteyttä on arvostavalla johtamisella henkilökunnan työhön sitoutumiseen, urakehitykseen, ammatista lähtemiseen ja joustavuuteen työssä?		yksikköjen iso koko vaikutti lähtöaikeisiin lisääntyvästi. Arvostavan johtamisen ulottuvuudet (tasa-arvoisuus, työssä jaksamisen edistäminen ja osaamisen arvostaminen) lisäsivät työhön sitoutumista.	
Flinkman, M. 2014. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nuorten hoitajien aikomusta lähteä ammatistaan sekä siihen yhteydessä olevia tekijöitä erityisesti silloin, kun lähtöaikomukset olivat alkaneet ennen 30 vuoden ikää.	Tutkimus oli monimenetelmätutkimus, jossa oli käytetty sekä integratiivista katsausta artikkeleista, jotka käsittelivät hoitajien ammatista lähtöaikomuksia, ja tilastollista aineistoa kyselytutkimuksesta Nurses Early Exit (N=147). Tutkimus sisälsi osion, jossa toteutettiin kaksi haastattelututkimusta, jotka analysoitiin narratiivisella holistisella sisällönanalyysillä sekä teemallisella menetelmällä. Toinen laadullinen haastattelututkimus (N=15) analysoitiin sisällönanalyysillä.	Tutkimustulokset osoittivat, että työtytymättömyys ja uupumus, huono hoitotyön toimintaympäristö ja ammatinvalinnan sattumanvaraisuus tai toissijaisuus ovat yhteydessä ammatista lähtöaikomuksiin. Pehdytyksen ja mentoroinnin vaillinaisuus, sekä mahdollisuuksien puute toteuttaa eettisesti kestävää ja korkealaatuista hoitotyötä lisää ammatista lähtöaikeita.	Käytetty JBI:n kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa laadullisen tutkimuksen arvioinnin osin 8/10 ja järjestelmällisen katsauksen osin 9/11
Helander, M., Roos, M & Suominen, T. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata alle 29-vuotiaiden sairaanhoitajien aikomuksia lähteä ammatistaan.	Tutkimusaineisto kerättiin sähköisenä kyselynä e-lomakkeella erilaisten interaktiivisten sivustojen välityksellä. Tutkimusaineisto (N=166) koostui yhden avoimen kyselyn vastauksista, jotka analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja kvantifioitiin.	Tutkimustulokset osoittivat, että suurimpina tekijöinä ammatista lähtöaikeisiin vaikutti tyytymättömyys palkan ja kohtuuttomat työn vaatimukset. Lähtöaikeisiin vaikutti myös oman jaksamattomuuden uhka, huonot työskentelyolosuhteet sekä puutteellinen perusta omalle työlle hoitoalalla.	Käytetty JBI:n arviointikriteereitä laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin 7/10
Graig, P., Esterman, A., Kenny, A. 2014. Australia.	Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa malli, jonka avulla vastavalmistuneet hoitajat sitoutuvat omaan työorganisaatioonsa paremmin ja näin estettäisiin heidän irtisanoutumisiinsa.	Tutkimus toteutettiin kysely- ja haastattelututkimuksena. Tutkimusaineisto (N=459) koostui vastavalmistuneista hoitajista, ryhmähaastattelu toteutettiin 67 hoitajalle ja kyselylomake lähetettiin 392 hoitajalle.	Tutkimustuloksina raportoitiin, että vastavalmistuneet hoitajat tarvitsevat jatkuvaa ja kestävää perehdytystä koko ensimmäisen työvuoden ajan sekä potilaan hoidon vastuu on suhteutettu heidän taitotaitoonsa, että kunnioitettava palautetta, joka parantaa heidän luottamustaan omiin taitoihinsa	Käytetty JBI:n arviointikriteereitä laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin 6/10
Monforto, R., Perkel, M., Rust, D., Willes, R., King, K. & Lebet, R. 2020. Yhdysvallat.	Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa malli tasalaatuisesta perehdyttämisestä hoitajille, joka on sisällöltään aina samanlainen ja toistettavissa sekä mallin avulla pystytään arvioimaan oppimistuloksia osallistujilta	Tutkimus toteutettiin monimenetelmä tutkimuksena lasten sairaalassa, tutkimukseen osallistui kesäkuun 2017 ja maaliskuun 2018 välisenä aikana 150 hoitajaa. Tutkimukseen suunnitellussa mallissa hoitajat osallistuivat kahden päivän yleiseen perehdytykseen sekä lisäksi suorittivat 4 tunnin pituisia verkkokursseja heidän oman yksikkönsä tarpeen mukaan. Hoitajat tekivät ennen ja jälkeen osaamistestit, joilla arvioitiin oppimista. Kurssien sisältö oli samanlainen ja ajankohta kaikilla osallistujilla sama.	Tutkimustulokset osoittivat, että uusittu ohjelma saavutti asetetun tavoitteen, perehdyttäminen saatiin tasalaatuiseksi ja hoitajien tieto- sekä taitotaso kasvoi hoitotyössä. Tämä pystyttiin arvioimaan tekemällä ennen ja jälkeen osallistumisen osaamistestit.	Käytetty JBI:n kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa laadullisen tutkimuksen arvioinnin osin 7/10
Hörberg, A., Kalén, S., Jirwe, M., Scheja, M., Lindström, V. 2018. Ruotsi.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä tukea ambulanssissa työskentelevä hoitaja tarvitsee ensimmäisenä työvuotenaan, jotta hän sitoutuu tulevaan ammattiinsa.	Tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena, menetelmänä oli kyselylomake N=396 vuosina 2015–2016 valmistuneille ensihoitajille lähetettiin kyselylomake. Vastausprosentti oli 59 % Tutkimuksen tuloksia analysoitiin käyttämällä Likertin asteikkoa.	Tuloksia analysoitiin Likertin asteikolle, tärkeimmiksi tekijöiksi nousi vastavalmistuneiden hoitajien työhön; työkavereiden, työympäristön, johdon ja organisaation tuki, kokemuspohjaisen tiedon tarve, perehdyttämiskasvo pituus ja käytännön työn tuki ja pääsy työssä tarvittaviin ohjeisiin helposti.	Käytetty JBI:n arviointikriteereitä poikkileikkaustutkimukselle 8/8

Gilson, R. 2013. Yhdysvallat.	Tutkimuksen tarkoitus selvittää työtyytyväisyyttä ja alalla pysymistä vasta valmistuneiden sairaanhoitajien kohdalla käyttöönottamalla kunnan terveydenhuollon sairaaloihin virallisen mentorointi ohjelman.	Tutkimus toteutettiin kuudessa eri sairaalassa, jotka sijaitsivat eri valtioissa Yhdysvalloissa. Osallistujina oli N=300 vastavalmistunutta sairaanhoitajaa. Bennerin malli noviiisista experttiin toimi viitekehyyksenä. Työtyytyväisyyttä analysoitiin McCloskey- Mueller skaalalla. Ja alalla pysymistä mitattiin ammattiin sitoutumisen kyselylomakkeella, joka tehtiin 3, 6, 12 ja 18kk ajalla palkkaamisen jälkeen.	Tutkimuksen tuloksina tuli esille, että virallinen mentorointi ohjelma on kustannustehokas ja vahvistaa nuorten hoitajien alalla pysymistä. Muodollinen mentorointi ohjelma mahdollistaa mentoreina toimiville koulutusta. Johdon ja hallinnon sitoutumisen merkitys tunnistetaan myös.	Käytetty JBI:n arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle 7/10
Rudman, A., Arbo-relius, L., Dahlgren, A., Finne, A., Gustavsson, P. 2020.	Tutkimuksen tarkoituksena selvittää onko uran alussa koetulla stressisyndroomalla eli burn-outilla yhteyttä vielä uran myöhäisemmässä vaiheessa kognitiivisille toimintoille, masennusoireille tai unettomuudelle	Pitkäaikainen havainnointi tutkimus, joka toteutettiin vuosina 2002–2018 välillä kyselyjen avulla. Tutkimukseen osallistui N=2474 sairaanhoitaja opiskelijaa 26 eri sairaanhoito-oppilaitoksesta, he osallistuivat kyselytutkimuksiin, jotka toteutettiin vuosittain kolmena vuotena valmistumisen jälkeen ja viimeinen tehtiin 11–15 vuoden kuluttua valmistumisesta.	Tutkimuksen tulokset osoittivat, että krooninen stressi alkaa varhaisessa vaiheessa sairaanhoitajien uraa ja siten ehkäiseviä toimia olisi mieluiten otettava käyttöön varhaisessa vaiheessa esim. osana hoitotyön koulutusta ja perehdytysohjelmia. Kun, selvitetään, milloin stressiin liittyvä sairaus ilmenee työssä hoitajilla niin se voidaan tunnistaa ja näin sitä voidaan ennaltaehkäistä. Työpaikoilla voidaan kehittää menetelmiä, joilla varmistetaan riittävä toipuminen stressiin liittyvästä sairaudesta ja näin parantaa työntekijän työterveyttä. Stressisairauksien lisääntymisen on nähty lisäävän sairaanhoitajien pulaa maailmanlaajuisesti.	Käytetty JBI:n kriittisen arvioinnin tarkistuslista kohorttitutkimukselle 8/11
Unruh, L., Zhang, N. 2014. Yhdysvallat.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää uusien vasta valmistuneiden hoitajien alalta lähtemisen syitä.	Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena (N=3027). Kysely lähetettiin vuosina 2006–2008 välillä valmistuneille hoitajille postitse. Vastausprosentti oli 18 %.	Tutkimuksen johtopäätöksinä saatiin selville, että syyt miksi lähtetään alalta liittyvät suureen työmäärään, stressaavaksi koettu työ, johtaminen huonoa, riittämätön tai puutteellinen perehdytys sekä työtyytyväisyys koettiin huonoksi.	Käytetty JBI:n kriittisen arvioinnin tarkistuslista prevalenssitutkimukselle 7/9
Lepistö, S., Alanen, S., Aalto, P., Järvinen, P., Leino, K., Mattila, E., Kauranen, M. 2018. Suomi.	Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla työn imua ja sitoutumista hoitotyön eri alan ammattilaisten välillä.	Tutkimus toteutettiin viidessä suomalaisessa yliopisto sairaalassa. Tutkimus menetelmänä oli kyselytutkimus (N=1350), siihen osallistui hoitajia, lääkäreitä sekä hallinnon henkilökuntaa.	Tutkimuksen johtopäätöksinä tuli esille, että terveydenhuollon ammattilaisten työhön sitoutuminen yliopistollisissa sairaaloissa korkealla tasolla. Selittäviä tekijöitä olivat sopivat työresurssit, riittävät haasteet työssä sekä mahdollisuus työskennellä eturintamassa terveydenhuollossa. Tutkimuksessa tuloksissa tulee esille, että varsinkin alalle tulevien nuorten työhön sitoutumista ja työn imua tulisi vahvistaa hyvin varhaisessa vaiheessa, jotta ne sitoutuisivat alalle.	Käytetty JBI:n arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle 8/10

Lius, K. 2018. Suomi.	Tutkimuksen tavoitteena on, tarkastella millaista uusien työntekijöiden perehdyttäminen on vuorovaikutuksen näkökulmasta.	Tutkimus toteutettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla ja kahdella perehdytyksen havainnoinnilla. N=7. Tutkimusaineisto arviointiin sisälönanalyysillä teemoittelemalla aineisto.	Tutkimuksen tuloksista tulee esille, että perehdytyksen erivaiheissa kehittyä tiedon rakentuminen, vuorovaikutussuhteiden muodostuminen sekä organisaatiokulttuuriin tutustuminen uudelle työntekijälle. Organisaatiokulttuuriin tutustumiseen vaikutti työntekijän aiempi työkokemus ja aiemmat työpaikat.	Käytetty JBI:n laadullisen tutkimuksen arviointikriteereitä 9/10
Kurnat-Thoma, E., Ganger, M., Peterson, K. & Chan- nel, L. 2017. USA.	Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa 10- kohdan perehdytysohjelma, vahvistamaan henkilöstön perehdytysohjelmaa, säännöllisillä tapaamisilla uusien työntekijöiden kanssa, keskustelut tapahtuivat 30,60 ja 90-päivien kohdalla.	Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, tutkimuksessa analysoitiin myös irtisanoutumislukuja sekä taloudellisia mittareita.	Tutkimuksen tuloksista tulee esille, että irtisanoutumiset vähenivät uuden perehdytysmallin käytön myötä. Seuranta ja jatkuva arviointi perehdytysohjelmassa on tärkeää, jotta saadaan tämän avulla hoitajien irtisanoutumisia vähentämään. Tutkimuksessa on haastateltu myös jo irtisanoutuneita hoitajia, heiltä saatua palautetta on hyödynnetty perehdytysohjelman kehittämisissä.	Käytetty JBI:n tarkastislistaa järjestelmällisen metodologisen laadun arviointiin 9/11

Lähdeluettelo integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista taulukossa esitetyssä järjestyksessä

Ring, M., Laulainen, S. & Rissanen, S. 2019. Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Työelämän tutkimus* 17 (2), 88–102. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus näkymä \(journal.fi\)](https://journal.fi) [viitattu 25.2.2021].

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9> [viitattu 22.2.2021].

Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M. & Liu, Y. 2019. The mediating role of organizational commitment between calling and Works engagement of nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences* Volume 6, Issue 3, 10 July 2019, Pages 309–314 Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2019.05.004> [viitattu 21.2.2021].

Ohr, S., Holm, D. & Giels, M. 2017. The organisational socialisation of new graduate nurses and midwives within three months of their entrance into the health workforce. *Australian Journal of Advanced Nursing* 37(2) Saatavissa: [The organisational socialisation of new graduate nurses and midwives within three months of their entrance into the health workforce | AJAN - The Australian Journal of Advanced Nursing](https://ajnan.com.au) [viitattu 22.2.2021].

- 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. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 24.2.2021].
- Flinkman, M. 2014. Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland - a mixed method study. Department of Nursing Science, Faculty of Medicine, Doctoral Programme in Nursing Science, University of Turku. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5694-4> [viitattu 24.2.2021].
- Helander, M., Roos, M. & Suominen, T. 2019. Nuorten sairaanhoitajien näemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede*. 31 (3) 180–190. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [nuortens.pdf \(xamk.fi\)](#) [viitattu 26.2.2021].
- Phillips, G., Esterman, A., Kenny, A. 2015. The theory of organisational socialisation and its potential for improving transition experiences for new graduate nurses. *Nurse Education Today* 35 (2015) 118–124. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S0260691714002433?via%3Dihub> [viitattu 3.3.2021].
- Monforto, K., Perkel, M., Rust, D., Wildes, R., King, K., Lebet, R. 2020. Outcome-Focused Critical Care Orientation Program: From Unit Based to Centralized. *Critical Care Nurse* (2020) 40 (4): 54–64. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://aacnjournals.org/ccnonline/article-abstract/40/4/54/31107/Outcome-Focused-Critical-Care-Orientation-Program?redirectedFrom=fulltext> [viitattu 3.3.2021].
- Hörberg, A., Kalén, S., Jirwe, M., Scheja, M., Lindström, V. 2018. Treat me nice! - a cross-sectional study examining support during the first year in the emergency medical service. *Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine* 26 (2018):92. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://dx.doi.org/10.1186%2Fs13049-018-0561-7> [viitattu 23.2.2021].
- Gilson, R., 2013. The Effect of a Registered Nurse Mentoring Program on Job Satisfaction and Intent to Stay in Community Health Systems Facilities. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://cardinalscho-lar.bsu.edu/bitstream/handle/123456789/197832/GilsonR\\_2013-1\\_BODY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cardinalscho-lar.bsu.edu/bitstream/handle/123456789/197832/GilsonR_2013-1_BODY.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 23.2.2021].
- Rudman, A., Arborelius, L., Dahlgren, A., Finnes, A., Gustavsson, P. 2020. Consequences of early career nurse burnout: A prospective long-term follow-up on cognitive functions, depressive symptoms, and insomnia. *EClinicalMedicine* 27 (2020). Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2020.100565> [viitattu 25.2.2021].
- Unruh, L. Zhang, N. 2014. Newly licensed registered nurse job turnover and turnover intent. *Journal for nurses in professional development* (2014):30 (5): 220–230. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.2.2021].



Lius, K. 2018. Sosiaali- ja terveydenhoitoalan työntekijöiden perehdyttäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Pro gradu. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/58387> [viitattu 23.2.2021].

Lepistö, S., Alanen, S., Aalto, P., Järvinen, P., Leino, K., Mattila, E., Kaunonen, M. 2018. Healthcare professionals' work engagement in Finnish university hospitals. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 32 (2018) 979–986. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.2.2021].

Kurnat-Thoma, E., Ganger, M., Peterson, K. & Channel, L. 2017. Reducing Annual Hospital and Registered Nurse Staff Turnover—A 10-Element Onboarding Program Intervention. *Sage Open Nursing* vol. 3 1–19. Verkkolehti. Saatavissa: [Reducing Annual Hospital and Registered Nurse Staff Turnover—A 10-Element Onboarding Program Intervention \(sagepub.com\)](https://sagepub.com) [viitattu 23.2.2021].

## Aineiston analyysin eteneminen

Yläluokka	Alaluokka	Käsitteet
<b>Työhön sitoutumista lisäävät tekijät</b>	Perehdytys	<p>Alussa vastuuta vähemmän potilas-työssä            Suunnitelmallinen perehdytysohjelma ja kesto määritelty            Selkeät toimintamallit            Palautteen antaminen            Sähköisten materiaalien hyödyntäminen</p>
	Organisaatio	<p>Riittävät resurssit            Johdon ja esimiehen tuki            Tiedonsaanti riittävää ja ajantasaista            Urakehitysmahdollisuudet            Mahdollisuus toteuttaa korkealaatuista ja potilasturvallista hoitotyötä            Mentorointiohjelman mahdollistaminen            Perehdytyspäivät / työvuorosuunnittelu            Psykologisen sopimuksen täytyminen            Palkkaus</p>
	Yhteisö	<p>Hyvä työyhteisö            Työyhteisöön sitoutuminen            Ammatillinen autonomia            Arvostus            Kunnioitus            Kokeneen kollegan tuki            Tiedon antaminen            Nonverbaali viestintä            Vuorovaikutustaidot            Ammatillinen autonomia            Kunnioittava ja kehittävä palaute etenkin vanhemmilta kollegoilta            Mentorointi ohjelma</p>
	Yksilö	<p>Arvostus            Sosiaalistumisen tunne            Kokemus työyhteisöön kuulumisesta            Vuorovaikutustaidot            Mahdollisuus eettisesti kestävään ja potilasturvalliseen hoitotyöhön            Tiedon hakeminen            Psykologisen sopimuksen täytyminen</p>

Yläluokka	Alaluokka	Käsitteet
<b>Työhön sitoutumista estävät tekijät</b>	Perehdytys	<p>Liian lyhyt perehdytysjakso  Yksilöllisyyden huomiotta jättäminen  perehdytyksen tarpeesta ja kestosta  Perehdytyksen arviointi ei onnistu</p>
	Organisaatio	<p>Ohjeet vanhentuneet ja riittämättömät /  epäselvät toimintamallit  Kohtuuttomat työn vaatimukset  Palkkatyytymättömyys  Huonot työskentelyolosuhteet  Perehdytyspäivät eivät toteudu  Psykologisen sopimuksen rikkoutumi-  nen  Palkkaus  Uralla etenemisen mahdollisuus huono  Suuri toimintayksikkö</p>
	Yhteisö	<p>Epäpätevä mentori/ohjaaja  Kiire  Arvostuksen puute työkavereilta  Nonverbaalin viestintä</p>
	Yksilö	<p>Vuorovaikutus ei kohtaa  Oman roolin epäselvyys  Oman jaksamattomuuden uhka työssä  Puutteellinen perusta omalle työlle hoi-  toalalla  Työn alussa koetut negatiiviset tunteet  (ahdistus ja stressi)  Aiempi työkokemus alalta esti saa-  masta riittävästi tukea uudessa työteh-  tävässä  Psykologisen sopimuksen rikkoutumi-  nen  Eettinen kuormittuminen</p>



