



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Aleksi Perttula & Anni Lakso

---

## **A31 & A32 osastojen veto- ja pitovoima työntekijöiden näkökulmasta**

Veto- ja pitovoimatekijöiden kehittäminen uusien hoitajien näkökulmasta

Opinnäytetyö  
Syksy 2025  
Sairaanhoitaja (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sairaanhoidaja (AMK)

Tekijä: Aleks Perttula ja Anni Lakso

Työn nimi alaotsikoineen: A31 & A32 osastojen veto- ja pitovoima työntekijöiden näkökulmasta: Veto- ja pitovoimatekijöiden kehittäminen uusien tekijöiden näkökulmasta

Ohjaaja: Tarja Knuutila

Vuosi: 2025

Sivumäärä:42

Liitteiden lukumäärä:3

---

Hoitotyön veto- ja pitovoima ovat suurten haasteiden edessä. Taloudellisista syistä hyvinvointialueet joutuvat sopeuttamaan toimintaansa, jonka johdosta haasteena on varmistaa riittävän ja osaavan henkilöstön saatavuus. Näiden ongelmien ratkaiseminen vaatii kokonaisuutena sekä terveydenhuollon organisaatioiden rakenteellisia ratkaisuja, että myös ratkaisuja organisaatioiden eri osastojen toimintamalleissa. Alan houkuttelevuuden kasvattaminen uusille työntekijöille ja kyky pitää kiinni olemassa olevista työntekijöistä asettavat myös organisaatioissa esihenkilöinä toimivat henkilöt uusien haasteiden eteen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa ja työkaluja Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen osastojen A31 ja A32 osastojen esihenkilöille veto- ja pitovoimatekijöiden kehittämistä varten työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Opinnäytetyön tavoitteena on tukea osastojen esihenkilöitä varmistamaan riittävä henkilöstömäärä tulevaisuudessa ja auttaa varmistamaan ja edistämään olemassa olevien työntekijöiden pysyvyyden edistämistä.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä puolistrukturoiduin yksilöhaastatteluin (n=5). Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joihin osallistui viisi henkilöä. Haastateltavat jakautuivat niin, että osastolta A31 haastateltiin kahta henkilöä ja osastolta A32 kolmea henkilöä. Haastateltavat olivat koulutustaustaltaan lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Opinnäytetyön tulokset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyönä Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen kanssa.

Tuloksista ilmeni, että keskeisiä veto- ja pitovoimatekijöitä osastoilla ovat monipuolinen potilasmateriaali, hyvä ja yhteenkuuluva työyhteisö sekä luottamuksellinen ja vapaa ilmapiiri. Laadukas työvuorosunnittelu, yksilöllisyyden huomioiminen, hyvä tiedonkulku ja työpäivien vaihtelevuus nostettiin esille merkittävinä pitovoimatekijöinä. Johtopäätöksinä voidaan todeta laadukkaan johtamisen merkitys veto- ja pitovoimatekijöihin sekä esihenkilön merkitys osana työyhteisön laadukasta arjen toimintaa. Jatkotutkimusaiheena olisi mahdollista tehdä vertailua muiden osastojen kanssa samankaltaisten tulosten esiintymisestä laajemmin.

<sup>1</sup> Asiasanat: sairaanhoitaja, lähihoitaja, pitovoima, vetovoima, rekrytointi, hoitoala

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Health Care, Nursing

Specialisation:

Author/s: Aleksu Perttula ja Anni Lakso

A31 & A32 departments' attractiveness and ability to keep staff from the employees' point of view: The development of attractiveness and ability to keep staff from the point of view of new factors

Supervisor(s): Tarja Knuuttila

Year: 2025

Number of pages:42

Number of appendices:3

---

The attractiveness and staff retention power of nursing are facing major challenges. Due to economic pressures, wellbeing services counties are required to adjust their operations, which creates difficulties in ensuring the availability of a sufficient and competent workforce. Solving these problems requires both structural solutions within healthcare organizations as a whole, as well as solutions related to the operating models of different departments within organizations. Increasing the attractiveness of the field for new employees and retaining existing staff also pose new challenges for supervisors within organizations. The purpose of this thesis is to provide knowledge and practical tools for the supervisors of wards A31 and A32 in the South Ostrobothnia wellbeing services county on how to improve attractiveness and retention factors from the employees' perspective. The aim is to assist supervisors in securing adequate staffing levels in attractiveness and retention of current employees.

The thesis was carried out using a qualitative research method. Data collection was conducted through semi-structured focused interviews. The interviews were carried out as individual interviews, with five participants in total. Two interviewees were from ward A31 and three from ward A32. The participants had educational backgrounds as practical nurses and registered nurses. The results of the thesis were analyzed using inductive content analysis. The thesis was carried out in cooperation with the South Ostrobothnia wellbeing services county.

The results revealed that the key factors influencing attractiveness and retention in the wards were diverse patient cases, a good and cohesive work community, and a trusting and open atmosphere. High-quality shift planning, recognition of individuality, effective communication, and variety in daily work were identified as particularly important retention factors. The study concludes that high-quality leadership plays a crucial role in fostering attractiveness and retention, with the supervisor's contribution being an integral part of the everyday functioning of the work community. As a subject for further research, it would be possible to carry out a comparison with other wards to see whether similar results emerge more broadly

<sup>1</sup> Keywords: nurse, practical nurse, holding power, pulling force, recruitment, care industry

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 TIEDONHAKU .....	9
3 KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY .....	10
3.1 Rekrytointi .....	10
3.2 Sairaanhoidtaja .....	11
3.3 Lähihoitaja .....	11
3.4 Vetovoima .....	12
3.5 Pitovoima .....	13
4 VETOVOIMAAN JA PITOVOIMAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT TERVEYDENHUOLTOALALLA.....	16
4.1 Työnantajan maineen ja arvojen vaikutus .....	16
4.2 Työhyvinvointi ja johtaminen .....	17
4.3 Perekdyttäminen .....	19
4.4 Eettinen kuormitus.....	20
4.5 Veto- ja pitovoimatekijöiden kehittäminen uusien työntekijöiden näkökulmasta .....	22
4.6 Magneettisairaala-malli .....	23
5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS .....	24
6 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	25
6.1 Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu .....	25
6.2 Yksilöhaastattelu .....	25
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ .....	27
7.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	27
7.2 Haastattelujen toteuttaminen.....	27
7.3 Haastattelujen kohdejoukko ja toteutusympäristö .....	28
7.4 Haastattelujen analysointi .....	29
7.5 Aikataulu .....	30
8 TULOKSET .....	32

8.1	Taustatietoja haastateltavista .....	32
8.2	Osastojen A31 ja A32 suurimpia vetovoimatekijöitä ja kehittämiskohteita .....	32
8.3	Osastojen A31 ja A32 suurimmat pitovoimatekijät .....	32
8.4	Osastojen vetovoimaisuuden kehittäminen uusien työntekijöiden näkökulmasta.....	33
9	POHDINTA.....	35
9.1	Tulosten pohdinta.....	35
9.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	35
9.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	37
	LÄHTEET .....	38
	LIITTEET .....	42

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Työyhteisön palautumisen keinot..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

## 1 JOHDANTO

On tärkeää huomioida, että vetovoimatekijöihin vaikuttavat monet eri asiat (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021). Näitä ovat esimerkiksi erilaiset elämäntilanteet sekä erilaiset ammatit. Vuonna 2019 erikoissairaanhoidajille tehdyssä kyselyssä suurin osa sairaanhoitajista koki työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi, mutta alan vetovoiman vähäiseksi. Saman tutkimuksen mukaan alan vetovoimaa lisääviä tekijöitä olisivat muun muassa työn vaativuuden huomioiva parempi palkkaus, riittävä resurssointi, ammattitaidon kehittämisen mahdollisuus sekä joustavuus työ- ja vapaa-ajan yhteen sovittamiseksi. Työaikojen järjestely sekä mahdollisuus työskennellä arvojen mukaisesti koettiin myös tärkeäksi.

Helander ym. (2019, s. 180–190) nostavat esille, että varsinkin nuorten sairaanhoitajien suunnitelmiin hoitoalalta lähtemisestä vaikuttavat monet tekijät, kuten tyytymättömyys palkkaukseen, työn asettamat kohtuuttomat vaatimukset, uhka oman jaksamisen riittämättömyydestä, huonoksi koetut olosuhteet työskentelyyn sekä lisäksi sekä oman työn puutteellinen perusta hoitolan näkökulmasta. Puutteellisen perustan koettiin näyttäytyvän varsinkin omien kollegoiden, yhteiskunnan, lääkäreiden ja muiden terveydenhuoltoalan ammattilaisten heikkona arvostuksena. Kiinnittämällä huomiota työskentelyolosuhteisiin, sekä siihen, kuinka eri ammattiryhmät käyttäytyvät toisiaan kohtaan, koettiin olevan positiivinen vaikutus nuorten sairaanhoitajien pysymiseen ammatissaan. Lisäksi esimerkiksi työturvallisuudella, hyvään työilmapiiriin huomiota kiinnittämällä ja henkilöstömitoituksen riittävällä huomioimisella koettiin olevan myönteinen vaikutus nuorten hoitajien hoitoalalla pysymiseen.

Työn aiheen tilaajana toimi Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen osastot A31 ja A32. Perusta aihealueen valinnalle oli tilaajan toivomus sekä tämän työn tekijöiden oma henkilökohtainen kiinnostus kyseistä aihetta kohtaan. Aihe on lisäksi ajankohtainen, koska jo vuonna 2021 tehdyn selvityksen mukaan koko maan hoitajavajeen arvioitiin olevan noin 8 000 hoitajaa (Keva, 2023).

Osasto A31 on keuhko- ja infektiosairauksien osasto, jolla tutkitaan ja hoidetaan potilaita, joilla on keuhkosairauksia (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, i.a.). Näitä sairauksia ovat esimerkiksi keuhkohtaumatauti, hengitystieinfektio, astma, tuberkuloosi sekä keuhkosityöpä. Osastolla hoidetaan myös potilaita, joilla on infektiosairauksia, kuten virtsatieinfektio, sepsis tai tulehtuneet haavat. Osasto A32 on sydän- ja munuaissairauksien osasto. Osastolla tutkitaan ja hoidetaan potilaita, joilla on sydänsairauksia, kuten sepelvaltimotauti, sydäninfarkti,

sydämen rytmihäiriöitä, sydämen vajaatoiminta, hengenahdistus, tai tehty sydänleikkaus. A32 osastolla hoidetaan myös potilaita, joilla on munuaissairaus kuten peritoniitti, peritoneaalidialyysipotilaat, myyräkuume, tai akuutti munuaisten vajaatoiminta.

Suomen Uutiset (2025) nostaa esille sosiaali- ja terveysministeri Kaisa Juuson osallistumisen Helsingissä järjestettyyn hyvinvointialueiden eri edustajien keskustelu- ja kehittämistapahtumaan. Yhteistyöalueita on yhteensä viisi ja niillä jokaisella sijaitsee yliopistollinen sairaala. Yhteistyötapaamisia järjestetään useampia ja Helsingin tapahtuma oli näistä järjestyksessään neljäs. Tapaamisessa ministeri Juuso korosti hyvinvointialueiden laadukkaan johtamisen merkitystä muutosten keskellä. Juuson mukaan tarvitaan vahvaa ja ihmisläheistä johtamisotetta, jonka avulla pystytään vahvistamaan henkilöstön jaksamista, sekä motivoimaan henkilöstöä palveluiden kehittämisessä. Juuson mukaan keskustelu onkin painottunut liikaa talouteen. On unohdettu, että hyvien käytäntöjen jakamisella sekä soveltamisella voidaan vaikuttaa suoraan tarjottavien palveluiden laatuun sekä vaikuttavuuteen.

Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat osastojen A31 ja A32 esihenkilöt. Aihe on merkityksellinen, koska hyvinvointialueiden taloudelliset haasteet ja muutokset toiminnassa korostavat laadukkaan johtamisen merkitystä. Ammattitaitoisen ja motivoituneen työntekijäkannan pysyminen osastoilla on tärkeää. Työntekijäkannan jatkuva muuttuminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen kuormittaa organisaatiota usealla osa-alueella. Lisäksi vakiintunut henkilöstö lisää ammatillisuutta ja turvallisuutta osastoille.

## 2 TIEDONHAKU

Tiedonhaun hakusanoina toimivat muun muassa rekrytointi, pitovoima, vetovoima, hoitoala, sairaanhoitaja ja lähihoitaja. Työ tehdään Seinäjoen ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeita noudattaen ja niiden mukaisesti. Tavoitteena tiedonhaussa on käyttää mahdollisimman ajantasaisia, tutkittua ja laadukasta tietoa. Käytettävät lähteet pyritään pitämään mahdollisimman ajantasaisina ja käyttämään korkeimmillaan 10 vuotta vanhaa tutkittavasta aiheesta löytyvää tietoa.

Teoriatietoa pyritään hakemaan mahdollisimman kattavasti aihetta käsittelevistä kirja- ja verkkolähteistä sekä tutkimuksista, kuten väitöskirjoista ja tieteellisistä artikkeleista. Suurin osa työn lähteistä on suomenkielisiä, jonka lisäksi pyritään käyttämään myös mahdollisimman paljon vieraskielisiä tutkimusartikkeleita.

Tiedonhaun pääasiallisina tietokantoina käytettiin CINAHL, Medic ja SeAMKin Finna - hakupalvelua. Tämän lisäksi hyödynnettiin muita luotettavia verkkolähteitä, kuten viranomaisten ja ammattijärjestöjen julkaisuja.

### 3 KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

#### 3.1 Rekrytointi

Kaijala (2016, s. 21) nostaa neljäksi keskeisemmäksi onnistuneen rekrytoinnin komponentiksi tarve- ja osaamismäärittelyn, rekrytoinnin aikajanan, hallitun prosessin merkityksen ja jälkihoidon. Näistä johtuen yleisempiä virheitä rekrytoinneissa onkin, ettei oikeasti tiedetä mitä etsitään, ajatellaan liian lyhytnäköisesti huomista eikä tulevia vuosia. Tämän virheen voi välttää ajattelumallilla, jossa palkataan yhtiöön eikä tehtävään. Lisäksi Kaijala korostaa keskeisempinä rekrytoinnin virheinä sitä, että keskittyminen rekrytointiprosessissa on väärissä asioissa ja ihmisten keskinäistä dynamiikkaa ei osata tai muisteta testata, jonka lisäksi sitä ei arvioida. Viimeisimpänä ongelmana rekrytoinnissa Kaijala nostaa esille sen, että rekrytoitu osaaja jätetään yksin.

Rötkin (2015, s. 45) mukaan organisaatioiden rekrytointi perustuu siihen, että ne tarvitsevat joko lisää kapasiteettia tai osaamista. Rekrytointi saattaa kuitenkin välillä perustua myös johonkin muuhun, kuin olemassa olevaan tarpeeseen. Työnhakijan näkökulmasta katsottuna rekrytointiprosessi on monia tunteita sisältävä kokonaisuus, johon liittyy jopa oman minäkuvan uudelleen rakentamista, odotusta sekä jännityksen tunteita ja oman elämän uudelleen organisointia. Rötkin korostaakin, että jokaiseen tehtyyn työhakemukseen on aina liitoksissa toivonkipinä, jonka käsittelyssä rekrytoivalla osapuolella on todella iso merkitys. Tuon toivonkipinän käsittely vaikuttaa merkittävästi työntajakuvaan sekä myös tulevaan esimiessuhteeseen.

Melinin (2019, s.253) määritelmän mukaan rekrytointi on kokonaisuus, jonka muodostavat kaikki ne vaiheet, jotka vaikuttavat työhön valintaan tai valikoitumiseen. Rekrytointia voidaan kuvailla prosessina, jossa määritellään sopivuus ja osaaminen. Melin vertaa rekrytointia paikalliseen sopimiseen, jossa neuvotellaan laajemmasta kokonaisuudesta, kuin itse työstä. Neuvottelun kohteena ovat odotukset, jotka liittyvät työhön, elämään ja sosiaalisiin sitoumuksiin. Melin nostaa esille, että Suomalainen työelämä on muuttunut merkittävästi. Näitä muutoksia ovat työn epävarmuus, työpaikkojen nopea vaihtuvuus sekä ammattirakenteiden hämärtyminen.

McNeil ym. (2020) korostaa, että vastuu rekrytoinnista kuuluu kaikille ja perustuu eri osastojen väliseen yhteistyöhön. On tärkeää luoda pitkäaikaisia rekrytointi strategioita, joidenka toimiminen varmistetaan yhteistyöllä ja sillä, että kaikki sidosryhmät ymmärtävät kokonaisrekrytointi strategian.

### **3.2 Sairaanhoidaja**

Sairaanhoidajaksi opiskelu tapahtuu ammattikorkeakoulussa ja opiskelut ovat laajuudeltaan 210 opintopistettä (Sairaanhoidajat, i.a.). Ajallisesti opiskelut kestävät noin 3,5 vuotta. Sairaanhoidajan työ on hyvin kokonaisvaltaista ja itsenäistä. Työ perustuu hoitotieteeseen ja on hyvin vastuullista, mistä johtuen sairaanhoidajat ovatkin hoitotyöhön korkeasti koulutettuja. Sairaanhoidajien tehtäviä ovat muun muassa edistää terveyttä ja ylläpitää sitä, ehkäistä ja hoitaa sairauksia sekä lisäksi lievittää kärsimyksiä. Sairaanhoidajan työn perusteena on näyttöön perustuva tieto. Sairaanhoidajat voivat toimia monissa erilaisissa tehtävissä, kuten kliinisessä hoitotyössä tai opiskelujen jatkamisen tuloksena esimerkiksi kehittäjinä, johtajina ja opettajina sekä lisäksi tutkijoina. Sairaanhoidaja tutkinnon suorittaneet merkitään Valviran toimesta sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden keskusrekisteriin, mikä tarkoittaa, että ainoastaan koulutettu ja laillistettu ammattihenkilö eli sairaanhoidaja voi toimia kyseisissä tehtävissä. Terveystenhoitaja, kättilö, sairaanhoidaja-diakonissa ja ensihoitaja ovat sairaanhoidajan lisäksi sairaanhoidaja ammattien perustutkintoja.

### **3.3 Lähihoitaja**

Lähihoitajan tutkinto on sosiaali- ja terveysalan perustutkinto, joka koostuu ammatillisien tutkinnon ja yhteisien tutkinnon osista yhteensä 180 opintosuoritus pistettä (Super, i.a.). Lähihoitajan työ tapahtuu ihmisten parissa. Lähihoitaja voikin työskennellä muun muassa kasvatusalalla, mielenterveys- ja päihdetyössä tai esimerkiksi vanhus- ja vammaistyössä. Lähihoitaja työskentelee lisäksi hoitotyön ja kuntoutuksen parissa. Lähihoitajien työtä voidaan kuvata merkitykselliseksi ja monipuoliseksi.

Suomessa lähihoitaja koulutuksen suorittanut henkilö voi hakea Valviralta rekisteröintiä terveydenhuolto ammattihenkilöiden keskusrekisteriin eli Terhikkiin (Valvira, i.a.). Tämän lisäksi hän voi hakea rekisteröintiä myös Suosikkiin eli sosiaalihuollon ammattihenkilöiden

keskusrekisteriin. Lähihoitaja nimikettä saa käyttää suorittamalla sosiaali- ja terveystieteen perustutkinnon.

### 3.4 Vetovoima

Työn merkityksellisyys on keskeistä kaikille työntekijöille iästä riippumatta (YIT, 2021). Keskeisessä asemassa ovat työnantajan ja työntekijöiden yhteiset arvot ja arvopohja. Työntekijät kokevat tärkeänä asiana, että työnantajan arvopohja kohtaa oman arvomaailman kanssa. Tutkimusten mukaan pitovoiman lisääntymisen lisäksi merkityksellisellä työllä on suuri vaikutus organisaation vahvana vetovoimatekijänä. Yrityksille onkin tärkeää määritellä ja viestiä selkeästi arvoistaan sekä näyttää niiden toteutuminen käytännössä. Yrityksen pyrkiessä vaikuttamaan positiivisesti ympäröivään maailmaan työntekijöiden on helpompi nähdä työn merkitys, joita heidän edustamissaan yrityksissä tehdään. Martikainen ja Oikarinen (2023) nostavat esille sosiaalisen arvon merkityksen työn arvon tarkastelussa. Tässä keskeistä on, että työntekijöiden kokemukset osoittavat, kuinka tärkeää on, että työllä on arvoa muille tai osana isompaa kokonaisuutta. Oma status tai yksilöllinen menestys jäivät toissijaiseksi muille tuotetun arvon rinnalla.

Huhta ja Myllyntaus (2021, s.11) nostavat yhdeksi keskeiseksi asiaksi vetovoiman kannalta työnantajabrändin. Sen pohjalta voidaan rakentaa mielikuvia organisaatiosta. Näitä voivat olla muun muassa tunnettavuus, brändimielikuva ja lojaalisuus, jonka johdosta ihmiset joko haluavat kiinnittyä organisaatioon tai lähteä pois sen luota. Työnantajabrändi ei ole kuitenkaan koko vetovoima vaan ainoastaan osa sitä. Keskeistä on, että organisaatio, joka haluaa olla aidosti vetovoimainen, kykenee rakentamaan vaikuttavan työntekijä kokemuksen. Tämä kokemus muodostuu siitä, että ymmärretään organisaation strategiasta katsottuna, mitkä ovat ne tekijät, joita organisaation kannalta tärkeimmät työntekijät tarvitsevat suoriutuakseen työstään onnistuneesti. Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää, mitkä ovat niitä tekijöitä mitä kyseiset ihmiset pitävät merkityksellisenä ja tämän mukaan tekemään työyhteisöstä sekä itse työstä sellainen, että se vastaa näitä tarpeita. Tällöin työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä, pysyvät organisaation palveluksessa ja heillä on mahdollisuus antaa itsestään paras versio työlleen.

Huhta ja Myllyntaus (2021, s.11) korostavat myös, että on olemassa paljon asioita, mihin organisaatio voi vaikuttaa suoraan, epäsuorasti tai ei voi vaikuttaa ollenkaan.

Työnantajabrändiin vaikuttavat muutkin asiat kuin esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnin toimenpiteet. Hyvänä esimerkkinä ovat esimerkiksi organisaation taloudellinen menestys sekä organisaation tuottamat kokemukset, joilla on todella positiivinen vaikutus työnantajabrändiin. Vastaavasti esimerkiksi työnhakuprosessissa ilman työpaikkaa jäänyt työntekijän kokemus työnantajabrändistä voi heiketä, mikäli hakijakokemus ei ole ollut todella hyvä. Organisaation omien työntekijöiden sekä sen kanssa tekemisissä olleiden henkilöiden tarinoilla organisaatiosta on iso merkitys työnantajabrändiin, koska heidän välityksellään välittyy tietoa organisaation ulkopuolelle. Sama koskee median, uutisoinnin ja sosiaalisen median keskustelua, joka ei välttämättä perustu täysin faktoihin ja johon organisaatio voi kuitenkin epäsuorasti vaikuttaa esimerkiksi mediatiedotteiden ja sen vaikutuksella, että päättää kuka tai ketkä kommentoivat organisaatioiden asioita julkisesti. Mielikuvilla, joita media ja viihdeteollisuus ruokkivat on myös iso merkitys brändien kannalta, mikä on nähty esimerkiksi pankkialalla, jonka brändi yhdistetään rahabonuksiin ja maskuliiniseen työkuulttuuriin.

Huhta ja Myllyntaus (2021, s.13–16) nostavat esille yhdeksän hyvää syytä hyvästä vetovoimasta, joiden johdosta organisaatio saa hyötyä; hyvä asiakaskokemus, hyvä työntekijäkuva, vahvempi liiketoiminta, työntekijöiden tyytyväisyys sekä työn imu, sekä maine organisaatiosta, joka on hyvä työpaikka. Lisäksi vaikutusta on rekrytointiin helpottumiseen ja esikarsinnassa työnhakijoiden suhteen, organisaatio brändin parantamisessa ja vaikutuksesta kulujen pienentymiseen. Tämä perustuu siihen, että tutkimusten mukaan työntekijät ovat valmiita vastaanottamaan pienemmän palkkatarjouksen organisaatiolta, jonka työntekijäbrändi on hyvä. Hyvällä vetovoimalla on myös vaikutusta sidosryhmien käyttäytymiseen kuten sijoittajien ja päättäjien, jonka lisäksi vetovoimalla on yhdistävä ja kehittävä vaikutus niille, jotka sen parissa työskentelevät.

### **3.5 Pitovoima**

Tarvainen (2022) nostaa esille, että tarvittava pitovoima syntyy hyvän työn edellytyksistä. Näitä hyvän työn edellytyksiä ovat mm. mahdollisuus fokuoittaa omaan ydintehtäväänsä, käyttää omaa ydinosaa, jonka lisäksi tulee olla mahdollisuus kehittää sekä kehittyä työssä. Näillä tekijöillä on myös suora vaikutus työkykyyn sekä sen johtamiseen. Tärkeää hyvän työn edellytyksenä on myös se, että henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tarvainen myös toteaa, että on tärkeää mahdollistaa henkilöstölle ammatillinen

kehittyminen erilaisten täydennyskoulutusten ja erikoistumiskoulutusten avulla. Tämä toimii myös merkittävänä motivaatiotekijänä henkilöstölle.

Rintamäen (2023) mukaan termi pitovoima ei ole vielä erityisen vakiintunut. Pitovoiman sijaan puhutaankin enemmän sitouttamisesta, tyytyväisyydestä työhön, työn ilosta ja siitä, että työ tarjoaa merkityksellisyyden kokemuksia. Tiivistetysti kysymys on siitä, kuinka yritys tai organisaatio kohtelee ja pitää huolen omien työntekijöidensä pysymisestä. Rintamäki korostaa, että pitovoimatekijät voivat olla hyvinkin erilaisia yrityksestä riippuen. Kyselyn ja keskustelun rooli on merkittävä sen selvittämisessä, mikä ihmisiä motivoi. Kyselyllä ja keskustelulla pystytään kartoittamaan myös ihmisten vahvuuksia sekä osaamista ja heidän arvostuksensa kohteita. Haasteellisten työtehtävien tarjoaminen, jotka palkitsevat mahdollistaminen sekä hyvän työilmapiirin luominen ja mahdollisuuksien tarjoaminen kehittymiseen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan ja auttaa sitä pysymään lujana.

Rintamäki (2023) nostaa esille neljä tekijää, jotka auttavat työntekijää motivoitumaan; kehittymisen mahdollisuudet, laadukas johtajuus, palkitseminen ja työnantajan joustavuus. Johtamisen yksi keskeisempiä ja tärkeitä tehtäviä on työntekijöiden motivointi. Hyvällä johtajuudella on selkeä vaikutus pitovoiman lisääntyvyyden lisäksi myös tuottavuuden ja tehokkuuden sekä sitoutumisen lisääntymiseen.

Sosiaali- ja terveysalan haasteet ovat saaneet osan työntekijöistä vaihtamaan alaa, jonka lisäksi ne ovat vaikuttaneet jäljelle jääneiden työntekijöiden työkykyyn negatiivisesti (Mielenterveyden työkalupakki, i.a.). Kiireen vuoksi keskitytään hyvin pitkälti työn tekemiseen, jolloin työkykyyn vaikuttavat ennakoivat toimet jäävät toisarvoiseksi tai kokonaan tekemättä. Tästä seuraa työkyvyn haasteita, joiden korjaaminen on kallista ja aikaa vievää. Työkyvyn johtaminen, joka pohjautuu organisaation strategiaan, on keskeisessä asemassa ongelmien ratkaisemisessa. Henkilöstön osallistumisella ja mahdollisuudella vaikuttaa on useita positiivisia vaikutuksia motivaatioon. Työntekijöiden pääsemisellä osallistumaan suunnitteluun ja toteutukseen omaan työhön vaikuttavissa asioissa on suora vaikutus myös työpaikan pitovoiman parantumiseen.

Riihimäen (2024) mukaan työn veto- ja pitovoima tekijöihin vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen suhde sekä johtaminen. Riihimäki nostaa yhdeksi vaihtoehdoksi näiden asioiden rinnalle organisaation veto- ja pitovoiman parantamiseksi työkierron. Työkierto vaikuttaa positiivisesti ammatilliseen kehittymiseen, jonka vuoksi sitä olisi tärkeä tukea

työnantajan taholta. Työkierto auttaa nostamaan arvostusta muiden tekemää työtä kohtaan, jonka lisäksi sillä on positiivinen vaikutus kollegiaalisuuden parantumiseen. Riihimäki katsoo, että työkierron lisäksi perehdyttämisellä ja mentoroinnilla on merkittävä vaikutus pito- ja veto-voimatekijöihin organisaatiossa.

## 4 VETOVOIMAAN JA PITOVOIMAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT TERVEYDENHUOLTOALALLA

### 4.1 Työnantajan maineen ja arvojen vaikutus

Maine rakentuu tarinoista ja arvottavista maininnoista (Aula & Heinonen, 2002, s. 32). Organisaatioissa tarinoita kerrotaan päivittäin, ja työntekijät ovatkin organisaationsa maineen suurlähettiläitä. Työntekijät jakavat tietoa, joita pitävät olennaisena yrityksen menestyksen epäonnistumisen tai menestyksen kannalta. Jokaisen työnantajan maine on ainulaatuinen, ollen vahvasti sidoksissa sidosryhmien organisaatioon liittyviin kokemuksiin. Maine on organisaation arvottama kokonaisuus, joka merkitsee organisaatiolle suotuisia toimintaedellytyksiä. Huono maine puolestaan tekee organisaation elinolosuhteet heikoksi ja vaikeuttaa sen toimintaa.

Organisaatioiden maine on sen tähänastisen toiminnan ja tulevaisuuden suunnitelmien representaatioksi (Aula & Heinonen, 2002, s. 34). Tämä kuvaa organisaation yleistä vetovoimaa avainosapuolten silmissä verrattuna kilpailijoihin. Maineessa on kyse tiedon avulla tapahtuvasta vaikutusten muodostamisprosessista.

Maineen perusominaisuudet jakautuvat kahtaalle ollen mielikuvia ja toisaalta aina toimintaa sekä kokemuksia (Aula & Heinonen, 2002, s. 36–37). Maineen juuret ovat organisaation todellisessa toiminnassa, välittyvissä kokemuksissa sekä mielikuvien vuorovaikutuksessa. Hyvän maineen saavuttamiseksi ei riitä oikein tehdyt asiat oikealla lailla, vaan tämä pitää osata kertoa myös muille. Organisaation pitää aktiivisesti vaikuttaa sen mielikuviin teoilla ja viestinnällä, oma toiminta tärkeimpänä.

Sjöholmin ja Rutasen (2022) mukaan nuorempien sukupolvien arvomaailma on erilainen. Kilpailun koventuessa uusista työntekijöistä merkittäväksi asiaksi nousee niin työnantajabrändi kuin työnantajamielikuvakin. Näillä tekijöillä on myös iso vaikutus nykyisten työntekijöiden kiinnittämisessä organisaatioon.

Amodeo (2022) nostaa esille organisaation johtajan merkittävän roolin niiden arvojen tunnistamisessa, jotka toimivat organisaation moraalisenä kompassina. Nämä arvot toimivat eettisenä perustana kaikelle päätöksenteolle sekä käyttäytymiselle organisaatiossa. Moraalisen

kompassin luominen yhtenäiseksi brändiksi vaatii erilaisten arvojen huomioimista. Yhteiskunnallisten arvojen huomioiminen ja taloudellinen vastuu niin yhteiskunnasta kuin organisaatiostakin ovat keskeisessä asemassa.

## 4.2 Työhyvinvointi ja johtaminen

Marzocchi ym. (2024) nostavat esille terveydenhuollon työntekijöiden työnkuormituksen. Työnkuormitusta lisäävät määrälliset ja emotionaaliset vaatimukset, ajan riittämättömyys työn suorittamiseen, organisaation tarpeellisten resurssien puuttuminen ja haitallinen sosiaalinen käyttäytyminen. Varsinkin COVID-19 pandemia toi esille alan nykyhetken haasteet työn kuormituksen lisääntymisenä ja lepoaikojen lyhentymisenä. Tutkimukset työntekijöiden kokemuksista tärkeimpien työn ominaisuuksien suhteen sekä työntekijöiden suhteesta pitkäaikaiseen työhyvinvointiin puuttuvat.

Alruwailin ja Alamrin (2025) mukaan ratkaisuna tunnetaan transformationaalinen johtajuus eli muutosjohtajuus. Muutosjohtajuudella on merkittävä vaikutus hoitajien kokemukseen työstä sekä työhyvinvointiin. Sen vaikutusmekanismista hoitajien hyvinvointiin vaatii kuitenkin vielä lisää tunnettavuutta. Tämä koskee varsinkin oikeudenmukaisuutta organisaatiossa ja työelämän laatuun liittyviä asioita. Transformationaalisen johtajuuden erityispiirteitä ovat kyky inspiroida, luoda turvallinen työympäristö ja motivoida. Sen potentiaalisuudessa on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä myös tuottavuuteen. Transformationalisella johtajuudella on vaikutuksia työtyytyväisyyden lisääntymiseen sekä myös parempaan potilaiden hoitoon.

Sote-alalla on keskeistä huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista (Työpuntari, 2024). Hyvinvoiva työntekijä jaksaa uudistaa ja uudistua ollen edellytys hyvinvointialueiden menestykselle. Työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä löytyy ratkaisuja myös palvelun ja hoidon laatuun, alan työvoimapulaan, alan veto- ja pitovoimaan, nuorten työntekijöiden mielen-terveysongelmiin sekä potilasturvallisuuteen. Sote-alaa koskevien muutosten vaikutuksia työhön, työhyvinvointiin ja työkykyyn tulisi järjestelmällisesti seurata ja tutkia. Työn kehittämisen tapoja pitää uudistaa siirtäen kehittämistyön painopiste työyksiköissä tapahtuvaan työn kehittämiseen ja sujuvoittamiseen. Keskeiseksi on nostettava työn kuormituksen hallitseminen ja palautumiseen panostaminen sote-alan veto- ja pitovoiman parantamiseksi.

Sote-alan muutosten vaikutuksia työhön, työhyvinvointiin ja työkykyyn tulee tutkia ja seurata järjestelmällisesti (Työpuntari, 2024). Sote-työssä on useita työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä, jotka alentavat alan vetovoimaa ja työkykyä. Useat samanaikaiset työn kuormitustekijät heikentävät työkykyä johtaen jopa työkyvyttömyyteen. Tarvitsemme jatkuvaa ja luotettavaa seurantatietoa työhyvinvoinnin kehityksestä työyksikötasolta aina valtakunnalliseen tilannekuvaan saakka. Päätöksenteon tulee perustua kaikilla tasoilla luotettaviin mittareihin kuten tutkittuun tietoon nojaavaan työhyvinvointikyselyyn. Se luo yhteisen tilannekuvan paljastaen hyvät ja kehittämistä vaativat alueet.

Sote-organisaatioissa tilannekuva ohjaa työhyvinvoinnin keskeisien asioiden kehittämistä (Työpuntari, 2024). Seurantakyselyt antavat palautteen kehittämistoiminnan vaikuttavuudesta. Oman organisaation tilanteen vertaaminen alan tilanteeseen antaa tärkeää tietoa, miten organisaatio voi. Tämä on tärkeää henkilökuntaan liittyvien riskien hallinnassa ja potilasturvallisuuden kannalta. Työhyvinvointikysely esittää myös hyviä asioita ja toimintatapoja, jotka edistävät työkykyä ja terveyttä. Monistaminen kannattaa hyvissä toimintatavoissa.

Esihenkilön on varmistettava jokaisen työntekijän mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön, riippumatta ajasta ja paikasta (Työpuntari, 2024). Parhaiten onnistutaan istuttamalla kehittäminen johonkin työyksikön ennestään olemassa olevaan arkirutiiniin.

Erilaisesta kehittämisen työkaluista voi saada apua (Työpuntari, 2024). Työn olennaistamisen saadaan yhteinen ymmärrys, mistä voidaan luopua tai käyttää vähemmän aikaa, jotta voidaan tehdä olennaisimmat tehtävät riittävän hyvin. Sote-alalla työn ollessa pitkälti tiimityötä, kannattaa työn olennaistaminen tehdä yhdessä. Kehityskartta-menetelmä auttaa yhteisen tilannekuvan luomisessa työstä ja ajankohtaisesta muutoksesta. Se auttaa myös tunnistamaan nykytyön pulmakohtia sekä tuottamaan ratkaisuja, jotka sujuvoittavat työtä ja tukevat työhyvinvointia. Yhteisen kehittämisen muutospolulla edetään pienillä kokeiluilla perustyöhön keskittymisestä niin, että kehittämisestä saadaan työyksikön arkea. Näin kehittämisaiheet tunnistetaan vaivatta ja niihin tartutaan nopeasti. Työyhteisön kanssa yhdessä tehtävä työn ja työprosessien kehittämisen tulisi olla tärkeä osa esihenkilön roolia. Tähän jokainen sote-esihenkilö tarvitsee aikaa, osaamista ja työkaluja.

### 4.3 Perehdyttäminen

Suunnitelmallinen perehdytys on tärkeää työturvallisuuden, työn sujuvuuden ja työkyvyn kannalta uuden työntekijän iästä riippumatta (Työterveyslaitos, i.a.). Perehdytys on jatkuva prosessi, jota tarvitaan aina siirtyessä uuteen tehtävään tai tehtävien vaihtuessa. Hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä tuntee pääsevänsä nopeasti osaksi työyhteisöä. Perehdytyksen sisältö, aikataulut ja vastuut on suunniteltava ennen uuden työntekijän saapumista.

Bell (2024) korostaa, että perehdytyksellä on elintärkeä rooli myös hoitajan ammatillisen kasvun ja kehittymisen kannalta. Perehdytyksen hyödyt ovat merkittäviä riippumatta hoitajan työkokemuksesta. Tämän vuoksi perehdytyksestä hyötyvät kokeneemmatkin hoitajat. Perehdytyksen rinnalla kulkee valmentaminen, joka tapahtuu yleensä kokeneen ammattilaisen toimesta. Valmentajan tehtävä on ohjata läpi perehdytysprosessin, asettaa tavoitteita ja auttaa perehdytettävää saavuttamaan täysi potentiaalinsa.

Riittävän perehdytyksen järjestäminen on työnantajan vastuulla (Tehy, i.a.). Tarkoituksena on saada uudelle työntekijälle riittävä opastus omiin tehtäviin, työvälineisiin, työpaikan toimintaan ja työturvallisuuteen. Myös työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten työaika, koeaika, palkka ja työterveyshuolto käydään läpi. Perehdytysmateriaalia on hyvä antaa myös kirjallisena.

Perehdytyksestä vastaa lähin esihenkilö (Tehy, i.a.). Hän vastaa myös perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Perehdytyksen delegoiminen muille työntekijöille on mahdollista, mutta vastuu pysyy johdolla ja esihenkilöllä. Työpaikoilla on oltava noudatettava perehdytysohjelma. Riittämättömäksi koettu perehdytys ilmoitetaan esihenkilölle.

Tuoreen työhyvinvointikyselyn mukaan Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella esihenkilötyö ja perehdytys ovat henkilöstön mukaan hyvällä tasolla (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2024). Työkykynsä kokee kyselyn mukaan hyväksi 78,5 % vastaajista. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella pyritään kehittämään toimintamalleja siten, että työkyvyn haasteisiin pystytään puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Positiivisena tuloksista nousi perehdytyksestä huolehtiminen (74,8 % vastaajista), ja esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen luottamuksellinen ilmapiiri (77,1 % vastaajista).

Ikäihmisten palveluiden toimialueen työntekijöistä 78 % suosittelee työnantajaa, ja suosittelijoiden määrä on lisääntynyt viime vuodesta (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2024).

Selittävänä tekijänä voi olla perehdytykseen tyytyväisyys. Toimiva perehdytys tekee työskentelystä sujuvaa. Työhyvinvointikyselyn tulokset käsitellään työyksiköissä ja niitä tulevaisuudessa käytetään kehittämistoimenpiteiden tukena.

#### 4.4 Eettinen kuormitus

Sote-alan veto- ja pitovoiman parantamiseksi tärkeimmät tekijät ovat työn kuormituksen hallitseminen ja palautumiseen panostaminen (Työpuntari, 2024). Sote-alan työntekijöistä vain 35 prosenttia palautuu hyvin työpäivän kuormituksen jälkeen, kun tavoite prosentin tulisi olla sata. Kasautuva työkuormitus heikkoon palautumiseen yhdistettynä johtavat huonoon suoriutumiseen työtehtävissä, ongelmiin fyysisen ja henkisen terveyden kanssa tai jopa pahimmillaan työkyvyn asteittaiseen heikentymiseen. Työstään palautuneella työntekijällä on voimavaroja kehittää työprosesseja ja vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. Tämän lisäksi työntekijällä on osaamistaan kohentaen mahdollisuus vaikuttaa alan veto- ja pitovoimaan sekä lisäksi työn tuottavuuteen sekä hoidon ja palvelun laatuun.

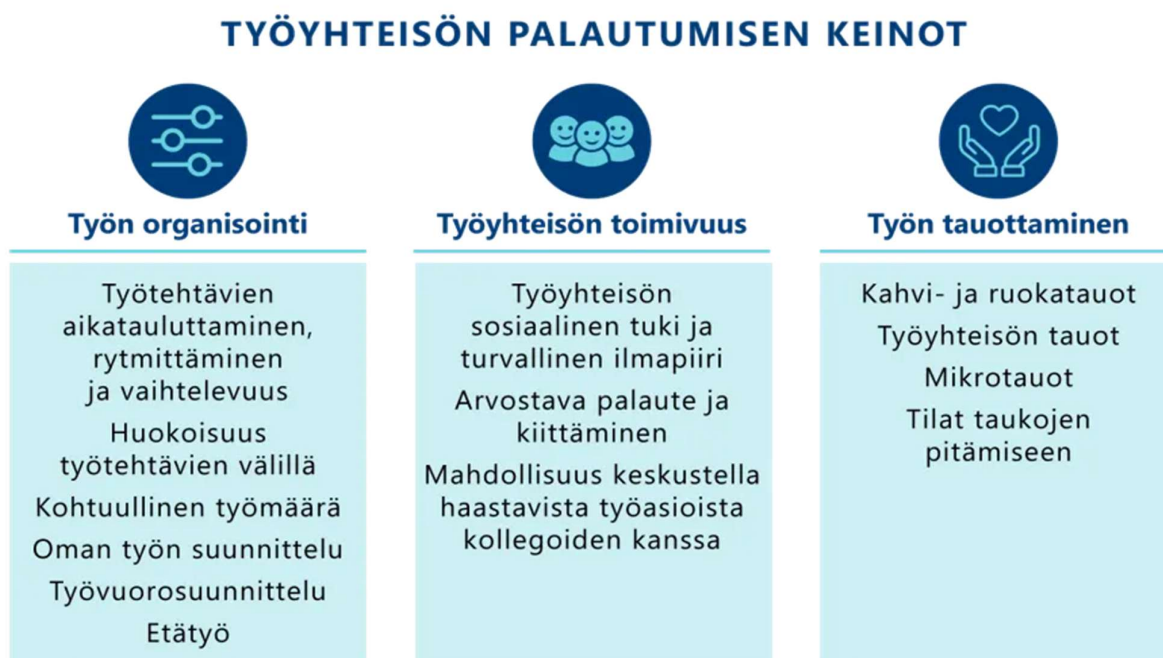
Eettinen kuormitus ilmenee usein stressireaktiona, joka voi näkyä työntekijässä usealla eri tavalla (Työterveyslaitos, i.a.). Työntekijän eettinen kuormitus voi näkyä mm. turhautumisena, suuttumuksena tai äärimmillään jopa fyysisenä sekä henkisenä oireiluna. Sillä on suora vaikutus työkykyyn ja ollessaan äärimmillään eettinen kuormitus tulee johtamaan työkyvyn heikentymiseen. Lopulta äärimmäisessä tilanteessa eettinen kuormitus voi aiheuttaa työkyvyn heikentymistä sekä lopulta menettämisen. Työmäärään ja kiireeseen vaikuttavat organisaation resurssit sekä esimerkiksi erimielisyydet hoitajien ja hoidettavien omaisten välillä. Edellä mainitut tekijät altistavat työntekijää eettiselle kuormitukselle.

Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi (Työturvallisuuslaki 25 §).

Kuormituksen pysyessä kohtuullisella tasolla voidaan huolehtia palautumisesta (Työpuntari, 2024). Sote-alan jatkuvien muutosten ja yt-neuvottelujen aikana kuormituksen hallintaan ja palautumiseen on panostettava entistä voimakkaammin. Kuormitustekijöiden lisäksi on tärkeää tunnistaa ja tukea työn voimavaratekijöitä, jotka auttavat työntekijää kantamaan työkuormaa. Näitä voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisön psykologinen turvallisuus ja valmentava johtaminen, jotka edistävät työyhteisön positiivista yhteishenkeä vahvistaen

palautumista. Palautumisen tukeminen on tärkeää resurssi- ja työaikasunnittelulla. Esihenkilöiden on laadittava työvuorot riittäviksi palautumisen osalta.

Palautumista pidetään usein työntekijän omana asiana (Työpuntari, 2024). Palautumisessa on kuitenkin käytettävä työntekijän omien keinojen lisäksi yhteisöllisiä keinoja. Keinoja ovat työn tauotus, työn organisointi ja työyhteisön toimivuus. Kuvassa 1 esitellään työyhteisön palautumisen keinoja.



Kuva 1. Työyhteisön palautumisen keinot. (Työpuntari, 2024).

Esihenkilöiden tärkein tehtävä on varmistaa toimivat rakenteet, joilla tuetaan palautumisen keinojen hyödyntämistä työyhteisössä. Näitä ovat työn tavoitteiden, työnjaon ja pelisääntöjen sopiminen, säännölliset yhteiset tilaisuudet sekä turvallinen ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus. Toimivien rakenteiden avulla työntekijöillä on mahdollisuus ottaa esille työhön ja työstä palautumiseen liittyviä asioita. Ne ovat myös pohja innovatiiviselle yhteistoiminnalle.

Eettinen kuormitus on merkittävä sote-alan työhyvinvointia kuormittava asia (Työpuntari, 2024). Eettisesti haastavia tilanteita on pääpiirteissään kahdentyyppisiä. Tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä oikeaa toimintatapaa, sekä tilanteita, joissa hänen on toimittava arvojensa

tai työpaikan sääntöjen tai normien vastaisesti. Eettiset valinnat kuuluvat hoitotyöhön, eivätkä kaikki ristiriidat ole vältettävissä. Eettisesti haastavien tilanteiden tapahtuessa usein käsittelemättä, eettinen kuorma kasvaa.

#### **4.5 Veto- ja pitovoimatekijöiden kehittäminen uusien työntekijöiden näkökulmasta**

Työn kehittämisen tapoja pitää uudistaa siirtäen sote-alan kehittämistyön painopiste työyksiköissä tapahtuvaan työn kehittämiseen ja sujuvoittamiseen (Työpuntari, 2024). Sujuvamat prosessit lisäävät työn tuottavuutta ja vähentävät työssä kuormittumista. Työn kehittäminen ja sujuvoittaminen onnistuu parhaiten työyksikötasolla, jossa työtä tehdään yhteisissä prosesseissa.

Työntekijät osallistuessa kehittämiseen syntyy monen näkökulman keskustelua, jonka tuloksena ratkaisutkin ovat parempia (Työpuntari, 2024). Lisäksi osallistumismahdollisuuksien lisääminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin muutoksiin vahvistavat työhyvinvointia.

Cocon ja Roosin (2020, s.14) mukaan lähihoitajat nostavat sosiaali- ja terveysalan vetovoimaa lisääviksi tekijöiksi palkan, joka vastaa työn vaativuutta. Tärkeäksi koetaan myös henkilöstöresurssin riittävyys, mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen, työvuorosuunnittelu ja uralla etenemismahdollisuudet. Mahdollisuudella työ ja perhe elämän yhteensovittamiseen sekä toimivalla sijaispankilla katsottiin myös olevan iso merkitys samoin kuin työaika autonomialla ja laajennetuilla tehtävänkuvilla.

Huhta ja Myllyntaus (2023, s.79) tuovat esille yhdenvertaisuuden kokemisen merkityksen, joka on varsinkin nuoremmille sukupolville tärkeässä roolissa. Ikäjakaumalla 17-30 vuotiaat henkilöt toivovat johtavassa asemassa olevilta henkilöiltä, että he toimivat organisaatioissa yhdistävinä voimavaroina ja vahvistavat aktiivisesti yhteishenkeä. Työntekijöiden palautteiden ja toiveiden kuunteleminen vetovoimatekijöinä toimivat myös keskeisessä roolissa tässä kohderyhmässä.

Goyal ja Kaur (2023) nostavat esille kolme tekijää, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Näitä tekijöitä ovat ammatit, organisaatorakenteet ja ihmissuhteet. Näillä tekijöillä oli myös merkittävä vaikutus sitoutumisen lisäksi työntekijöiden haluun tarjota mahdollisimman laadukasta terveydenhuoltoa. Terveydenhuollon

organisaatioiden on tärkeää ymmärtää näiden edellä mainittujen elementtien merkitys sekä vahvistaa niitä. Halu on tärkein elementti, joka saa työntekijät pysymään organisaatioissa. Halun lisäksi terveydenhuoltojärjestelmän sekä terveyskeskusten ympäristötekijöillä ja yksilöllisillä ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus hoitajien pysyvyyteen organisaatioissa. Ne organisaatiot, joissa on suotuista työympäristöistä pystyvät pitämään työntekijänsä pitkään. Työntekijöiden näkökulmasta onkin tärkeää, että he uskovat organisaation, jonka palveluksessa ovat jakavan omat uskomuksensa.

#### **4.6 Magneettisairaala-malli**

Torppa (2018) nostaa esille magneettisairaalamallin. Magneettisairaala käsitteenä on syntynyt Yhdysvalloissa vuonna 1983. Käsitettä käytettiin niistä sairaaloista, jotka ovat vetovoimaisia sairaanhoitajille. Käsite syntyi tilanteessa, jossa koko valtio kärsi valtavasta sairaanhoitajapulasta. Vaikeasta tilanteesta huolimatta tietyt sairaalat onnistuivat rekrytoimaan sairaanhoitajia töihin sekä pitämään heidät organisaation palveluksessa. Magneettisairaaloita, jotka toimivat näin oli yhteensä 41 kappaletta. Näiden sairaaloiden toimintaa tutkittiin ja löydettiin yhdistäviä ominaisuuksia, jotka nimettiin vetovoimatekijöiksi. Vuonna 2014 uudistetussa magneettisairaala mallissa nämä vetovoimatekijät olivat; transformationaalinen johtaminen, ammatillinen ja laadukas toiminta, viimeaikaisin tieto, innovaatiot sekä parannukset ja tulokset. Keskeisimpiä mallin hyötyjä ovat työntekijöiden työtyytyväisyys, potilasturvallisuuden parantuminen, hoidon laadun kehittyminen, työntekijöiden pysyvyys sekä organisaation paremmat taloudelliset tulokset. Magneettisairaala-tunnustuksen saamisen voidaankin sanoa olevan sairaalan kannalta erittäin merkittävä asia.

Ritmala-Castrén (2018) mukaan magneettisairaalamalli vaikuttaa uudistavista hoitajien työhön lisäämällä autonomiaa sekä antamalla vallan ja vastuun työn toteutuksesta hoitajille itselleen. Mallin toteuttaminen vaatii hoitajilta kuitenkin yhteistyö- ja ryhmänohjaustaitoja sekä oman työn arviointia. Esihenkilöiden merkitys magneettisairaala-mallin toteutuksessa on erittäin suuri. Esihenkilöt toimivat mallissa suunnannäyttäjinä, mahdollistajina sekä motivoijina.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä työntekijöiden mielipiteitä niistä tekijöistä, joilla voi mahdollisesti lisätä osastojen veto- ja pitovoimaa työntekijöiden näkökulmasta. Työn tarkoituksena on lisäksi kerätä työntekijöiden mielipiteitä niistä tekijöistä, joilla voi mahdollisesti lisätä osastojen veto- ja pitovoimaa työntekijöiden näkökulmasta.

Tavoitteena on kartoittaa tutkittuun tietoon perustuen ja teemahaastattelujen avulla niitä tekijöitä, joilla pystytään lisäämään uusien työntekijöiden veto- ja pitovoimaa Etelä- Pohjanmaan hyvinvointialueen osastoilla A31 ja A32. Valmiin työn tavoitteena on olla esihenkilöiden apuna päivittäisessä esihenkilötyössä ja uusien työntekijöiden rekrytoimisessa.

Opinnäytetyön keskeisempänä tutkimuskysymyksenä on vastata kysymykseen, millaiset tekijät edistävät osastojen A31 ja A32 veto- ja pitovoimaa.

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 6.1 Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu

Toteutimme opinnäytetyömme käyttämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä päätimme käyttää puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla pystyimme saamaan syvällistä tietoa työntekijöiden kokemuksista ja näkökulmista veto- ja pitovoimatekijöihin osastoilla A31 ja A32. Halusimme saada haastateltavien kanssa aikaan mahdollisimman hyvää keskustelua tutkittavaan aihepiiriin liittyen. Tavoitteenamme oli, että jokainen haastateltava lähihoitaja ja sairaanhoitaja saa haastattelujen avulla tuotua mahdollisimman kattavasti omia näkökulmiaan sekä kokemuksiaan esille tutkittavana olevasta aiheesta. Haastattelujen käyttäminen mahdollisti meille myös tarkentavien lisäkysymyksien esittämisen haastateltaville mahdollisimman kattavien vastauksien saamiseksi.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 84–87) mukaan teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun ryhmistä. Teemahaastattelussa on keskeistä etukäteen valitut teemat, jotka mahdollistavat tarkentavien kysymysten esittämisen ja ohjaavat haastattelun kulkua. Teemahaastattelun keskeisin hyöty onkin joustavuus, kysymyksien tarkennus ja keskustelumahdollisuus. Ideana on, että valitut teemat pohjautuvat tutkitun aiheen viitekehukseen eli toisin sanoen siihen, mikä tutkittavasta aiheesta tiedetään jo etukäteen. Pääajatuksena on löytää vastauksia tutkitavan aiheen tarkoitukseen tai tehtävään liittyen.

### 6.2 Yksilöhaastattelu

Valitsimme yksilöhaastattelun, koska halusimme tarjota haastateltavalle rauhallisen ja turvallisen ympäristön, jossa haastateltava voi kertoa luottamuksella omista ajatuksistaan sekä mielipiteistään tutkittavan aiheen suhteen. Yksilöhaastattelua käyttämällä varmistimme myös haastateltavien anonymiteetin toteutumisen. Yksilöhaastattelun valinnalla koimme, että annamme haastateltaville enemmän tilaa kertoa omista ajatuksistaan, mikä ei välttämättä olisi toteutunut esimerkiksi ryhmähaastattelua käyttämällä. Ryhmähaastattelun järjestäminen aikataulullisesti olisi ollut myös erittäin haastava tehtävä.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 84–86) mukaan haastattelun etuna on saada hyvä kuva ihmisten ajatuksista ja toiminnan motiiveista. Haastattelun etuna on myös etukäteen asiasta sopiminen, jolloin peruuntumiset ovat harvinaisempia. Haastateltavat saivat myös tietää etukäteen, mitä haastattelu koskee. Haastattelun etuna on myös , että haastatteluun saatiin valita henkilöt, joilla oli tutkimastamme aiheesta kokemusta.

Kallisen ja Pirskasen (2022, s. 144–145)Yksilöhaastattelussa keskustellaan haastateltavan kanssa kahdestaan. Haastateltavalle aukeaa enemmän tilaa kuin ryhmässä puhuen. Kysytyt asiat voivat olla sensitiivisiä, mutta yksilöhaastattelussa kuulemassa on vain haastattelija. Yksilöhaastattelu mahdollistaa yhtäjaksoisen kertomisen yksilöllisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

### 7.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Työn tekemisessä käytimme kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska halusimme ymmärtää ja saada mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen tutkittavana olevasta aiheesta. Kvalitatiivinen tutkimus antoi mahdollisuuden syvälliseen ymmärrykseen osastojen A31 ja A32 työntekijöiden kokemista pito- ja vetovoimatyöntekijöistä. Opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Lisäksi haimme teoretietoa mahdollisimman kattavasti aihetta käsittelevistä kirja- ja verkkolähteistä sekä tutkimuksista. Pyrimme pitämään tietokannat mahdollisimman ajantasaisina. Suurin osa lähteistämme on suomenkielisiä, lisäksi pyrimme käyttämään vieraskielisiä tutkimusartikkeleita.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä (Jyväskylän Yliopisto, i.a.). Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voi toteuttaa usealla eri menetelmällä. Yhteisenä piirteenä näissä menetelmissä on korostuminen muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat.

### 7.2 Haastattelujen toteuttaminen

Palosen ja Kylmän (2022) mukaan teemahaastattelusta puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelun ideana on, että haastattelukysymykset perustuvat aikaisempaan tutkimustietoon, jonka avulla on muodostettu teemoja. Tutkimuksen ohjaaja eli haastattelija esittää kysymyksiä tutkimustehtävän määrittämänä ja edellä mainitun aiemman tutkimustiedon avustuksella muodostettuihin teemoihin perustuen. Keskeistä teemahaastattelussa on haastateltavan oma kerronta, haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutus sekä haastattelutilanne, joka on turvallinen.

Haastattelut toteutettiin kahden päivän aikana. Varasimme yhteen haastatteluun keskimäärin 15–30 minuuttia. Sovimme etukäteen, että haastattelut toteutetaan haastateltavien työvuorojen yhteydessä, mikä helpotti haastatteluaikeiden sopimista. Haastatteluista sovimme

etukäteen sähköpostin välityksellä ja pyysimme luvan molempien osastojen osastonhoitajilta haastatteluiden toteuttamiseksi työpäivien yhteydessä. Haastateltavien kanssa sovittiin vielä erikseen haastatteluista, niiden sisällöstä ja käyttötarkoituksesta sähköpostin välityksellä. Haastateltaviksi pyydettiin yhteensä seitsemää henkilöä, joista viisi suostui haastateltavaksi opinnäytetyötämme varten.

Kaikki vastaukset on käsitelty anonyymisti ja sellaista toimintatapaa käyttäen, etteivät haastateltavat ole jälkikäteen tunnistettavissa omista vastauksistaan. Haastatteluissa käytettyjen kysymysten runko suunniteltiin ennen haastattelujen aloittamista ja tarjottiin haastateltavien nähtäväksi ennen haastattelua, mikäli haastateltavat näin halusivat. Haastattelut tallennettiin nauhurille, jotka litteroimme jälkikäteen erilliseksi tiedostoksi, josta kukaan haastateltava ei ole tunnistettavissa.

### **7.3 Haastattelujen kohdejoukko ja toteutusympäristö**

Opinnäytetyön haastattelujen kohdejoukkona olivat lähihoitajat ja sairaanhoitajat, jotka työskentelevät kahdella eri osastolla A31 ja A32 Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen palveluksessa. Pyrimme siihen, että haastateltavien työsuhteet ovat kestäneet eri mittaisen ajanjakson saadaksemme haastateltavilta mahdollisimman kattavasti eri näkökulmia ja vastauksia tutkimus kysymyksiimme. Haastateltavasti kolme oli sairaanhoitajia ja kaksi lähihoitajia. Molemmilta osastoilta oli alun perin tarkoitus haastatella kahta henkilöä, mutta haastateltavien määrä laajeni jonkin verran alkuperäisestä suunnitelmasta. Lopulta määrä jakautui niin, että A31 osastolta haastateltiin kahta henkilöä ja A32 osastolta kolmea työntekijää.

Vilkan (2025, s.179) mukaan laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä enemmän painoarvoa on tutkimusaineiston laadulla kuin koolla tai lukumäärällä. Tutkimusaineiston tarkoituksena ja tavoitteena on toimia apu työkaluna pyrittäessä ymmärtämään tutkittavaa asiaa tai tutkittavana olevaa ilmiötä. Vilka (2025, s. 180) korostaakin, että laadullisessa tutkimuksessa tulkintoja ei tulisi tehdä yksistään haastattelujen tai muun kerätyn aineiston perusteella. Enemmän on tärkeää yhdistellä erityyppisiä aineistoja ja näin toimien etsiä erilaisia vihjeitä sekä johtolankoja, joiden avulla tutkittavana oleva asia voidaan ratkaista. Tutkimusaineiston heterogeenisyyttä voidaan pitää rikkautena, joka auttaa tavoitteessa rakentaa käsitteellinen ymmärrys ilmiöstä, joka on tutkinnan kohteena.

#### 7.4 Haastattelujen analysointi

Tuomen ja Sarajärven (2018, s.122–127) mukaan induktiivinen aineiston analyysi on mahdollista jaotella redusointiin, klusterointiin ja abstrahointiin. Tehdyt haastattelut kuunnellaan ja muutetaan kirjoitettuun muotoon, jonka jälkeen kaikkeen kerättyyn aineistoon perehdytään huolellisesti. Redusoinnin eli pelkistämävaiheen jälkeen, kun aineisto on käyty läpi, karsitaan epäoleellinen aineisto pois. Ilmaisut, jotka kuvaavat tutkimustehtävää etsitään ja voidaan esimerkiksi alleviivata samoilla väreillä, jonka avulla voidaan jaotella erityyppiset ilmiöt. Kaiken edellä mainitun tarkoituksena on etsiä materiaalista ne ilmaukset sekä pelkistetyt ilmaukset, jotka kuvaavat tutkimustehtävää.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 124–125) korostavat, että listaamalla pelkistetyt ilmaukset allekkain muodostetaan kivijalka klusteroinnille, jonka tarkoituksena on muodostaa pelkistetyistä ilmauksista omat ryhmänsä. Klusteroinnilla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä. Ideana on muodostaa alaluokkia, jotka nimetään sellaisella käsitteellä, joka kuvaa kaikista parhaiten luokan sisältöä. Tarkoituksena on jatkaa luokittelua alaluokkien yhdistämällä yläluokiksi. Yläluokista taas muodostetaan yhdistämisen avulla pääluokkia.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 124–125) mukaan viimeisessä vaiheessa abstrahoinnissa eli teoreettisten käsitteiden muodostamisessa pääluokkia yhdistetään ja pyritään muodostamaan yhdistäviä luokkia. Toisin sanoen abstrahoinnissa rakennetaan muodostettujen käsitteiden avustuksella mahdollisimman selkeä kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Yhteenvetona voidaan pelkistetysti todeta, että ideana induktiivisessa analyysissä on muodostaa alaluokkia, yläluokkia, pääluokkia sekä lopuksi yhdistäviä luokkia.

Åkerblad ja Seppänen-Järvelä (2024, s.23–25) tuovat esille myös vaihtoehdon sisällönanalyysin toteuttamiseen korostaen, että laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa on samankaltaisuuksia. Molemmassa menetelmässä korostuu mm. teorian käyttäminen tutkimuksen hyödyksi.

Opinnäytetyössämme on käytetty induktiivista aineiston analyysia, koska koimme sen avulla pystyvämme analysoimaan tutkimustamme varten keräämämme aineiston mahdollisimman laadukkaasti. Haastattelujen tulokset on eritelty ja luokiteltu yllä mainittua sisällön analyysia käyttäen teemoittain eri luokkiin. Näistä luokitteluista tehtyjen havaintojen ja saatujen tietojen avulla olemme pystyneet analysoimaan ja käsittelemään tuloksia, jotka auttavat tämän

opinnäytetyömme lähtökohtana olevan tutkimustehtävän pohdinnassa. Tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä havainnoimme ja selvitimme analysoimalla haastateltavien henkilöiden näkemyksiä sekä kertomuksia aiheeseen liittyen. Opinnäytetyömme teoreettinen aineisto toimi viitekehityksenä, johon pyrimme mahdollisimman hyvin vertaamaan haastatteluista saamaamme aineistoa ja tuloksia saadaksemme mahdollisimman selkeän kokonaiskuvan sekä käsityksen tutkittavana olevasta aiheesta. Tässä opinnäytetyössä haastattelujen analyysi on suoritettu täysin ilman tietokoneen analyysiohjelmia apuna käyttämättä.

## 7.5 Aikataulu

11/2024 Aihesuunnitelma valmis.

12/2024 Ensimmäinen yhteys osastojen A31 ja A32 osastonhoitajiin. Puhelinyhteys A31 osastonhoitajaan, sekä käyty paikan päällä tapaamassa osaston työntekijää, jonka osastonhoitaja ohjannut vastaamaan opinnäytetyöstä. A32 osastonhoitajaan oltu yhteydessä sähköpostitse. Yhteyshenkilöksi A32 osastolle sovittu osastonhoitaja.

12/2024 Aihesuunnitelma esitelty.

12/2024 Sovittu sähköpostitse, että A31 apulaisosastonhoitaja on osaston yhteyshenkilö opinnäytetyön suhteen. Sovittu, että ollaan asian ja aikataulujen suhteen uudelleen yhdessä tammikuun 2025 aikana.

1/2025 Saatu valmiiksi luonnos opinnäytetyön suunnitelmasta.

1/2025 Opinnäytetyö seminaari, jossa käyty läpi opinnäytetyön suunnitelma.

2/2025 Opinnäytetyö suunnitelma hyväksytty.

2/2025 Tutkimuslupa haettu.

3/2025 Tutkimuslupa saatu.

3/2025 Osastojen A31 ja A32 osastohoitajiin otettu uudelleen yhteyttä ja sovittu haastattelujen aikataulu.

4/2025 Haastattelut tehtynä ja litteroituna.

5/2025 Haastattelut muutettu induktiiviseen tutkimusmuotoon.

8/2025 Teoriatietoa laajennettu ja korjausmuutoksia tehty 21.8. seminaarissa saatujen ohjeiden mukaisesti

9/2025 Opinnäytetyön lopullinen versio saatu valmiiksi ja lähetetty ohjaajalle tarkastettavaksi.

10/2025 Opinnäytetyön esittely ja arviointi opinnäytetyöseminaarissa.

## 8 TULOKSET

### 8.1 Taustatietoja haastateltavista

Opinnäytetyötä varten haastattelimme yhteensä viittä osastojen A31 ja A32 työntekijää. Haastateltavat olivat koulutustaustaltaan lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Haastateltavat henkilöt ovat työskennelleet osastoilla eri pituisissa työsuhteissa. Haastattelemalla kahta eri ammattiryhmää, joilla on eri pituinen työkokemus, pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja näkökulma tutkimuskysymykseemme.

### 8.2 Osastojen A31 ja A32 suurimpia vetovoimatekijöitä ja kehittämiskohteita

Haastateltavien mukaan osastojen suurimpina vetovoimatekijöinä toimivat monipuolinen potilasmateriaali ja hyvä, yhteenkuuluva työporukka. Sen lisäksi haastateltavat toivat esille, että uusien osaavien työntekijöiden saaminen on nostanut osastojen vetovoimaa. Vastauksissa korostettiin vapaan ja luottamuksellisen ilmapiirin sekä avuliaan työyhteisön merkitystä. Haastateltavat nostivat esille myös työntekijän näkökulmasta kiinnostuksen mielenkiintoisiin potilastapauksiin ja sairauksiin, sekä tämän kiinnostuksen merkityksen osana osastojen vetovoimatekijöitä. Haastatteluissa nousi myös esille työntekijöiden tunne luottamuksesta ja sen merkitys hyvä ilmapiirille.

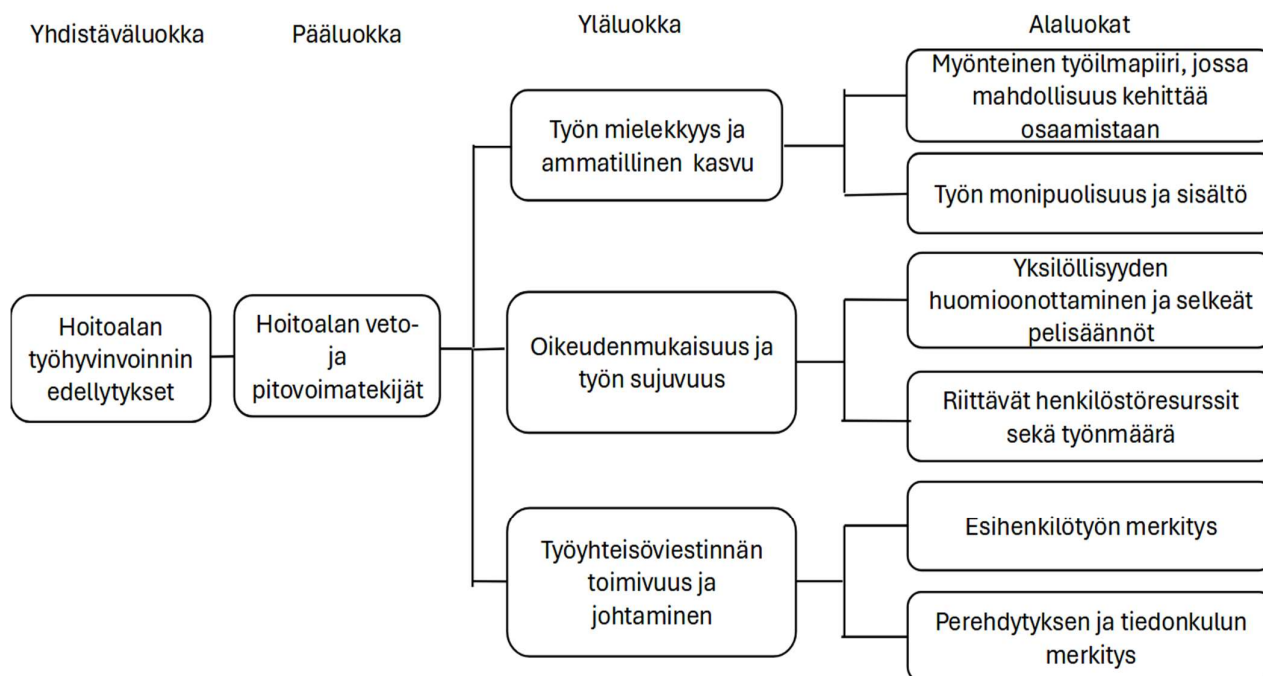
Kehittämiskohteina haastateltavat kokivat muun muassa käytettävissä olevat henkilöstöressurssit sekä työn määrän. Osa haastateltavista nosti esille, että suuri opiskelijamäärä vie voimavaroja ja tuo lisäkuormitusta työskentelyyn. Lisäksi esille nostettiin epävarmuus määräaikaisten työsopimusten jatkumisesta. Yhtenä kehityskohteena haastateltavat nostivat esille oppimisen ja perehdyttämisen kehittämisen.

### 8.3 Osastojen A31 ja A32 suurimmat pitovoimatekijät

Haastateltavat nostivat esille työpäivien vaihtelevuuden ja hyvän työyhteisön merkityksen. Lisäksi samojen työntekijöiden pysyvyyden koettiin nostavan osastojen pitovoimaa. Merkittävimpinä tekijöinä vastauksissa pidettiin yksilöllisyyden huomioiva, laadukasta työvuorosunnittelua, jonka lisäksi selkeiden pelisääntöjen merkitystä työyhteisölle korostettiin.

Haastateltavat korostivat myös yksilöllisyyden huomioimisen merkitystä työyhteisön toimivuuden kannalta, sekä laadukkaan tiedonkulun merkitystä. Tämä näkyy varsinkin työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioimisessa, jolla on vastaajien mukaan suuri vaikutus myös työssä jaksamiseen. Taulukossa 1 esitellään induktiivista sisällönanalyysiä.

Taulukko 1. Induktiivinen sisällönanalyysi



#### 8.4 Osastojen vetovoimaisuuden kehittäminen uusien työntekijöiden näkökulmasta

Haastateltavat nostivat vastauksissaan esille tärkeänä tekijänä opiskelijoiden merkityksen tulevina työntekijöinä ja tähän liittyen hyvän, kannustavan ja motivoivan opiskelijan ohjaamisen tärkeyden. Sosiaalisen median käyttämistä apuna uusien työntekijöiden rekrytoinnissa pidettiin tärkeänä osa-alueena.

Haastattelujen vastauksissa nostettiin vahvasti esille laadukkaan esihenkilötyön merkitystä. Tämä näkyy vastausten perusteella muun muassa hyvänä työvuorosunnitteluna, esihenkilön läsnäololla ja osallisuudella esimerkiksi uuden työntekijän vastaanottamistilanteessa.

Vastauksissa tuotiin esille esihenkilön läsnäolon tärkeyttä osana työyhteisöä ja esihenkilön roolin tärkeyttä osastojen jokapäiväisessä toiminnassa. Osastojen erityispiirteiden ja vahvuuksien esille tuominen koettiin tärkeäksi syyksi, miksi kyseisille osastoille kannattaa tulla ja jäädä töihin.

## 9 POHDINTA

### 9.1 Tulosten pohdinta

Saimme vastaukset tutkimuskysymyksiin siinä laajuudessa, kuin olimme toivoneetkin. Haastattelujen tulokset tukevat laajalti teoriaa, joten tämän työn pohjana on käytetty.

Teoriaosuudessamme nousi esiin neljä työntekijää motivoivaa tekijää. Näitä ovat kehittymisen mahdollisuudet, laadukas johtajuus, palkitseminen ja työnantajan joustavuus. Saamissamme haastatteluvastauksissa toistuivat nämä samat tekijät. Tältä osin teoriatieto, johon tämä työ on pohjattu, vastaa tutkimustuloksiamme. Lisäksi haastattelun tulokset korostavat laadukkaan johtamisen merkitystä, muun muassa työn pitovoiman lisääntyvyyden kannalta. Johtamisen yksi keskeisempiä ja tärkeitä tehtäviä on työntekijöiden motivointi. Hyvällä johtajuudella on selkeä vaikutus pitovoiman lisääntyvyyden lisäksi myös tuottavuuden ja tehokkuuden sekä sitoutumisen lisääntymiseen. Tältäkin osin teoria tukee tämän työn yhteydessä saatuja tuloksia.

Yksi tämän työn merkittävimpiä havaintoja oli, että palkkaus ei noussut vastauksissa lainkaan esille merkityksellisenä tekijänä osastojen veto- ja pitovoimatekijöitä kartoittaessa. Vastauksissa haastateltavat nostavat esille muita itselleen merkittäviä tekijöitä miettiessään veto- ja pitovoimatekijöitä. Tämän asian tunnistamisen osana esihenkilötyön kannalta on merkittävää uusien työntekijöiden rekrytoimisessa sekä osastojen pitovoiman kasvattamisessa.

Mielestämme huomionarvoista on myös, että vastauksissa esihenkilöä pidetään työyhteisön merkittävänä jäsenenä, jonka halutaan olevan läsnä osaston kaikessa arkipäiväisessä toiminnassa. Esihenkilöllä ja johtamisella koetaan olevan suuri vaikutus niin osaston laadukkaaseen toimintaan kuin työntekijöiden motivoitumiseen.

### 9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkantaminen ovat hyvän tieteellisen käytännön peruspilareita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 11–13). Ne perustuvat eurooppalaisiin ohjeituksiin tutkimuseetiikasta. On tärkeää huolehtia, että luvat sekä suostumukset ja mahdollinen eettinen ennakkoarviointi on suoritettu ennen, kuin mahdollista

tutkimusaineistoa aletaan keräämään. On tärkeää huomioida, ettei tutkijoiden tai tutkittavien terveys tai turvallisuus vaaranna tutkimuksen tekemisen johdosta. Mahdollisten sidonnaisuu-  
det ja rahoituslähteet tulisi ilmoittaa kumppaneille sekä tutkimuksen kohteina oleville henki-  
löille. Ohjeistuksen mukaan on tärkeää myös osoittaa arvostusta kollegoita, tutkinnan koh-  
teina olevia henkilöitä ja muita tieteellisen toiminnan osapuolia kohtaan. Lisäksi yhteiskun-  
nan, ympäristön sekä ekologisen systeemin ja kulttuuria kohtaan tulee osoittaa arvostusta.

Ennen aineiston keräämistä on tärkeä sopia yhteistyökumppanin kanssa aineiston omistus-  
suhteisiin ja käyttöoikeuksiin sekä käsittelyyn, säilyttämiseen tai mahdolliseen aineistojen  
avaamiseen liittyvistä asioista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 13). Salassapi-  
toon, vaitiolovelvollisuuteen ja luottamuksellisuuteen liittyvät asiat tulisi huomioida huolelli-  
sesti ja noudattaa aina voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Vuonna 2009 TENK julkaisi eettiset periaatteet, jotka liittyvät ihmisiin kohdistuvaan tutkimuk-  
seen (Arene ry, 2019, s.9). Uusi ohjeistus ohjeisiin liittyen päivittyi TENKin toimesta  
1.10.2019. Ohjeet ovat suosituksia, johon organisaatio, joka kuuluu tutkimusyhteisöön voi ha-  
lutessaan sitoutua. Ohjeistuksissa otetaan kantaa mm. tutkittavien oikeuksiin ja suostumuk-  
seen, alaikäisen tai vajaakykyisen tutkimukseen osallistumisesta, henkilötietojen sekä yksityi-  
syyden suojan hallinnoimisesta tutkimuksessa sekä aineistojen avoimuuteen liittyvissä asi-  
oissa.

Opinnäytetyön teorian pohjana on käytetty alle kymmenen vuotta vanhaa teorian tietoa, muuta-  
maa poikkeusta lukuun ottamatta. Lähdemerkinnät on tehty SeAMKin voimassa olevien opin-  
näytetyöohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyössä on käytetty suomenkielisten lähteiden lisäksi  
englanninkielisiä lähteitä työn luotettavuuden lisäämiseksi. Englanninkieliset lähteet käännet-  
tiin suomeksi huolellisuutta noudattaen.

Tätä opinnäytetyötä varten haettiin tutkimuslupa Etelä-Pohjanmaan Hyvinvointialueelta. Li-  
säksi keskustelimme opinnäytetyön toteutuksesta osastojen A31 ja A32 osastonhoitajien  
kanssa. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja toteutettiin anonymisti. Haastatel-  
taville osoitettiin saatekirje, jonka lisäksi ennen haastatteluja käytiin läpi, mitä varten haastat-  
teluja tehdään, ja mihin tuloksia käytetään.

Tämän opinnäytetyön toteutuksessa noudatettiin TENKin ja Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan ohjeistuksia. Huomioimme vaitiolovelvollisuuden ja haastateltavien anonyymiteetin työn tekemisen jokaisessa vaiheessa.

### **9.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän työn tulokset osoittivat, kuinka suuri rooli esihenkilöllä on työntekijän pito- ja vetovoimatekijöiden kannalta. Haastatteluissa toistui työntekijöiden toive esihenkilöiden läsnäolosta osastojen normaaliarjessa. Tämä opinnäytetyö tukee strategista henkilöstöjohtamista ja organisaatiokulttuurin kehittämistä sekä mahdollistaa kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen. Mielenkiintoisena jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle olisi tehdä vertailua muiden osastojen kanssa. Esiintyykö samankaltaisia tuloksia laajemmin muilla eri osastoilla?

## LÄHTEET

- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (19.12.2019). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Alruwaili, A-N., & Alamri, M. (2025). *Transformational Nurse Leaders and Nurse Well-Being: Examining Mediating Influences of Organizational Justice and Quality of Work Life Mixed Methods Study*. *Journal of Nursing Management*, 1-21(21p). <https://doi.org/10.1155/jonm/4577350>
- Amodeo, M-A. (2022). *An Organization Development Approach to Branding: Lessons from Sustainability Pioneer Interface*. *AI Practitioner*, 24(1). <https://dx.doi.org/10.12781/978-1-907549-50-2-7>
- Aula, P., & Heinonen, J. (2004) *Maine: menestystekijä*. (Toinen painos). WSOY.
- Bell, F. (2024). *The Importance of Mentoring and Coaching in Nursing*. *DNA Reporter*, 49(2), 6-7.
- Coco, K., & Roos, M. (2020). *Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima*. Tehyn julkaisusarja B, 2/20.
- Etelä-Pohjanmaan Hyvinvointialue. (20.12.2024). Tiedote. *Esihenkilötyö ja perehdytys hyvällä tasolla työhyvinvointikyselyssä*. <https://www.hyvaep.fi/tiedote/esihenkilotyo-ja-perehdytys-hyvalla-tasolla-tyohyvinvointikyselyssa/>
- Etelä-Pohjanmaan Hyvinvointialue. (i.a). *Sisätaudit*. <https://www.hyvaep.fi/palvelu/sisataudit/>
- Goyal, R., & Kauar, G. (2023). *Determining the Role of Employee Engagement in Nurse Retention along with the Mediation of Organizational Culture*. *Healthcare*, 2227-9032. <https://doi.org/10.3390/healthcare11050760>
- Helander, M., Suominen, T., & Roos, M. (6.2.2019). *Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä*. *Hoitotiede*, 31(3), 180-190. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128449/77572>
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2023). *Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa*. Alma Talent Oy.
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus : rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma.

Jyväskylän yliopisto. (i.a.) *Laadullinen tutkimus*.

<https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön?* Alma Talent.

Kallinen, K., & Pirskanen H. (2022). *Lasten ja nuorten tutkimushaastattelu*.

Keva. (2023). *Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa*.

<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/>

Martikainen, S-J., & Oikarinen, T. (20.4.2023). *Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta- Uutta kotimaista tutkimustietoa Hoiva- ja opetusaloilta*. Tieteessä tapahtuu, 3(2025). <https://www.tieteessatapahtuu.fi/numerot/tyon-merkityksellisyys-kumpuaa-sen-sosiaalisesta-arvosta>

Marzocchi, I., Nielsen, K., Di Tecco, C., Vignoli, M., Ghelli, M., Ronchetti, M., & Iavicoli, S. (2024). *Job demands and resources and their association with employee well-being in the European healthcare sector: a systematic review and meta-analysis of prospective research*. Work & Stress. 38(3), 293-320. <https://doi.org/10.1080/02678373.2024.2308812>

McNeil, G., Hudson, J., Orto, V., Waters, F., Pearce, S., Gates, P., Velez, L., Austin, W., & Walters, P. (2020). *Nursing and HR collaboration for successful RN recruitment*. Nursing Management (Springhouse) 51(3):p 9-13. [https://journals.lww.com/nursingmanagement/Fulltext/2020/03000/Nursing\\_and\\_HR\\_collaboration\\_for\\_successful\\_RN.3.aspx](https://journals.lww.com/nursingmanagement/Fulltext/2020/03000/Nursing_and_HR_collaboration_for_successful_RN.3.aspx)

Melin, H. (2019). *Rekrytointi on paikallinen sopimus*. Työelämän tutkimus, 17(3), 252.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87132/46066>

Mielenterveyden työkalupakki. (i.a.). *Pitovoimaa sote-alan työpaikoille- henkilöstö mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen*.

<https://hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/inhimillinen-tyoelama/pitovoimaa-sote-alan-tyopaikoille-henkilosto-mukaan-tyohyvinvoinnin-kehittamiseen>

Palonen, M., & Kylmä, J. (2022). *Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa*. Hoitotiede. 34(4).

<https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128992>

Riihimäki, A. (19.8.2024). *Savonia artikkeli: Sairaanhoidajien työkierto*. Savonia.

<https://www.savonia.fi/artikkelit/sairaanhoidajien-tyokierto/>

Rintamäki, M. (21.3.2023). *Pitovoima-liima, jolla saat työntekijän pysymään*. Suomen

Yrittäjäopisto. <https://www.syo.fi/blogi/pitovoima-liima-jolla-saat-tyontekijan-pysymaan/>

Ritmala-Castrén, M. (14.6.2018). *Miten magneettisairaala-malli uudistaa hoitajien työtä? Mikä on hoitotyön johtajien merkitys?* Hus.

Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Talentum.

Sairaanhoidajat. (i.a.). *Opiskele sairaanhoidajaksi*. <https://sairaanhoidajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/opiskele-sairaanhoidajaksi/>

Sjöholm, A., & Rutanen, S. (22.12.2022). *Arvojen merkitys ja viestinnän aitous korostuvat osaajista kilpailtaessa*. Energiaa Vaasan ammattikorkeakoulun verkkolehti. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122273383>

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira). (i.a.). *Suomessa koulutettu lähihoitaja*. <https://valvira.fi/ammattioikeudet/suomessa-koulutettu-lahihoitaja>

Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super. (i.a.). *Lähihoitajan koulutus*. <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/ammattillinen-koulutus/lahihoitajan-koulutus/>

Tarvainen, K. (10.6.2022). *Veto- ja pitovoiman tulevaisuuden Sote-alalla*. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Veto- ja pitovoima tulevaisuuden Sote-alalla 20220610.pdf>

Tehy. (i.a.). *Perehdytys*. <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>

Torppa, K. (2018). *Matkalla kohti magneettisairaala - miksi ja miten?* Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim, 164(3), 221-3. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14159>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Toimialaraportit: Katsaus sotealan työvoimaan*. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf)

Työpuntari. *Työpuntari-suositukset: Voimaa soteen!* (14.11.2024). Työterveyslaitos. [https://www.ttl.fi/tyopuntarista-voimaa-soteen/tyopuntari-suositukset?utm\\_term=sote-alaan%20veto-%20ja%20pitovoima&utm\\_campaign=KT11-5002602+Ty%C3%B6puntari-suositukset:+Voimaa+soteen!&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&hsa\\_tgt=kwd-2379326284052&hsa\\_grp=173043977729&hsa\\_src=g&hsa\\_net=adwords&hsa\\_mt=b&hsa\\_ver=3&hsa\\_ad=721001802421&hsa\\_acc=6172868908&hsa\\_kw=sote-alaan%20veto-%20ja%20pitovoima&hsa\\_cam=21894237537&qad\\_source=1&qclid=EALalQobChMIpbSR2JPFigMVUEKRBR142waAEAAYASAAEgIJ4vD BwE](https://www.ttl.fi/tyopuntarista-voimaa-soteen/tyopuntari-suositukset?utm_term=sote-alaan%20veto-%20ja%20pitovoima&utm_campaign=KT11-5002602+Ty%C3%B6puntari-suositukset:+Voimaa+soteen!&utm_source=google&utm_medium=cpc&hsa_tgt=kwd-2379326284052&hsa_grp=173043977729&hsa_src=g&hsa_net=adwords&hsa_mt=b&hsa_ver=3&hsa_ad=721001802421&hsa_acc=6172868908&hsa_kw=sote-alaan%20veto-%20ja%20pitovoima&hsa_cam=21894237537&qad_source=1&qclid=EALalQobChMIpbSR2JPFigMVUEKRBR142waAEAAYASAAEgIJ4vD BwE)

Työterveyslaitos. (i.a.). *Kunnollinen perehdytys kannattaa aina*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>

Työterveyslaitos. (i.a.). Mikä on eettinen kuormitus? <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/eettinen-kuormitus-ja-sen-hallinta/mita-on-eettinen-kuormitus>

Uusi Suomi. (28.1.2025). Ministeri Kaisa Juuso: Hyvä johtajuus avainasemassa hyvinvointialueilla. <https://www.suomenuutiset.fi/ministeri-kaisa-juuso-hyva-johtajuus-avainasemassa-hyvinvointialueilla/>

Vilkkä, H. (2025). *Tutki ja kehitä* ( 6. uud. painos). Santalahti Kustannus.

YIT. (18.10.2021). *Kohti vetovoimaisempia työpaikkoja*. <https://www.yit.fi/ytimessa/kohti-vetovoimaisempia-tyopaikkoja>

Åkerblad, L., & Seppänen-Järvelä, R. (2024). *Monimenetelmällinen tutkimus: Opas suunnitteluun ja toteutukseen*. Gaudeamus Oy.

## **LIITTEET**

**Liite 1. Kyselylomake**

**Liite 2. Saatekirje**

### **Liite 1. Teemahaastattelu kysymykset**

1. Mitkä ovat mielestäsi osaston suurimmat vetovoimatekijät? Mitä kehittämiskohteita näet?
2. Mitkä tekijät koet tärkeimmiksi, jotta haluaisit jäädä nykyiseen työpaikkaasi? Millä keinoilla työnantaja voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta?
3. Miten työnantaja voisi parantaa työpaikan vetovoimaisuutta uusien työntekijöiden näkökulmasta?

## Liite 2. Saatekirje

Saatekirje

Seinäjoki 9.1.2025

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelemme Seinäjoen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan yksikössä sairaanhoitaja AMK tutkintoa. Teemme opinnäytetyötä Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen Keuhko- ja infektiosairauksien osastolle A31 sekä sydän- ja munuaissairauksien osastolle A32.

Opinnäytetyömme tavoitteena on kartoittaa tutkittuun tietoon perustuen ja teemahaastattelujen avulla niitä tekijöitä, joilla pystytään lisäämään uusien työntekijöiden veto- ja pitovoimaa Etelä- Pohjanmaan hyvinvointialueen osastoilla A31 ja A32. Työn tarkoituksena on kerätä työntekijöiden mielipiteitä niistä tekijöistä, joilla voi mahdollisesti lisätä osastojen veto- ja pitovoimaa työntekijöiden näkökulmasta. Valmiin työn tavoitteena on olla esihenkilöiden apuna päivittäisessä esihenkilötyössä ja uusien työntekijöiden rekrytoimisessa. Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat osastojen A31 ja A32 esihenkilöt.

Opinnäytetyön keskeisempänä tutkimuskysymyksenä on vastata kysymykseen, millaiset tekijät edistävät osastojen veto- ja pitovoimaa?

Opinnäytetyö toteutetaan teemahaastatteluna, joka toteutetaan 4-6 työntekijälle, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottaman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa.

Opinnäytetyömme ohjaajana toimii Tarja Knuuttila Seinäjoen ammattikorkeakoulusta, puh. 040 8302197. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Ystävällisin terveisin

Aleksi Perttula

Anni Lakso