



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Veto- ja pitovoiman merkitys ikäystävällisessä rekrytoinnissa

Huoneentaulu Siun soten lähiesihenkilöille ikäystävällisen rekrytoinnin kehittämisen tueksi

Emilia Sieviläinen

Opinnäytetyö, lokakuu 2022

www.karelia.fi

**OPINNÄYTETYÖ****Lokakuu 2022****Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutus****Ylempi ammattikorkeakoulu**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)

Emilia Sieviläinen

Nimeke

Veto- ja pitovoiman merkitys ikäystävällisessä rekrytinnissa

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalveluiden kuntayhtymä, Siun sote

Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveyspalveluiden henkilöstöpula on tällä hetkellä suuri. Pulaa on etenkin kokeneista ja ammattitaitoisista hoitajista lähes jokaisessa työyksikössä. Henkilöstöpulaan yksi apu olisi pitää ikääntyneet työntekijät pidempään työelämässä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja, kuinka voidaan parantaa ikäystävällistä rekrytointia sekä ylläpitää ja parantaa veto- ja pitovoimaa. Tavoitteena oli myös selvittää sähköisen kyselyn avulla lähiesihenkilöiden näkemyksiä ikäystävällisestä rekrytointiprosessista ja selvittää tekijöitä ikääntyneiden työntekijöiden veto- ja pitovoiman parantamiseksi. Kysely kohdentui Siun soten ikäihmisten toimialueen lähiesihenkilöille. Kysely pohjautui kolmeen tutkimuskysymykseen, kuinka saataisiin rekrytoitua ikääntyneitä paremmin ja kuinka heidän työuraansa voitaisiin pidentää sekä kuinka ikäjohtaminen vaikuttaa ikääntyneeseen. Tutkimuskysymyksiä pohdittiin veto- ja pitovoiman näkökulmasta. Ikäihmisten palveluihin kuuluvat kotihoito, ikäihmisten asumispalvelut ja terveyskeskussairaalahoito.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Esihenkilöt vastasivat kuuteen avoimeen kysymykseen, joka toteutettiin Webropol- kyselyllä. Kyselyyn vastasi 11 esihenkilöä. Kyselyn tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin avulla muodostui teemoja, jotka muodostivat lopulliset tulokset sekä tuotoksena huoneentaulun. Lopullisiksi teemoiksi saatiin työhyvinvointi, työajat ja työtehtävät, ikäjohtaminen, osaamisen kehittäminen, muistamisen ja kunnioitus, työyhteisö ja rekrytinnin ulkoasu. Jatkokehittämisideana kyselyn voisi suorittaa työelämässä oleville ikääntyneille.

Kieli
suomiSivuja 48
Liitteet 4
Liitesivumäärä 8**Asiasanat**

Vetovoima, pitovoima, rekrytointi, ikäjohtaminen, ikääntynyt



THESIS
October 2022
Master's Programme in Development and
Management of Health Care and Social
Services

Tikkarinne 9
FI- 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. + 358 13 260 600

Author (s)
Emilia Sieviläinen

Title
The importance of pulling and holding power in age-friendly recruitment

Commissioned by
Siun sote – Joint Municipal Authority for North Karelia Social and Health Services

Abstract

There is currently a large shortage of personnel in social and health services. The shortage, especially of experienced and skilled nurses, can be seen in almost every work unit. One way to help with the personnel shortage would be to keep older employees in the workforce longer.

The aim of the thesis was to find ways to improve age-friendly recruitment and to maintain and improve attraction and retention. The goal was also to use an electronic survey to find out the views of close predecessors about the age-friendly recruitment process and to find out factors to improve the attraction and retention of older employees. The survey was aimed at the immediate family members of Siun sote's domain of elderly people. The survey was based on three research questions, how to recruit older people better, how to extend their working careers, and how age management affects the elderly. The research questions were considered from the point of view of traction and holding power. Services for the elderly include home care, housing services for the elderly and health center hospital care.

The thesis was implemented as a research and development activity. The supervisors answered six open-ended questions, which were implemented using Webropol. 11 supervisors responded to the survey. The results of the survey were analyzed using data-oriented content analysis. With the help of content analysis, themes were formed, which formed the final results and the output of the room table. The final themes were well-being at work, working hours and work tasks, age management, competence development, remembering and respect, work community and the appearance of recruitment. As a further development idea, the survey could be carried out for elderly people in working life.

Language
Finnish

Pages 48
Appendices 4
Pages of Appendices 8

Keywords
Pulling power, holding power, recruitment, age management, aged

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Ikäystävällinen rekrytointi sosiaali- ja terveysalalla	6
2.1	Ikäystävällisyys	6
2.2	Rekrytointi käsitteenä	7
2.3	Rekrytoinnin vaiheet	8
2.4	Rekrytoinnin haasteet	10
2.5	Hakijaviestintä.....	11
3	Ikäjohtaminen	13
3.1	Ikäjohtaminen käsitteenä	13
3.2	Ikäjohtamisen työvälineet	14
3.3	Ikäjohtaminen lähiesihenkilön työssä.....	15
3.4	Osaamisen johtaminen	17
3.5	Hiljainen tieto	18
4	Veto- ja pitovoima osana ikäystävällistä rekrytointia	19
4.1	Ikäystävällinen työyhteisö	19
4.2	Perehdytys.....	20
4.3	Vetovoima.....	21
4.4	Pitovoima	22
4.5	Veto- ja pitovoiman haasteet	23
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä	25
6	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	25
6.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	25
6.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston hankinta.....	27
6.3	Aineiston analyysimenetelmä	29
7	Tulokset	33
7.1	Ikääntyneiden rekrytointi ja vetovoimatekijät.....	33
7.2	Ikääntyneiden työuran pidentämiseen vaikuttavat pitovoimatekijät....	35
7.3	Ikäjohtamisen vaikutus ikääntyneeseen työelämässä	37
8	Kehittämistehtävä	39
9	Pohdinta.....	40
9.1	Tulosten tarkastelu	40
9.2	Luotettavuus ja eettisyys	43
9.3	Johtopäätökset tuloksista	45
9.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet.....	46
	Lähteet.....	48

Liitteet

Liite 1	Saatekirje esihenkilöille
Liite 2	Kysely Siun soten esihenkilöille
Liite 3	Esihenkilöille pidetty esihenkilötunti
Liite 4	Huoneentaulu

1 Johdanto

Maapallomme väestö ikääntyy nopeasti. Vuonna 2006 60-vuotiaita ja vanhempia ihmisiä on maapallollamme ollut 11 prosenttia. Vuoteen 2050 mennessä, tämä luku kaksinkertaistuu 22 prosenttiin. Siihen mennessä, ensimmäisen kerran ihmiskunnan historiassa on enemmän ikääntyneitä kuin lapsia. (WHO 2007, 3.) Ikääntymistä pidetään haasteena koko Euroopan tasolla. Erityisesti ongelmina pidetään samanaikaisesti syntyvyyden laskua, väestön ikääntymistä sekä eläkkeelle siirtymistä. Ikääntymisestä syntyy kansantaloudellinen ongelma, kun iso osa työväestöstä siirtyy eläkkeelle työikäisen väestön vähentyessä. (Airila, Kauppinen & Eskola 2007, 5.)

Vuonna 2018 Iso-Britanniassa avoimien työpaikkojen määrä saavutti ennätyskorkean lukeman. Tämä ennätyskorkea lukema näkyy työnantajien paineessa veto- ja pitovoimaan koskien ammattitaitoista henkilökuntaa. Iso-Britanniassa keskimäärin työntekijät ovat 40-vuotiaita ja lähes joka kolmas on yli 50-vuotias. Vasta valmistuneita on vähemmän ja sitä myötä työpaikkojen täyttämistäkin tulee tulevaisuudessa vaikeampaa. Vanhemmat työntekijät ovat jo todellisuutta, 50-vuotiaalla voi olla melkein 20 työvuotta vielä edessä. Työnantajien siis on tärkeää säilyttää vanhat ja kokeneet työntekijänsä sekä panostaa vetovoimaan saadakseen työntekijöitä lisää, koska muuten työntekijäpula on ajankohtainen. (Centre for Ageing Better 2018, 6.)

Kun puhutaan iästä itsestään, ei se aiheuta eroja ihmisten välille. Eri-ikäisyys näkyy enemmän erilaisina kokemuksina, erilaisena toimintakykynä sekä terveytenä. (Luukka 2019, 13). Ikääntyneiden työskentely tuo mukanaan myös erilaisia haasteita ja terveydellisiä tekijöitä, varsinkin jos on kyseessä esimerkiksi fyysinen- tai vuorotyö. Työnantajan täytyy keskittyä myös työn laatuun, jotta ikäystävällinen rekrytointi palvelee mahdollisimman pitkään ilman terveydellistä riskiä työntekijälle. (Smeaton & Parry 2018, 6.)

Työntekijöistä suurin osa on ikääntynyttä väestöä ja suurien ikäluokkien ikääntyminen on tulevaisuudessa tulossa. Suuren joukon eläköityessä on

tärkeää, että ikääntyneitä työntekijöitä saataisiin pidettyä jopa eläkeiän yli työelämässä, ja tämä turvaisi sosiaali- ja terveydenalan henkilöstöpulaa. Työnantajien veto- ja pitovoiman kehittäminen sekä ikäystävällinen rekrytointi on näissä avainasemassa. Tämä opinnäytetyö toteutettiin käyttäen laadullisia tutkimusmenetelmiä ja sen toimeksiantajana toimi Siun sote. Opinnäytetyö kuuluu Karelia ammattikorkeakoulun ikäystävällisen yhteiskunnan kehittämiseen tähtäävän EAFS-hankkeen työpakettiin 3. Lähiesihenkilöiden kokemuksia pitovoiman ja vetovoiman merkityksestä ikäystävällisessä rekrytoinnissa kartoitettiin Webropol-kyselylomakkeen avulla. Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Kysely lähetettiin 22 eri lähiesihenkilölle Siun sotessa. Aineistoanalyysin avulla tehtiin opinnäytetyön tuotoksena huoneentaulu lähiesihenkilöille ikääntyvien työntekijöiden rekrytoinnin tukemiseksi. Huoneentaulu rakennettiin tutkimuksessa saatujen aineistojen perusteella, jolloin taulusta tulee esimerkki, mitä esihenkilöiden olisi hyvä noudattaa. Kyselyyn vastanneille esiteltiin kyselyn tulokset ja huoneentaulu Teams-istunnossa.

2 Ikäystävällinen rekrytointi sosiaali- ja terveysalalla

2.1 Ikäystävällisyys

Ikäystävällisyys on määritelty kolmeen erilaiseen näkökulmaan eurooppalaisessa kehittämistyössä. Ikäystävällisyyttä pidetään yhteiskunnassa toimintatapana sekä arvostavana asenteena. Yhteiskunnan strategia, linjaukset sekä ajattelutapa ovat asioita, jotka mahdollistavat ja tukevat erilaisten ikäystävällisten tekojen ja rakenteiden syntymistä. Ikäystävällisyys ei kuitenkaan synny vain itsestään tai erilaisilla juridisilla päätöksillä, vaan ymmärrys ikääntymiseen täytyy syventyä. Maailman terveysjärjestön WHO:n tavoitteena on ikäystävällinen maailma, missä jokaisella ikäihmisellä on mahdollisuus aktiiviseen ja täyden osallistumisen yhteiskuntaan. Iästä riippumatta ikäystävällinen yhteiskunta kohtelee kaikkia arvostavasti sekä on hyvä paikka

kaikenikäisille. Palveluissa ja rakenteissa näkyy ikäystävällisyys, jotka tukevat ikääntyviä entistä parempaan elämään sekä aktiiviseen ikääntymiseen. (Jämsén & Kukkonen 2020, 4-5.)

WHO:n mukaan ikäystävällisellä maailmalla tarkoitetaan paikkaa, jossa kaikenikäiset voivat osallistua aktiivisesti ja kaikkia kunnioitetaan iästä riippumatta. Ikäystävällisessä paikassa ikääntyneiden on helppo pysyä yhteydessä muihin ihmisiin ja he pysyvät terveisinä ja aktiivisina.

Ikäystävällisyydessä halutaan kannustaa ihmisiä parempaan terveyteen, osallistumiseen sekä turvallisuuteen elämänlaadun parantamiseksi ihmisten ikääntyessä. (Age-friendly Cities 2022.)

Suomessa on havaittu polarisoitumista koskien ikääntyvien työmarkkina-asetelmia. Kun tarkastellaan yli 50-vuotiaiden työllisyyttä, niin se on kehittynyt myönteisesti, minkä ajatellaan olevan seurausta pidentyneistä työurista. Nykyisin työpaikat ovat ikäystävällisimpiä sekä eri-ikäisiä kohdellaan tasa-arvoisesti. Kaikilla kokemus ikääntyvistä työntekijöistä ja heidän kohtelustansa ei ole ollut myönteisiä. Nämä epäkohdat tulevat esille ikäsyrrintäkokemuksina sekä työllistymisongelmina ja työmarkkinoiden ulkopuolelle joutumisina. (Viitasalo 2011, 256-257.)

2.2 Rekrytointi käsitteenä

Rekrytointi käsitteenä on laaja käsite, se sisältää esimerkiksi työntekijöiden haastattelemista, valitsemista, palkkaamista ja perehdyttämistä mutta myös tunnistamista ja houkuttelemista. Rekrytointi voidaan siis luokitella prosessiksi, johon liittyy sopivan henkilöstön tunnistamisesta sen täyttämiseen. voi Rekrytointi voi tapahtua joko yhden henkilön tai monen työntekijän voimin riippuen organisaation koosta. Rekrytointia voidaan myös ulkoistaa ulkopuolisille yrityksille, jotka rekrytoivat usein työntekijöitä mainoksien tai sosiaalisen median sivustojen kautta. Erilaiset rekrytointiohjelmat ovat suosittuja, koska niiden avulla huippuehdokkaiden hankkiminen voi olla tehokkaampaa. (Smart Recruiters 2022.)

F.W. Taylor otti puheeksi tavan, jolla rekrytoinnissa henkilöt valittiin perustuen siihen, kenet rekrytoija tunsu jo ennestään tai kuka oli jonossa ensimmäisenä. Taylor esitti kuitenkin ajatuksen, että ihmiset tulisi valita heidän taitojensa tai kykyjensä perusteella ja nämä taidot ja kyvyt tulisi testata ennen valintapäätöksiä. Taylorin mielipiteestä ja ehdotuksesta huolimatta monet organisaatiot edelleen eivät omaksu tämmöistä rekrytointi- ja valintamenettelyjä, joiden avulla he voisivat organisaationa houkutella sopivia hakijoita ja pitää hakuprosessia tasavertaisena kaikille. (Bach 2005, 115-116.)

Rekrytoinnin tarve voi syntyä monessa eri tilanteessa tai muutoksessa, esimerkiksi organisaatiomuutoksissa, tekemisen laajentumisessa, uusien liiketoimien syntyemisessä tai henkilövaihdoksissa ja muutoksissa. Usein rekrytointia tehdään silloin, kun tarve ilmaantuu. Pienemmissä rekrytointitarpeissa tämä tapa vielä toimii, mutta jos tilanteessa on useita liikkuvia paloja sekä on kyseessä isommasta organisaatiosta, on tärkeää laatia kattavampi rekrytointisuunnitelma. Suunnitelmassa on hyvä käydä läpi yrityksen missiosta, visiosta, arvoista ja strategiasta. Suunnitelmassa on hyvä miettiä näiden avulla, kuinka rekrytointia tehtäisiin pitkäjänteisesti. (Rossi 2020, 44.)

Luukka (2019, 256) kertoo rekrytointia ohjaavan kolme eri lainalaisuutta. Näiden lainalaisuuksien ymmärtäminen siirtää rekrytoinnin oikeisiin lähtökohtiin. Lainalaisuudet ovat työvoima, joita on aina tarjolla, mutta pätevistä tekijöistä on jatkuva pula. Onnellinen, kehittyvä ja hyvinvoiva työntekijä vetää kaltaisia puoleensa sekä kolmantena työntekijä valitsee itse työnantajansa. (Luukka 2019, 256.)

2.3 Rekrytoinnin vaiheet

Rekrytointiprosessi on laaja, ja se voidaan karkeasti jakaa noin 15:sta eri vaiheeseen. Kuitenkin jokaisella organisaatiolla on omanlainen sekä ainutlaatuinen prosessi (Smart Recruiters 2022). Useimmiten rekrytointiprosessi sisältää suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheen.

Rekrytointiprosessi käynnistyy suunnitteluvaiheella, missä tehdään alkukartoitusta, laaditaan tehtäväkuva, sovitaan valintakriteerit ja valitaan oikeat rekrytointikanavat tehtävälle. Suunnitteluvaiheessa on myös tärkeää päättää, että tapahtuuko rekrytointi ulkoisesti vai sisäisesti organisaation sisällä. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös budjetin rakentaminen ja rekrytointiin osallistuvien henkilöiden valitseminen. Suunnitteluvaiheesta siirrytään toteutusvaiheeseen, joka pitää sisällään työpaikkailmoitusten laatimisen, tiedusteluihin vastaamisen, hakemusten käsittelyn, haastattelut sekä soveltuvuusarvioinnin. Hyvin suunniteltu rekrytointiprosessi auttaa sekä säästää aikaa tässä vaiheessa prosessia. Haastatteluiden ja toteutusvaiheen jälkeen tulee päätöksentekovaihe. Tämä vaihe sisältää työntekijän valinnan, hakijaviestinnän valinnoista, nimityksen uutisoinnin ja työsopimuksen tekemisen. Hakijaviestintää ei tässä vaiheessa voida korostaa liikaa, koska prosessissa on erittäin tärkeää ilmoittaa myös ei valituille prosessin etenemisestä. Viimeisenä rekrytointiprosessissa on seurantavaihe, mihin kuuluvat perehdyttäminen, koeaika sekä valinnan arviointi. Perehdyttäminen on yksi osa työntekijän sitouttamista työhön sekä työyhteisöön mikä on ensimmäinen askel kohti organisaation pitovoimaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166-167.)

Rekrytointia voitaisiin kuvailla monivaiheisena sekä ratkaisujen ketjuna. Tässä ketjussa mukana ovat työnantaja sekä työntekijä (Huilaja 2019, 252). Rask, Nykänen & Teräsaho toteutti monimuotoisuutta edistävän rekrytointikokeilun yhteistyössä Terveiden ja hyvinvointilaitoksen kanssa syksyllä 2020. Tutkimuksen raportissa rekrytointiprosessin kerrottiin käynnistyvän prosessin suunnittelusta. Viestintä verkostoissa ja visuaalisuuden hyödyntäminen oli osa suunnittelua sekä työpaikkailmoitusten viestintää. Rekrytointikokeilussa painotettiin kielitaidon kriittistä arviointia ja se nostettiin osaksi rekrytointin suunnitteluvaihetta. Tämä näkyi esimerkiksi läpi prosessin kaksikielisenä viestimisenä. Rekrytointikokeilussa käytettiin monimuotoisuuslauseketta ensimmäisen kerran THL:N rekrytointissa. Lausekkeesta tuli ilmi THL:n yhdenvertaisuus sekä tasa-arvoisuus. (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021, 13-14.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2021) tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että työnantajan sekä työnhakijoiden monimuotoisuuslausekkeen käyttö rekrytoinnissa oli myönteinen. Erityisesti työnantajalle lausekkeen käyttö mahdollisti sukupuolten tasa-arvoa sekä yhdenvertaisuutta edistävien arvojen ilmaisun. Hakijakysely taas toi ilmi, että lauseke toi hakijoille myönteisen näkemyksen työnantajasta ja kynnys hakea kyseistä paikkaa madaltui. Tuloksien mukaan rekrytointikokeilu lausekkeella kasvatti hakijajoukkoa ja paransi mahdollisuutta löytää parhaat työntekijät. (Rask ym. 2021, 13-14.)

Usein rekrytointitilanteessa käydään läpi, kuinka paljon avoinna olevaan työpaikkaan on tullut hakemuksia ja sitä pidetään jonkinlaisena mittarina. Hakemusten määrää ei pitäisi rekrytointitilanteessa katsoa, koska se kertoo rekrytoivalle taholle vain sen, kuinka paljon ilmoitus ja työpaikka on saanut kiinnostuneita hakijoita. Hakemuksien määrää tärkeämpi on tavoittaa oikea kohderyhmä sekä hakemusten laatu. Vaikka hakemuksia tulisi vain yksi, voi se olla sisällöltään täydellinen avoinna olevaan paikkaan nähden. (Rossi 2020, 191.)

2.4 Rekrytoinnin haasteet

Kohtaanto-ongelma tarkoittaa sitä, että Suomessa on tällä hetkellä meneillään samanaikaisesti sekä pula työntekijöistä että korkea työttömyys. Rekrytoinnit ovat vaikeutuneet laajalti kaikilla aloilla ja etenkin perinteinen rekrytointi-ilmoitus ei enää riitä työntekijöiden saatavuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön 2020 vuoden raportista tulee ilmi, että lähes kaikki rekrytointiongelmista ilmoittaneet työnantajat piti rekrytoinnin haasteiden suurimpana ongelmana hakijoiden puutteellista osaamista. Osaaminen muodostuu tässä tilanteessa eri tekijöistä, joita ovat sopiva työkokemus, sopiva koulutus sekä kielitaidon puute. Rekrytoinnin haasteisiin vaikuttavia tekijöitä olivat myös työpaikkaan liittyvät tekijät kuten palkka, sijainti ja työajat sekä hakijoiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät tekijät, kuten motivaatio, oppimiskyky ja aloitteellisuus. (Westersund 2021.)

Suomessa terveydenhuoltoala on yksi niistä aloista, jossa tarvitaan osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa. Roboteilla tai muilla tekniikoilla ei voida korvata terveydenhuoltoalan ammattilaisia. Ikääntyvien palvelutarpeiden noustessa sekä perusterveydenhuollon kysynnän lisääntyessä henkilöstön tarve tulee kasvamaan ja nousemaan entistä enemmän. Tulevaisuudessa kyse onkin siitä, että kuinka meidän terveydenhuollossamme tuotetaan palveluita, ja minkälainen henkilöstömäärä sekä rakenne näihin riittää. Eri medioista on saanut lukea, että nykyiset henkilöstömitoitukset ovat liian pieniä ja terveydenhuollossa on kärsitty liian vähäisestä henkilökunnasta. (Surakka 2009, 10.)

Tulevaisuudessa osaavan henkilöstön hankkiminen tulee olemaan entistä vaikeampaa. Väestö liikkuu ja sitä ei voida estää. Terveydenhuoltoalan työvoimasta kilpailevat niin yksityinen sektori kuin kunnat. Etenkin rajakunnat kauempana isommista taajamista ja kaupungeista voivat jäädä alakynteen. Näiden kuntien tulisi pystyä kilpailemaan paremmilla työoloilla, paremmalla palkkauksella ja koulutus- ja uramahdollisuuksilla. On totuttu siihen, että terveydenhuoltoala vetää paljon nuoria opiskelemaan ja on kiinnostava vaihtoehto. Nykyisin tilanne on kuitenkin se, että terveydenhuoltoala kilpailee muiden joukossa opiskelijoistaan ja jo valmistuneet alan ammattilaiset harkitsevat uudelleen kouluttautumista ihan eri alalle. (Surakka 2009, 14.)

Nykyisin rekrytointimenetelmänä käytetään yhä useammin sähköisiä versioita eli internetiä. Erilaiset työportaalit, yritysten verkkosivut ja sosiaalinen verkostoituminen nopeuttaa rekrytointiprosessia ja hakemuksen jättäminen voi olla vain yhden klikkauksen päässä. Uudistuva koko ajan eteenpäin menevä teknologia voi olla myös kynnys joillekin työnhakijoille. (Singh Hada & Swati 2022.)

2.5 Hakijaviestintä

Laadukas rekrytointi sisältää ajantasaisen, tilanteeseen sopivan ja hakijaa arvostavan viestinnän läpi rekrytointiprosessin. Onnistunut hakijaviestintä voi

parantaa merkittävästi hakijakokemusta, mikä heijastuu hakijalle syntyvään tuntemukseen organisaatiosta työnantajana. Tavoitteena hakijaviestinnässä voisi olla, että kaikille hakijoille jää rekrytointiprosessista myönteinen kokemus ja organisaatio jää jatkossakin heidän mieleensä, vaikka ei tulisi valituksi kyseiseen rekrytointiin. (Valtionvarainministeriö 2021.) Organisaation ulkopuolelta tulevat uudet työntekijät tuovat työyhteisöön näkemystä siitä, kuinka hyvin yritys on onnistunut työnantajan mielikuvan synnyttämisessä, sillä he ovat nähneet ulkopuolisen silmin hakuprosessin ja heillä on syynsä miksi se ovat hakeutuneet kyseiseen organisaatioon. Hyvä hakijaviestintä on osa työnantajan mielikuvan rakentamista. (Koskinen 2017.)

Rekrytointiprosessissa on tärkeää ilmoittaa hakijoille prosessin etenemisestä, valintapäätöksistä sekä haun päättämisestä. Tämä taito ei ole vieläkaan vakiinnuttanut paikkaansa organisaatioiden rekrytointiprosesseihin. Eri medioissa on säännöllisesti harmitteluja siitä, että työnantajat eivät ole tiedottaneet hakijoitaan tilanteesta. Monsterin kyselytutkimuksen mukaan vain 11 prosenttia työnhakijoista oli saanut hakemastaan organisaatiosta väliaikatietoja rekrytointiprosessin etenemisestä ja vain 6 % kyselyyn vastanneista oli saanut tiedon lopputuloksesta jokaisessa haussa, jossa oli ollut mukana. Hyvin hoidettu rekrytointiviestintä parantaa hakijoiden käsitystä organisaatiosta sekä työnantajamielikuva rakentuu tämän myötä positiivisempaan kuvaan. (Puranen 2021.)

Hakijaviestinnän onnistumisen kannalta on hyvä sopia organisaation sisällä, kuka viestii mitäkin ja missä eri vaiheissa. Nykyisin on myös yleistynyt rekrytointijärjestelmien avulla toteutuva automaattinen viestintä, joka muistuttaa, kun on aika ilmoittaa hakijalle prosessin eri vaiheista. Onnistunut hakijaviestintä alkaa jo hakijan jätettyä hakemuksen ja organisaation vastaamalla kiitos viestillä. Samassa viestissä voi ilmoittaa hakuprosessin etenemisestä ja arvioidusta aikataulusta. Jos rekrytointiprosessin varrella tulee muutoksia tai viivästyksiä, on näistä hyvä ilmoittaa hakijoille. Heille ketkä eivät tulleet prosessissa valituksi, voi ilmoittaa päätöksen jo heti sen ollessa varma, ettei hakijoiden tarvitse odotella lopullista valintapäätöstä. Työnhakijoille palautteen antaminen on arvokasta tietoa, joka kehittää hakijaa sekä kertoo hänen

asemastaan työmarkkinoilla. Molemmipuolinen palaute voi taas auttaa organisaatiota kehittämään rekrytointiprosessejaan. (Puranen 2021.)

3 Ikäjohtaminen

3.1 Ikäjohtaminen käsitteenä

Ikäjohtamisessa otetaan huomioon työntekijöiden ikä ja erilaisuus, jolloin se voidaan määritellä osaksi henkilöstövoimavarojen johtamista. Ikäjohtamisessa voidaan painottaa työn- ja toimintakyvyn näkökulmia, henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmia sekä erilaisuuden johtamisen näkökulmia.

Ikäjohtaminen on henkilöstöjohtamista, missä tavoitteena on hyvinvoiva työyhteisö ja tuloksellinen toiminta. Henkilöstössä hyvä ikäjohtaminen vaikuttaa osaamiseen, yhteistyöhön, työkykyyn ja jaksamiseen, motivaatioon ja sitä kautta myös työurien pidentämiseen. Henkilöstön sitoutumisen ja organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että ilmapiiri on avoin, läpinäkyvää ja työyhteisön vuorovaikutus on toimivaa. (Tolkki & Raivo 2021.)

Ikäjohtamiseksi voidaan myös kutsua henkilöstön voimavarojen johtamista, jossa huomioidaan eri-ikäisyyteen liittyviä tekijöitä. Kaikenikäisten vahvuuksien hyödyntäminen ja voimavarojen kehittäminen sekä eri-ikäisten työkykyuhkien hallinta voidaan luokitella eri-ikäisyyteen liittyviin tekijöihin. Ikäjohtamisen tavoite on samaan aikaan edistää organisaatiota tavoitteisiin pääsemistä sekä edistää henkilöstön hyvinvointia. Tämän vuoksi ikäjohtamisen käsitteen alle voidaan luokitella myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Työntekijöiden ikäkausiin liittyy erilaisia elämän- sekä perhetilanteiden vaihtelua ja työpaikalla onkin tunnistettavissa eri ryhmiä iän ja perhetilanteen perusteella. (Työterveyslaitos 2016, 51.)

Ikäjohtaminen voidaan yhdistää esimerkiksi henkilöstöstrategiaan tai se voi toteutua erillisenä ikäohjelmalla. Tärkeää kuitenkin on, että ikäjohtaminen perustuu organisaation strategisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Jos halutaan lisätä

tuloksellisuutta, täytyy vahvistaa kaikenikäisten tekijöiden työkykyä ja hyvinvointia, sitoutumista sekä edistää eri-ikäisten yhteistyötä, tasa-arvoisuutta sekä perhemyönteisyyttä. Ikäjohtamisen lähtökohdiksi voidaan luokitella organisaation ylimmän johdon sitoutuminen sekä strategiasta löytyvät ikäystävälliset käytännöt. (Työterveyslaitos 2016, 51.)

3.2 Ikäjohtamisen työvälineet

Ikäjohtamisessa on hyvä ottaa huomioon viisi eri näkökantaa, joita ovat koulutus, kehittäminen ja edistäminen, joustavat työolosuhteet, ergonomia ja työn suunnittelu sekä asenteiden muuttaminen ikääntyviä työntekijöitä kohtaan (Walker 2022). Ikäjohtaminen on osa henkilöstövoimavarojen johtamista, johon kuuluvat rekrytointi, oppiminen, harjoittelu, joustavat työjärjestelyt, terveyden edistäminen, työn muotoilu ja eläkkeelle siirtyminen. Käytäntöjä, jotka poistavat organisaation ikäesteistä ja edistävät eri-ikäisyyttä työyhteisössä, voidaan kutsua hyviksi ikäjohtamisenkäytännöiksi. Näiden seurauksena jokaisella työntekijällä on mahdollisuus saavuttaa työssään tavoitteensa sekä potentiaalinsa iästä riippumatta. (Ervasti 2018, 19.)

Ikäjohtaminen voidaan jakaa neljään eri tasoon: strateginen -, henkilöstöhallinnon -, johtamisen - ja lähiesimiestaso. Strategisella tasolla ylimmän johdon ja johtoryhmän on tärkeää vahvistaa kaikenikäisten johtamista, joka edesauttaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja lisää samalla organisaation tuloksellisuutta. HR:n tehdessä esimiesvalintoja olisi hyvä arvioida myös hakijan osaamista eri-ikäisten johtamisessa. Esimiehille tulisi olla myös tarjolla koulutusta, joka tukee eri-ikäisten ja työuran erivaiheissa olevien johtamistaitoja. Henkilöstöhallinnon tasolla pidetään yllä koulutusmahdollisuuksia ja viestitään ulkopuolelle organisaation arvostuksesta eri-ikäisyyttä kohtaan. Johtamisen tasolla ikäjohtamisen työkaluna on hyvä muistaa, että on itse roolimallina ja vaikuttaa organisaatioon lähiesimiesten työhön sen myötä. Johtamisen tasolla tuodaan esimiehille esille myös se, että positiivisella ikäasenteella on vaikutusta työntekijöiden pysyvyyteen. (Laakso & Laine 2020.)

Lähiesihenkilönä ikäjohtamisen työkaluissa tärkeimpänä voidaan puhua esihenkilön omaa asennetta ikääntyneisiin työntekijöihin ja heidän arvostukseensa. Lähiesihenkilöiden tehtävänä on tukea ikääntyneiden työtä ja työoloja sekä ottaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioon. Kommunikointikyky ikääntyvien työntekijöiden kanssa helpottaa myös työntekijän ymmärretyksi tulemista, ja he kokevat olevansa arvostettuja työssään. Muokkaamalla ikääntyvien työtehtäviä mahdollistetaan kokemuksen ja asiantuntemuksen hyödyntämistä. (Laakso & Laine 2020.)

3.3 Ikäjohtaminen lähiesihenkilön työssä

Hyvällä lähiesihenkilön johtamisella on yhteys onnistuneeseen työhyvinvointiin. Jokainen esihenkilö voi vaikuttaa omassa yksikössään niihin asioihin, jotka vaikuttavat suurelta osin työhyvinvointiin työyhteisössä. Toimivat työnkuvat ja prosessit, tasa-arvo, tehokas yhteistyö, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja osallistuminen ovat hyviä edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle. Lähiesihenkilö voi parantaa ikääntyvien asemaa työyhteisössä kehittämällä työnkuvia, työtapoja, työvälineitä ja työympäristöä. Esimerkiksi mahdollisuus säädellä oman työn nopeuttaa on keino, joilla voidaan lisätä ikääntyneelle työntekijälle työn mielekkyyttä. (Viitala 2013, 229.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan ikäjohtamisen työkalupakkiin kuuluu neljä eri työkalua, mitkä ovat ikäasenne, sukupolvien yhteistyö, yksilöllisten erojen huomioon ottaminen ja kommunikointikyky. Ennen kuin esihenkilö voi johtaa muita, täytyy hänen oma asenteensa olla oikeudenmukainen ja reilu. Nykypäivänä sukupolvien vahvuudet ovat hyvin erilaisia, ja sen takia on työtehtävät olisi hyvä rakentaa työntekijän vahvuuksien mukaan. Kun nämä vahvuudet työyhteisössä kohtaavat, syntyy työyhteisöön mittaamatonta lisäarvoa. Jos työtehtävät on organisoitu fiksusti ja reilusti eri ikäisille, saa myös esihenkilö tunnustusta siitä, että osaa tukea tasapuolisesti kaikkia ja tulee kaikkien kanssa toimeen. Ikääntyvällä työntekijällä erot muihin näkyvät fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Seurauksena tästä on, että esihenkilön täytyy tehdä työelämässä yksilöllisiä ratkaisuja. Näiden ratkaisuiden

haasteena usein onkin se, että koko työyhteisön tulee hyväksyä ja ymmärtää esihenkilön valinnat ja muutokset. Työyhteisön hyväksyntää helpottaa esihenkilön kommunikointikyky ja avoimuus. Esihenkilö osaa kuunnella ikääntyviä sekä olla heille suunnannäyttäjänä. (Työturvallisuuskeskus 2022, 7.)

Vähäsen, Paasivaaran ja Nikkilän (2005) mukaan tutkimuksessa selvitettiin, että millaisia kokemuksia hoitotyön johtajilla on ikäjohtamisesta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yhteensä kuutta hoitotyön johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Tutkimuksen tuloksissa huomattiin, että ikäjohtamisen kehittäminen on tärkeää myös hoitotyössä ottaen huomioon ikääntyneiden työntekijöiden ennenaikainen eläkkeelle jääminen ja työvoiman riittävyyden uhat. Tutkimuksen tulokset näyttivät, ettei organisaatioilla ollut suunniteltua ikäjohtamisen strategiaa. Keskeisenä ikäjohtamisen strategiana voitaisiin pitää ikääntyneiden työntekijöiden tukemista, jaksamisen jaksottamista sekä työkuultuurin kehittämistä. (Vähänen, Paasivaara & Nikkilä 2005, 79–82.)

Vähäsen ym. mukaan työntekijän tukemisessa otettiin huomioon ennaltaehkäisevä ja terveyden edistämisen näkökulma. Työntekijän osaamisen tukeminen sisältäen tietojen ja taitojen ylläpitämisen sekä työn hallinnan olivat tekijöitä, joilla on tutkittu aiemmin olevan vaikutusta työntekijän itsetuntoon ja työssä jaksamiseen sekä ajatukseen jatkaa työelämässä eläkeiän jälkeenkin. Ikäjohtamisen hyvänä keinona pidettiin myös jaksamisen jaksottamista eli joustavia työaikoja sekä työjaksoja. Hyvä johtaja onnistuu löytämään jokaiselle työntekijälle työtehtävät, jotka sopivat hänen tilanteeseensa. Tutkimuksen mukaan keskeisintä ikäjohtamisessa oli kehittää työkuultuuria niin, että kaiken ikäisiä työntekijöitä arvostettaisiin yhtä paljon. Tutkimustuloksista tuli ilmi, että johtamisella on suurin vaikutus työntekijöiden jaksamiseen sekä työkykyyn. Etenkin ikääntyvät työntekijät olivat kertoneet saavansa liian vähän palautetta lähijohtajiltaan. Ikääntyneelle työntekijälle annettu palaute tehdystä työstä on ensiarvoisen tärkeää ikäjohtamisen näkökannalta. Tutkimuksessa todettiin, että hoitotyön johtajat tarvitsevat enemmän tietoa ja koulutusta ikäjohtamisesta ja sen erityispiirteistä. Johtajien taidot ja kyvyt kohdata hoitohenkilöstön odotuksia koettiin olevan puutteellisia niin työkuormituksessa, töiden organisoinnissa tai tuen antamisessa henkilöstön jaksamiseksi. (Vähänen ym. 2005, 79–82.)

3.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on tapa, millä organisaatiot hallitsevat henkilöstön ja yksilöiden osaamista. Osaamisen johtamisen tavoitteena on määritellä ja ylläpitää työntekijöiden osaamista. Osaamisen johtaminen voidaan jakaa neljään eri prosessin vaiheeseen, joita ovat osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi, osaamisen hankkiminen ja kompetenssin käyttö. Osaamisen tunnistaminen tarkoittaa sitä, että tunnistetaan milloin ja minkälaista osaamista esimerkiksi tietyn tehtävän tekeminen vaatii. Osaamisen arviointi arvioi työntekijän osaamista organisaation tehtäviin ja uuden osaamisen riittämistä työntekijälle uusiin tehtäviin. Osaamisen johtamisessa esihenkilö voi suunnitella ja päättää, kuinka henkilöstö hankkii lisää osaamista suunnitellusti ja milloin se on mahdollista. Osaamisen johtamisessa kompetenssin käytöllä tarkoitetaan, kuinka käyttää tietoa ja tunnistaa työntekijöitä, jotka tarvitsevat lisää koulutusta ja pätevyyksiä. (Berio & Harzallah 2022, 21–22.)

Osaamisen johtamisen edellytysten luomisessa eri-ikäisten kohdalla on tärkeää kiinnittää huomio ensin työhön ja sen kuormittavuuteen sekä haasteisiin. Kun nämä asiat ovat mietitty, voidaan siirtyä työympäristöön, johon voidaan liittää työkaverit sekä esimiehet. Osaamisen kehittämisen ja työssä oppimisen vahva tuki lähtee kollegoista ja esimiehistä. (Kiviranta 2010, 144.)

Kun puhutaan osaamisen johtamisesta, on tärkeää hahmottaa koko johtamiskokonaisuus sekä eri tehtävät, jotka kuuluvat tähän kokonaisuuteen. Nykyisin voidaan sanoa, että osaamisen johtaminen on lähellä esimiestä ja johdettavaa, joka peilautuu osana työntekoon ja sen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen tavoite on yhteinen suunta, joka tulee esiin strategiassa. Tämän tavoitteen tarkoituksena on näyttää suunta sille, mitä osaamista kehitetään ja mihin suuntaan. Ikälähtöinen osaamisen johtaminen lähtee erilaisen osaamisen tunnistamisella, ikälähtöisillä keinoilla osaamisen kehittämisessä, erilaisella tavalla ohjata eri-ikäisten kehittymistä sekä hiljaisen tiedon johtamisella. (Kiviranta 2010, 138.)

3.5 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää tietoa. Hiljainen tieto voi olla henkilöllä ajattelumalleissa, kokemuksissa sekä taidoissa ja sitä käytetään usein osana automaattista toimintaa. Asiakastyössä taitava työntekijä luokitellaan niin, että hän tietää asiakkaat ja tuntee heidän tarpeensa, ymmärtää työn kokonaisuuden ja tekee työnsä sujuvasti sekä on osana laajaa verkostoa, joka auttaa häntä suoriutumaan työstään paremmin. (Kiviranta 2010, 162.)

Eläköitymisten myötä hiljaisen tiedon pelätään katoavan työpaikoilta. Euroopan unionin sekä kansallisella rahoituksella on kehitetty hiljaisen tiedon siirtoprojekteja. Useimmiten siirtoprojekteissa on kyse perehdytyksestä ja kokemusten siirrosta työntekijältä toiselle. Nonaka ja Takeuchi ovat sitä mieltä, että hiljaisen tiedon tunnistaminen ja artikulointi ovat perusteita uuden tiedon luomiseen. Toiset tutkijat ovat taas sitä mieltä, ettei hiljaista tietoa ole mahdollista tarkoituksella siirtää tai artikuloida, vaan se tulee esille esimerkiksi yhteisellä työskentelyllä. (Pohjalainen 2012, 2.)

Hiljainen tieto voidaan usein rinnastaa kokemuksen ja kokemuksesta oppimisen synonyymiksi ja siksi usein puhutaankin hiljaisesta tiedosta, kun on ikää ja kertyneitä kokemuksia. Hiljainen tieto voidaan rinnastaa myös viisauteen. On olemassa ihmisiä, jotka ovat viisaita sekä kokeneita ja ovat oppineet opikseen omista sekä muiden tekemistä virheistä. Sitten myös on yhtä kokeneita ja iäkkäitä ihmisiä, joilla on samat vanhat rutiinit ja virheet vuodesta toiseen. Näiden ihmisten kohdalla ikä ja kokemus ei ole tuonut hiljaisen tiedon taitoa vaan vaikeasti muutettavia ajattelu- ja toimintamalleja. Nykyisin hiljaista tietoa sekä kokemusta ei arvosteta samalla tavalla meidän kulttuurissamme kuin esimerkiksi itämaisessa kulttuurissa. Tuoretta koulutietoa ja nuoruutta arvostetaan, joiden rinnalla kokemus ja hiljainen tieto jää varjoon. Tämän ketjun tuloksena hiljaisen tiedon jakaminen, kehittäminen ja hyödyntäminen jäävät vähemmälle huomiolle. (Kiviranta 2010, 168, 177.)

4 Veto- ja pitovoima osana ikäystävällistä rekrytointia

4.1 Ikäystävällinen työyhteisö

Ikäystävällinen työyhteisö on paikka, missä kaikenikäiset ihmiset voivat tehdä töitä omina itsenään. Organisaatiossa kannattaa kiinnittää huomiota eri sukupolvien vuorovaikutuksen tukemiseen. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää työyhteisön arvostus ja se vaikuttaa työuran jatkumishalukkuuteen kyseisessä organisaatiossa jopa enemmän kuin esimerkiksi palkankorotus.

Ikäystävällisessä työyhteisössä mahdollistetaan iän tuoman kokemuksen ja tiedon hyödyntämisen, mutta samalla arvostetaan nuorempien työntekijöiden uutta osaamista ja tuoretta tietoa. Tutkimuksissa on osoitettu, että ikääntyvät työntekijät odottavat samalla tavalla kuin nuoretkin työssään kehittymisen mahdollisuutta ja uusia haasteita. (Kalalahti 2022.)

Ikääntyneille työntekijöille on tärkeää, että he kokevat olonsa sekä kokemuksensa arvostetuksi työyhteisössä. Ikääntynyt työntekijä on kokenut ja hänellä on osaamista, arviointi- ja ennakointikykyä sekä sujuvaa ongelmien ratkaisutaitoa. Nämä ovat tilanteita, joista työyhteisö pääsee oppimaan, kun töitä tehdään yhdessä. Ikääntynyt työntekijä on todennäköisesti sitoutunut organisaatioonsa ja edistää omilla ajatuksillaan ja näkemyksillään onnistuneen lopputuloksen saavuttamisessa. Usein kokenut työntekijä on se, joka ottaa puheeksi yhteiset kokemukset, mitä vielä nuori ja uusi työntekijä ei uskalla tehdä. (Työterveyslaitos 2022.)

Kirchnerin väitöskirjatutkimuksessa tarkasteltiin ikääntyneisiin työntekijöihin kohdistuvia stereotypioita. Tutkimuksessa osoitettiin, että ihmisten asenteet ikääntyneitä kohtaan olivat kielteisiä. Kielteiset mielikuvat ovat usein liittyneet terveyden ja toimintakyvyn heikkenemiseen. Ikääntyneisiin on yhdistetty myös myönteisiä mielikuvia. Näissä mielikuvissa ovat tulleet ilmi vanhempien työntekijöiden kokemus, viisaus ja luotettavuus. (Airila 2007, 25–26.)

Ikäystävällisten menetelmien sekä käytäntöjen kehittäminen on tärkeää, jos halutaan suurten ikäluokkien pohtivan työstä luopumisen lykkäämistä sekä jatkoa työuralle 2–3 vuotta tai tätäkin pidempään. Kolmas ikä tarkoittaa sitä, että elämässä voi olla tavoitteita, jotka voi toteuttaa vasta eläkkeellä. Nämä houkutukset voivat usein vaikuttaa työntekijän uran jatkumiseen tai päättymiseen. (Kauppinen & Haavio-Mannila 2007, 63.)

4.2 Perehdytys

Osaavan henkilön saatavuuden ja pitovoiman parantamiseksi on tärkeää panostaa perehdytykseen, joka samalla lisää terveydenhuollon vetovoimaisuutta ja mahdollistaa osaamista edistävän työympäristön. Suunnitelmallinen ja hyvin toteutunut perehdytys on lähtökohta edellä mainittujen kohtien onnistumiseen. Useat tutkimukset osoittavat, että onnistunut ja suunniteltu perehdyttäminen ovat avaimia pitovoimaan ja sitoutumiseen organisaatioon. Laadukas perehdytys pitää sisällään suunnittelun, vastuun määrittelyn, tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin. Perehdyttäminen voidaan ajatella alkamaan siitä, kun uusi työntekijä rekrytoidaan. Miettinen, Kaunonen, Peltokoski ja Tarkka (2009) kertovat tutkimuksessaan perehdyttäjän nimeämisen olevan tärkeä osa perehdytysprosessissa. Jokaisella uudella työntekijällä pitäisi olla nimetty perehdyttäjä, joka kulkee työntekijän tukena koko perehdytysprosessin ajan. Tutkimuksessa nousi myös esille yksilöllisen perehdytyksen vaikutus, koska jokaisella työntekijällä on oma osaamisensa ja työkokemuksensa. Perehdytyksen tulee siis olla pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja yksilöllistä, jotta päästään parhaimpaan lopputulokseen. (Miettinen ym. 2009, 81-82.)

Työntekijän opastus ja perehdyttäminen ovat parhaita ennakoivia turvallisuustoimintoja. Työturvallisuuslaki velvoittaa organisaation eli työnantajan perehdyttämään uudet työntekijänsä työhön ja työolosuhteisiin sekä työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön. Perehdytys korostuu etenkin työuraansa aloittaviin työntekijöihin. Hyvä perehdytys antaa työntekijälle

valmiudet työskennellä työyhteisössä sekä tehtävissään turvallisella ja oikealla tavalla. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Perehdytyksen työvälineiksi voidaan laskea henkilökohtainen ohjaus ja keskustelu, perehdyttämisoppaat, internet sekä muut sähköiset oppaat. Jokaisessa työyksikössä pitäisi olla perehdytysohjelma, joka sisältää työyksikön arvot, ohjeet, toimintamallit, periaatteet ja kuvaukset työtehtävistä, jotka kuuluvat työntekijän tulevaan tehtävään. (Surakka 2009, 73.)

4.3 Vetovoima

Vetovoima on usein määritelty käsitteenä sellaiseksi voimaksi, joka vetää kappaleita toisiaan kohti. Jos puhutaan yrityksiin ja organisaatioihin kohdistuvasta vetovoimasta, niin työntekijöiden kokemuksiin ja tuntemuksiin vaikuttaa monta tekijää. Uuden työntekijän näkökulmasta vetovoimaan vaikuttavat usein esimerkiksi lehdistä luetut artikkelit, televisiossa olevat uutiset ja mainokset sekä sosiaalisessa mediassa käydyt keskustelut. Organisaation näkökulmasta maineen muodostumiseen vaikuttavat markkinointiviestintä, sponsoroinnin toimenpiteet ja puhelinmarkkinointi. (Malmelin & Hakala 2012, 10.)

Houkutteleva työpaikka ja samalla kiinnostava yhteistyökumppani luokitellaan yritysmaailmassa vetovoimaseksi työyhteisöksi. Yhteisön tai yrityksen vetovoimaisuus määritellään usein sen identiteetin perusteella eli jokainen yritys on erilainen ja vetovoimaisuus perustuu eri asioihin. Jokaisella yrityksellä on omat tunnetut piirteensä ja vahvuutensa, mitkä tekevät siitä houkuttelevan. Organisaation identiteetissä esille tulevat mitä organisaatio on sekä miten se suhtautuu ympärillä olevaan todellisuuteen. Vetovoimaisuutta voi kehittää sen oman identiteetin pohjalta parantaen asioita, jotka ovat juuri organisaatiolle tai yritykselle tärkeitä. (Malmelin & Hakala 2012, 11-12.)

Vetovoimaa voidaan pitää vahvana strategisena työvälineenä, koska organisaation sisällä rakennetut toimenpiteet ovat vahvoja viestejä myös

ulkoisille toimijoille ja sidosryhmille. Omanlainen identiteetti luo organisaatiolle sisäistä yhteenkuuluvuutta sekä se saa erottumaan organisaation muista kilpailijoista. Jokaisella on oma strategia, joka ohjaa toimintaa ja antaa tavoitteita sekä lupauksia sijoittajille. Työntekijöiden sitouttaminen strategiaan valmentaa samalla työntekijöitä organisaation keulakuviksi sekä lisää työn mielekkyyttä. Erilaiset uudet ideat ja toimintamallit lisäävät henkilöstölle omasta työnantajasta tuntemaansa ylpeyttä ja kaikki tämä kiinnostaa ulkoisia tekijöitä. Vetovoimaan vaikuttaa myös organisaation toimitilat. Toimitilat voivat olla viihtyisiä ja samalla edistää työntekijöiden luovuutta. Vetovoiman johtamista voidaan pitää kustannustehokkaana ja tapana kehittää koko organisaation toimintaa ja sen työnantajamielikuvaa. (Malmelin & Hakala 2012, 136.)

Sairaaloita, joissa ei ole kärsitty henkilöstöpulasta, on ruvettu kutsumaan magneettisairaaloiksi. Haatainen on listannut vetovoimatekijöitä, jotka ovat asiaan vaikuttaneet. Haataisen mukaan hoitotyön johtamisen laatu, organisaatorakenne, johtamistyyli, henkilöstöohjelmat, professionaaliset hoitotyön mallit, hoidon laatu, hoitotyön imago, sairaanhoitajat opettajina, laadun parantaminen, konsultaatio ja voimavarat, autonomia, yhteisöllisyys, monitieteiset suhteet ja ammatillinen kehittyminen ovat vetovoimatekijöitä, jotka auttavat henkilöstön saamisessa. (Surakka 2009, 30-32.)

4.4 Pitovoima

Rekrytointi käsitteenä sisältää myös työntekijöiden sitouttamisen organisaatioon tai yritykseen. Sitouttaminen tarkoittaa sitä että, yksilö saadaan työskentelemään samassa organisaatiossa useita vuosia. On ajateltu, että sitouttaminen vaikuttaa myös työntekijän työsuoritukseen, käyttäytymiseen, osallistumiseen työyhteisössä sekä organisaatiossa pysymiseen. Uuden työntekijän rekrytoinnin jälkeen on tärkeää kiinnittää huomio moniin tekijöihin, että hänet myös saadaan pidettyä organisaatiossa. Pääpointteina työnantajan tulee olla vastuullinen, pitää kiinni lupauksista sekä huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista. Kun tavoitteena on olla suosittu ja haluttu työnantajan, tulee työnantajan toimia niin, että teot kannustavat työntekijöitä pitämään

työpaikastansa kiinni. Pitovoiman näkökannalta esimies on viisas, kun hän kuuntelee ja arvostaa kokeneita ja vanhoja työntekijöitä, mutta antaa uusien ja nuorien työntekijöiden tuoda esille omat näkemykset sekä kehittämisideat. (Surakka 2009, 64-65.)

Tuoreessa tutkimuksessa jopa 63 prosenttia työntekijöistä haluaisi työskennellä vielä eläkkeellä. Vastanneista enemmistö haluaisi tehdä töitä mieluummin uudessa organisaatiossa kuin jo tutussa ympäristössä. Vanha työ voidaan kokea henkisesti tai fyysisesti kuormittavana, etenkin jos esimerkiksi osa-aikatyön mahdollisuutta ei ole ollut. Tutkimuksen mukaan 2020-luvun aikana eläkeläisten terveys voi parantua verrattuna aiempiin vuosiin ja työtä tekeviä eläkeläisiä voi olla enemmän kuin yleensä ja siksi olisi hyvä keksiä erilaisia keinoja pitää eläkeläiset entistä pidempään työelämässä. (Vatanen 2022.)

Alankomaissa tehdyn tutkimuksen perusteella ikääntyneiden työntekijöiden pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä ovat olleet työpaikkojen ominaispiirteet. Esimerkiksi sosiaalinen tuki työssä ja työvuorot. Tutkimuksesta tuli ilmi, että työntekijöiden henkilökohtaiset asiat, esimerkiksi heidän ikänsä vaikutti siihen, miten pitovoima koettiin. Negatiivisia kokemuksiakin oli, mihin osa työnantajista pystyi heti vaikuttamaan, mutta joillekin tämä ei ollut mahdollista ja se lisäsi työntekijöiden kielteisiä kokemuksia. Tutkimuksessa nousi neljä pääteemaa, joita olivat työnominaisuudet, henkilökohtainen elämäntilanne, kielteiset kokemukset ja kokemusten muuttuminen osana prosessia. (BMC Public Health 2018.)

4.5 Veto- ja pitovoiman haasteet

Työntekijöiden vaihtuvuus koetaan usein niin, että työntekijät eivät sitoudu. Puheissa sitoutumattomuus tarkoittaa siis usein työntekijän lähtöherkkyyttä. Sitoutumisella voidaan ajatella henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, missä hän työskentelee. Tämä ilmiö voidaan tuntea myös käsitteellä psykologinen sopimus. Jos psykologinen suhde organisaatioon on huono, on kynnys lähteä työpaikasta matalampi. Toiminnan laadun, tavoitteiden

saavuttamisen ja jatkuvan kehittymisen kannalta henkilöstön sitoutuminen on organisaatioille erittäin tärkeä asia. (Viitala 2013, 85.)

Veirton tekemässä tutkimuksessa käy ilmi, että organisaation sisällä tehdyt irtisanomiset ovat vaikuttaneet työssä jatkamisaikeisiin yli eläkeiän negatiivisesti. Ikääntyvien työssä jatkamiseen panostaminen on tuonut taas vastavuoroisesti positiivista palautetta työssä jatkamisesta. Työpaikoilla, joilla oli ollut irtisanomisia ja ikääntyvien työssä pysymiseen ei ollut panostettu, niin vain viides aikoi jatkaa töitä yli eläkeiän. Kun taas organisaatioissa missä panostettiin työntekijöiden pitovoimaan ja irtisanomisia ei ollut, niin lähes 40 prosenttia vastaajista halusi jatkaa työelämässä vielä eläkeiän saavuttamisenkin jälkeen. (Veirto 2019.)

Sairaanhoitajaliitto on tehnyt sairaanhoitajien työolobarometreja vuosina 2014, 2016, 2018 sekä 2020. Tuloksista tulee ilmi, että tyytymättömyys työhön on kasvanut aiemmista vuosista vuoteen 2020. Vastaajista erityisesti alle 35-vuotiaat sairaanhoitajat ovat olleet tyytymättömiä ja valmiimpia vaihtamaan myös alaa. Kyselyssä tuli ilmi, että työuran loppuvaiheessa olevat sairaanhoitajat olivat tyytyväisimpiä työhönsä kuin muut. Tutkimuksen sairaanhoitajat kokivat työn olevan merkityksellistä ja tärkeää sekä työ halutaan tehdä mahdollisimman hyvin. Sairaanhoitajat pitivät työnkuvaa ja työn tavoitteiden selkeyttä yhtenä tekijänä työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Pirinen & Partamies 2021.)

Kyselystä nousi ilmi, että yksi iso tekijä veto- ja pitovoiman haasteissa ovat työvuorot etenkin vuorotyössä työskentelevillä. Työvuorojen joustavuus ja ennakoitavuus on tärkeää, jotta vuorotyö saadaan sopimaan omaan elämään ja sen tuomiin askareihin. Vuosien varrella tehtyjen kyselyjen perusteella alan opiskelijoiden mielipide pysymisestä alalla on koko ajan heikentynyt. Syyt alanvaihtoa miettineille ovat olleet, että työn vaatimuksiin nähden palkkataso on heikko sekä kokemus, ettei työtä voi tehdä niin hyvin kuin haluaisi. Kaikki tämä yhdessä on vaikuttanut työpaikkojen heikentyneeseen työilmapiiriin, joka omalta osaltaan lisää tyytymättömyyttä alan suhteen. Veto- ja pitovoiman haasteena on kuvattu myös arvostuksen puutetta, alaa vähättelevää julkista keskustelua,

henkilöstöpulaa, heikkoja mahdollisuuksia edetä uralla, joustamattomia työaikoja ja vuorotyötä sekä hierarkiaa ammattiryhmien välillä. (Pirinen & Partamies 2021.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää lähiesihenkilöiden valmiuksia ikäystävällisessä rekrytoinnissa veto- ja pitovoiman parantamiseksi sosiaali- ja terveysalalla.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja, kuinka voidaan parantaa ikäystävällistä rekrytointia sekä ylläpitää ja parantaa veto- ja pitovoimaa. Tavoitteena on selvittää sähköisen kyselyn avulla lähiesihenkilöiden näkemyksiä ikäystävällisestä rekrytointiprosessista ja selvittää tekijöitä ikääntyneiden työntekijöiden veto- ja pitovoiman parantamiseksi.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on

- tuottaa huoneentaulu lähiesihenkilöille tueksi kehittämään ikäystävällistä rekrytointia veto- ja pitovoiman näkökulmasta.

6 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

6.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla tarkoitetaan sitä, kun puhutaan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteydestä. Tämä tutkimuksellinen kehittämistoiminta on risteyspaikka tutkimukselle ja kehittämistoiminnalle. Risteykseen voidaan lähestyä tutkimuksen sekä kehittämistoiminnan suunnasta. Toiminnassa kuljetaan koko ajan kohti konkreettista kehittämistoimintaa. Myös kysymyksen ja käytännön ongelmat ohjaavat

kehittämistoiminnan tiedontuotantoa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on konkreettinen muutos, millä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. Kehittämistoimintaa voidaan kutsua tiedontuotantona, jossa käytännön toiminta ja rakenne asettavat kysymykset. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)

Kehittymisprosessin vaiheet limittyvät helposti toisiinsa ja moni vaihe tukeekin toista vaihetta. Vaiheet voidaan avata viidestä vaiheesta myös seitsemään mitä ovat nykykäytännön kehittämistarpeiden tunnistaminen, ideointivaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, tulos ja tuotos, arviointi vaihe sekä päätösvaihe eli tulosten implementointi ja levittäminen. Viiden vaiheen prosessista löytyy myös nämä seitsemän vaihetta, mutta ne ovat vain avattu jokainen vaihe omakseen eikä sisällytetty muiden vaiheiden sisään. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 51.)

Kehittämisprosessi voidaan jakaa neljään eri malliin mitä ovat spagettimalli, spiraalimalli, tasomalli sekä lineaarinen malli. Spagettimainen malli koostuu kritiikistä mitä jaetaan spiraali-, taso-, ja lineaarisissa malleissa. Spiraalimallia voitaisiin kuvailla syklisenä etenemisellä, koska prosessi voidaan ajatella kehinä ja jokaisen jälkeen tulee uusi sekä mietitty vaihe. Jos ajatellaan prosessin etenevän tasolta toiselle, suunnitelmasta toiseen, voidaan silloin puhua tasomallista. Lyhyesti selitettynä lineaarinen malli näkee kehitystoiminnan jäsennehtynä sekä organisoituna mallina, joka kulkee järjestelmällisesti eteenpäin. (Salonen ym. 2017, 53-54.) Kehittämistyöni prosessi etenee lineaarisen mallin mukaisesti. Prosessi alkaa kyselyn suunnittelusta ja toteutuksesta, jonka jälkeen havainnoin aineiston sekä analysoin sen. Kerättyäni näistä tiedon prosessi etenee reflektoinnin kautta toimintamallin suunnitteluun ja toteutukseen.

Siun sote on Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystoimien kuntayhtymä, missä työskenteli vuoden 2020 lopussa noin 7 314 henkilöä. Siun soten konserniin kuuluu myös Pohjois-Karjalan pelastuslaitos- liikelaitos. Siun soten henkilöstö jakautuu toimialueittain, joista noin 30 prosenttia työskentelee ikäihmisten toimialueella. Siun sote jakautuu maantieteellisesti neljään

alueeseen, joita ovat pohjoinen -, läntinen -, keskinen - ja eteläinen alue. Organisaation johtamisrakenne muodostuu lähijohdosta, keskijohdosta, palvelualueiden johdosta sekä konsernin johdosta. Henkilöstökertomuksessa vuonna 2020 noin 4,7 prosenttia siunsotelaisista työskenteli esimiesasemassa. (Siun sote 2022.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Siun sote. Opinnäytetyö kuuluu myös Karelia ammattikorkeakoulun ikäystävällisen yhteiskunnan kehittämiseen tähtäävän EAFS-hankkeen työpakettiin 3. Tutkimuksen kohderyhmänä on Siun soten 11 lähiesihenkilöä. Jokaisessa Siun soten yksikössä on oma lähiesihenkilö, ja nämä esihenkilöt osallistuvat työntekijöidensä rekrytointiin haastatteluiden merkeissä.

Opinnäytetyötä on tarkoitus jatkossa hyödyntää koko Siun soten alueella ja rekrytointipalveluissa. Toimintamalli on tarkoitus lisätä Teams-ryhmään, johon kuuluvat kaikki Siun soten alueen lähiesimiehet. Toimintamalli on hyvä apuväline tutustua ikääntyvien rekrytointiin sekä sen avulla saadaan samanlainen linjaus rekrytointiprosessiin koko organisaation alueelle. Malli tallennetaan myös Siun soten rekrytointipalveluiden käyttöön, josta sitä voidaan soveltaa myös eri toimialueiden ikääntyvien rekrytointiin. Toimintamallin oltua jonkin aikaa esihenkilöiden käytössä olisi hyvä tehdä kysely mallin toimivuudesta ja mahdollisista muutoksista siihen.

6.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpiirre on, että kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus pyrkii löytämään uusia tai paljastavia tietoja, eikä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä ja asioita. Laadullinen tutkimus on laaja joukko moninaisimpia tutkimuksia, joiden tyypilliset piirteet voidaan jakaa seitsemään eri piirteeseen. Tyypillisiä piirteitä ovat aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, tiedon keruussa suositaan ihmisiä, induktiivinen analyysi, aineiston hankinnassa käytetään laadullisia

metodeja, kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä sattumanvaraisesti, tutkimuksen suunnitelma voi elää tutkimuksen edetessä ja aineistossa käytetyt tapaukset ovat ainutlaatuisia ja niitä käsitellään sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-164.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Menetelmistä voidaan käyttää yhtä, kahta rinnan tai yhdistellen tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83). Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä ja se on yksi tapa kerätä aineisto. Aineisto kyselyyn kerätään standardoidusti, joka tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn osallistuvilta henkilöiltä kysytään asioita täysin samalla tavalla. Kvantitatiivista menetelmää käytetään yleensä kyselyn aineiston käsittelyyn, mutta myös kvalitatiivinen aineiston käsittely on mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2009, 192-193.)

Opinnäytetyön tutkimustehtävän kysymykseen, miten lähiesihenkilöin johtaminen vaikuttaa ikääntyneeseen työelämässä, haetaan vastauksia tutkimuksesta. Tässä opinnäytetyössä aineiston keruumenetelmänä käytetään Webropol-verkkokyselyä, joka lähetetään vastaajille sähköpostin kautta. Vastaukset tulevat automaattisesti Webropol-järjestelmään. Kyselyyn vastaajat ovat valikoituneet Siun soten organisaatiosta ikäihmisten toimialueelta niin, että vastaajat ovat esihenkilöitä, jotka osallistuvat rekrytointiprosesseihin yksiköissä, joissa on pitovoiman sekä vetovoiman kanssa ollut ongelmia. Kysely lähetetään esihenkilöille sähköpostilla, mistä he pääsevät linkin kautta vastaamaan kyselyyn.

Lomakkeen laadinta ja kysymysten tarkka suunnittelu ovat avain asemassa tutkimuksen onnistumisessa. Kysymyksiä voidaan laatia kolmella erilaisella muodolla, joita ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, 116).

Avoimet kysymykset sallivat vastaajien vastata omin sanoin ja ne osoittavat tärkeimmät asiat vastaajien ajattelussa. (Hirsjärvi ym. 2009, 196-201). Kysely määritellään menettelytavaksi, jossa kyselyyn vastaajat täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen joko kotonaan tai valvotussa ryhmätilassa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85-86). Tässä opinnäytetyön kyselyssä käytetään avoimia kysymyksiä.

Kysely sisältää kolme eri teemaa, joita ovat pitovoima, vetovoima sekä ikäjohtaminen ja kysely sisältää 4 avointa kysymystä.

Kyselytutkimusten etuna on nähty olevan niiden avulla saatu laaja tutkimusaineisto, joka tarkoittaa sitä, että tutkimukseen voidaan saada helposti paljon henkilöitä sekä tutkimuksessa voidaan kysyä useampaa eri asiaa. Kyselymenetelmää pidetään tehokkaana, joka säästää tutkijan aikaa sekä vaivannäköä. Huolellisesti suunniteltu kyselylomake auttaa tutkijaa käsittelemään sekä analysoimaan aineiston nopeasti ja aikataulu sekä kustannukset voidaan arvioida hyvinkin tarkasti. Kyselytutkimukseen liittyy myös haittoja, joita ovat esimerkiksi kyselyyn vastaajien kato ja epävarmuus siitä, ovatko vastaajat vastanneet miten vakavasti. Usein myös kyselytutkimuksia pidetään pinnallisena ja teoreettisesti vaatimattomina. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

6.3 Aineiston analyysimenetelmä

Tutkimusongelma ohjaa usein sitä, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan sekä valintoja menetelmien ja analyysin käyttöön. Aineiston analysointitapoja on monia, jotka voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Selittämiseen pyrkivä lähestymistapa sisältää tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa sekä ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa laadullinen analyysi ja päätelmien teko on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2009, 224-225.)

Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Monet laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat usein jollakin tavalla sisällönanalyysiin. Strukturoimattomankin aineiston analyysiin voidaan käyttää myös sisällönanalyysia. Analyysimenetelmällä halutaan saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Menetelmällä saadaan kerättyä aineisto vain johtopäätösten tekoa varten ja juuri sen takia sitä usein myös kritisoidaan keskeneräisyydestä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117.)

Laadullisessa analyysissä käytetyssä induktiivisessa analyysissä ajatellaan, että vain havaintojen pohjalta ei voida synnyttää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107). Voidaankin päätellä, että induktiivisessa analyysissä aineiston perusteella muodostetaan tuloksia sekä teoriaa ja tutkimuskysymykset muotoutuvat yleensä analyysin edetessä. Sisällönanalyysi sisältää karkeasti viisi eri vaihetta: pilkkominen, käsitteellistäminen, uudelleen kasaaminen, pilkkominen sekä käsitteellistäminen ja viimeisenä uudestaan kasaaminen. Alun pilkkomisessa aineisto puretaan ja siihen tutustutaan. Aineiston järjestäminen ja erittely helpottaa myös tutkijan työtä tässä vaiheessa. Käsitteellisämisessä tutkija voi tehdä itselleen erilaisia kategorioita aineiston perusteella, joita hän uudelleen kasaamisessa linkittää toisiinsa sekä kirjoittaa analyysin tekstimuotoon. Tämän jälkeen havainnoinnit pelkistetään, eli aineistosta pyritään antamaan kuvaavia esimerkkejä ja yhteisiä piirteitä, joita tutkija on saanut selville. Viimeisenä aineiston analyysissä tulkitaan tuloksia ja selitetään erilaisia havaintoja ymmärrettäviksi ja suhteutetaan näitä jo aiemmin tutkimuksesta löydettyihin selitysmalleihin. (Jyväskylän yliopisto 2022.)

Esihenkilöt olivat vastanneet avoimiin kysymyksiin avoimesti kirjoittamalla, joten litterointi oli jo valmiiksi tehty. Tämän opinnäytetyön aineiston käsittely alkoikin pelkistämisvaiheella. Pelkistämisvaiheessa aineistosta poistettiin kaikki ylimääräinen, mikä ei liittynyt opinnäytetyöhön. Pelkistämisvaiheessa käytettiin apuna erivärisiä kyniä ja puhtaaksi kirjoittamista paperille. Pelkistämisvaihe aloitettiin käymällä aineisto läpi ja aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiin vastaavia ajatuksia ja ilmauksia. Tämän vaiheen jälkeen alkuperäiset ilmaukset kirjoitettiin erilliselle paperille pelkistettynä versiona, käyttäen hyödyksi erivärisiä kyniä. Taulukossa 1 on esitetty esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

<i>Alkuperäinen ilmaus</i>	<i>Pelkistetty ilmaus</i>
<i>”Myös esihenkilö tiedostaa oman elämäntilanteensa johtaessa omaa yksikköään – tälläkin suuri merkitys sillä on eri voimavarat myös esihenkilöllä”</i>	<i>Esihenkilön oman elämäntilanteen tiedostaminen</i>

<i>"Tarvitaan paljon työntekijöiden kuulemista ja kuulluksi tulemista, että he jaksavat ja haluavat työskennellä"</i>	<i>Työntekijän kuuleminen ja kuulluksi tuleminen</i>
<i>"Suoraan kiitoksen anto ja työyhteisössä olen tuonut esille, että arvostan heidän työpanostaan. Pienet teot ja suuri merkitys!"</i>	<i>Työntekijälle kiitoksen antaminen ja arvostus</i>

Pelkistämisvaiheen jälkeen siirrytään ryhmittelyvaiheeseen.

Ryhmittelyvaiheessa ryhmitellään samankaltaiset ilmaisut samaan pinoon ja eritellään eroavaiset vastaukset omiin pinoihinsa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 169). Nämä pinot nimettiin sisällöltään kuvaaviksi. Tässä opinnäytetyössä pelkistetyt alkuperäisilmaukset ryhmiteltiin ensin alaluokkiin. Ryhmittely tapahtui yhdistelemällä samankaltaisia ilmauksia samaan pinoon. Alkuperäisilmaukset tulostettiin paperille ja yliviivattiin erivärisillä kynillä eri tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmauksia. Nämä ilmaukset ryhmiteltiin omiin pinoihin ja yhdistettiin omaksi alaluokaksi. Taulukko 2 havainnollistaa ryhmittelyä alaluokkiin.

Taulukko 2. Esimerkki ryhmittelystä alaluokkiin.

<i>Pelkistetty ilmaus</i>	<i>Alaluokka</i>
<i>Osaamisen vaje teknologiassa Lääkehoidon osaamisen vaje Osaamisen vahvistaminen Kehittää yhdessä yksikön toimintaa työntekijöiden kanssa</i>	<i>Osaamisen kehittäminen</i>
<i>Joustavat työaikajärjestelyt Joustot Osa-aikatyö Esimiehen työvuorosuunnittelu Työvuorosuunnittelujoustot Annetaan mieleisiä vuoroja</i>	<i>Joustavat työvuorot</i>

Alaluokkien muodostamisen jälkeen siirryttiin muodostamaan alaluokista yläluokkia. Alaluokista muodostetut laatikot oli nimetty sisällöltään vastaaviksi ja jokainen alaluokka sai oman symbolinsa, joiden avulla yhdisteltiin samankaltaisia alaluokkia. Tämän jälkeen kirjoitettiin uudet pinot, jossa

pelkistetyt ilmaukset ja alaluokat yhdistettiin yläluokiksi. Nämä yläluokat nimettiin niitä kuvaavilla nimillä. Taulukossa 3 on esitetty ryhmittelyä yläluokkiin.

Taulukko 3. Esimerkki ryhmittelystä alaluokkiin.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>Tulevat jos saavat keskittyä perushoittoon</i> <i>Helpotetaan työtaakka</i> <i>Kevennetyt työtehtävät</i> <i>Räätälöity tehtäväkuva</i> <i>Tehtäviä, joissa heidän osaamisensa voidaan hyödyntää</i>	<i>Räätälöidyt työtehtävät</i>	<i>Räätälöidyt työajat ja työtehtävät</i>
<i>Joustavat työaikajärjestelyt</i> <i>Joustot</i> <i>Osa-aikatyö</i> <i>Esimiehen</i> <i>työvuorosuunnittelu</i> <i>Työvuorosuunnittelu joustot</i> <i>Annetaan mieleisiä vuoroja</i>	<i>Joustavat työvuorot</i>	
<i>Perushoittoon keskittyminen</i> <i>Mahdollisuus kevennettyyn työtehtävään</i> <i>Ei uuvuteta työssä</i> <i>Yövuorojen vapaaehtoisuus sekä lepoaika</i>	<i>Sovelletut työtehtävät</i>	

Viimeisenä vaiheena yläluokat yhdistettiin yhdistäviksi luokiksi. Yhdistävät luokat muodostettiin tutkimuskysymyksiin vastaaviksi luokiksi. Yläluokkien eri symbolit jaettiin kolmeen eri tutkimuskysymyspinoon. Lopuksi koottiin taulukko, joka käsittää ala-, ylä- ja yhdistävät luokat. Taulukossa 4 on esimerkki ryhmittelystä yhdistäviin luokkiin.

Taulukko 4. Esimerkki ryhmittelystä yhdistäviin luokkiin.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<i>Joustavat työvuorot</i> <i>Sovelletut työtehtävät</i> <i>Räätälöidyt työtehtävät</i> <i>Osaamista vastaavat työtehtävät</i> <i>Kunnioitus työyhteisössä</i> <i>Työyhteisön tuki</i>	<i>Räätälöidyt työajat ja työtehtävät</i> <i>Työyhteisön vaikutus ja tuki</i>	<i>Työaikojen ja työtehtävien sekä työyhteisön merkitys ikääntyneeseen työelämässä</i>
<i>Osaamisen kehittäminen</i> <i>Ikäjohtaminen</i> <i>Ammattitaito</i> <i>Erilaisuus</i> <i>Kontaktoituminen ja huomioiminen</i> <i>Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen</i> <i>Työvuorosuunnittelu</i> <i>Ikäjohtamisen koulutus</i> <i>Eri sukupolvet</i> <i>Kunnioitus ja arvostus</i> <i>Erilainen johtaminen</i> <i>Osaamisen kehittäminen</i>	<i>Johtamisen vaikutus ikääntyneeseen ikäihmisten osaamisen kehittäminen</i>	<i>Ikäjohtamisen merkitys ikääntyneeseen</i>

7 Tulokset

7.1 Ikääntyneiden rekrytointi ja vetovoimatekijät

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, kuinka ikääntyneitä työntekijöitä saadaan rekrytoitua. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä muodostui yhdistävä luokka, joka vastasi tähän tutkimuskysymykseen. Yhdistävä luokka oli Vetovoiman eri tekijät, joka koostui kolmesta yläluokasta, jotka koostuivat seitsemästä alaluokasta.

Työhyvinvointi on merkittävä tekijä rekrytoinnissa. Esihenkilöt toivat vastauksissaan ilmi, kuinka tärkeää on ymmärtää, miten ikä vaikuttaa

työntekijään ja hänen työkykyynsä. Työterveyden tärkeys, kuuntelemisen taito ja elämäntilanteen ymmärrys nousivat tärkeinä asioina työhyvinvointiin liittyen. Esihenkilöiden ymmärrys siitä, kuinka ikä vaikuttaa työntekijän toiveisiin ja ajatuksiin esimerkiksi työtehtävistä ja jaksamisesta.

”... ei uuvuteta heitä töissä, pyydetään töihin harvakseltaan.”

”... tarjota heille hieman kevyempiä vuoroja, joissa fyysinen kuormitus on vähäisempää...”

Palkkauksen ja muistamisen tärkeys nousi esille vetovoimatekijänä.

Suurempi palkka ikääntyneille nousi todella monessa esihenkilön vastauksessa ilmi. Myös erilaisia muistamisia sekä kunnioitusta että arvostamista pidettiin rekrytoinnin avaimina ikääntyneiden kohdalla. Henkilökohtainen kontaktoituminen ja koko organisaation panos koettiin toimivat sekä avoin keskustelu henkilöstön kanssa. Paremman palkkauksen tuloksena koettiin työolojen paranevan, jonka myötä ikäjohtamisen onnistuvan.

”... pikku muistaminen heillekin: merkkipäivinä, hyvästä työstä, sijaisuudesta jne.”

”... tämähän ei ole meistä kiinni, mutta veronkevennykset ja muut huojennukset työtä tekeville ikääntyneille ja eläkeläisille”

Rekrytoinnin ulkoasu ja näkyvyys kannattaa suunnata kohderyhmälle. Itse rekrytointiprosessi täytyisi tehdä näyttävämmän, joka olisi suunnattu suoraan ikääntyneille ja eläkeläisille. Rekrytoinnin tulisi olla aktiivista ja näkyvyyden kertoa tarpeesta, joka kohdistuu juuri heidän osaamiseensa. Pitovoiman onnistumisen tuominen näkyväksi, lisäisi myös rekrytoinneissa vetovoimaa.

”... ja jos pitovoimaa on, sana leviää ja myös vetovoimaa silloin on...”

”... rekrytoitaisiin ns. näyttävämmiin esim. nyt tarvitaan vankkaa perustyön osaamista, kokemusta mutta uusien niksien kanssa ohjataan ja opastetaan.”

7.2 Ikääntyneiden työuran pidentämiseen vaikuttavat pitovoimatekijät

Toinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, mitkä ovat esihenkilöiden kokemukset siitä, kuinka ikääntyneiden ja eläkeläisten työura saataisiin jatkumaan nykyistä pidempään ja kuinka pitovoimaa saadaan parannettua. Analyysissa muodostui toinen yhdistävä luokka, joka oli Työtehtävien ja työaikojen sekä työyhteisön tuen vaikutus ikääntyneeseen työelämässä. Tämä yhdistävä luokka muodostui kahdesta yläluokasta ja seitsemästä alaluokasta.

Räätälöidyt työajat ja työtehtävät. Esihenkilöt tuovat esille, että ikääntyneet tulevat useammin töihin, jos työtehtäviä on kevennetty ja he saavat keskittyä vain perushoitoon. Tärkeintä on löytää heille tehtäviä, joissa helpotetaan heidän työtaakkaansa ja työtahti on rauhallinen. Myös työyhteisö avun anto koetaan tärkeänä osana ikääntyneiden työtehtäviä suunnitellessa.

”... mahdollisuuksien mukaan kevennettyjä työtehtäviä.”

”... työn sisällön kevennykset, työtehtävien helpotukset (esim lääkehoidon tehtävät pois, jos joku kokee ettei se ole hänen vahvuus)...”

”... mietittävä konkreettisesti mihin ikääntynyt työntekijä pystyy, mitkä ovat hänen vahvuutensa ja taattava apua.”

Työvuorojoustot. Esihenkilöiden vastauksissa suureksi yhdeksi suureksi teemaksi nousee joustavat työaikajärjestelyt. Ikääntyneiden jaksamisen kannalta osa-aikatyön mahdollisuus ja mieleiset työvuorot tekevät jaksamisesta helpompaa. Esihenkilöiden kokemuksesta osa ikääntyneistä työntekijöistä haluaa tehdä esimerkiksi vain iltavuoroja ja jättää yövuorot kokonaan pois.

Myös työvuorosuunnittelu esihenkilöillä on koettu toimivammaksi kuin autonominen työvuorosuunnittelu.

”... tarjoamalla erilaisia työaikoja, eli lyhennettyä työaikaa.”

”... mahdollisuus neuvotella työvuoroista, mutta yleensä ottaen eläkeläiset ovat hyvin joustavia.”

Osaamista vastaavat työtehtävät. Esihenkilöiden vastauksista tulee ilmi, että on tärkeää huomioida mitkä ovat ikääntyneen tai eläkeläisen työntekijän vahvuudet ja heikkoudet. Työyhteisössä tulisi hyödyntää kokeneen työntekijän osaamista ja taitoja sekä helpottaa parhaan mukaan hänen työtaakkaansa. Muuttuvat tilanteet on hyvä huomioida ikääntyneen jaksamisessa.

”... vanhoja pitää kunnioittaa ja antaa heidän tehdä sitä missä he ovat hyviä.”

”... toisaalta ikääntyvältä saatetaan odottaa, että kyllä hän sen handlaa vaikka juuri hän tarvitsisi apua, tai aikaa tehdä jokin tehtävä.”

Työyhteisön vaikutus ja tuki sekä kunnioitus työyhteisössä. Esihenkilöt kertovat, että työntekijöiden arvostus ja työpanoksen tärkeyden kertominen luovat ikääntyneelle kuulluksi tulemisen tunnetta työyhteisössä. Esihenkilöt tuovat esille myös koko organisaation panostamisen tärkeyden sekä maineen vaikutuksen pitovoimaan. Ikääntyneiden toiveiden huomioiminen ja kuuleminen ovat myös tärkeässä roolissa.

”... suoran kiitoksen anto ja työyhteisössä olen tuonut esille, että arvostan heidän työpanostaan. Pienet teot ja suuri merkitys!”

”... tarvitaan paljon työntekijöiden kuulemista ja kuulluksi tulemistä, että he jaksavat ja haluavat työskennellä.”

Työyhteisön tuki. Työyksikön tukipilareita ikääntyneen pitämiseen työyksikössä ovat työyksikön joustavuus ja ketteryys. Esihenkilöiden vastauksista tulee ilmi, että työyhteisössä jokaisen näkökanta tulee huomioida ja jokaiselle tulisi antaa erilaisia vaihtoehtoja edetä urallaan.

”... kehittää yksikön toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa jokaisen työntekijän näkökanta huomioiden...”

”... tarjottaisiin erilaisia vaihtoehtoja edetä, kartoittaa osaamistaan jne.”

7.3 Ikäjohtamisen vaikutus ikääntyneeseen työelämässä

Viimeinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, miten lähiesihenkilön johtaminen vaikuttaa ikääntyneeseen työelämässä. Tämän tutkimuskysymyksen yhdistävä luokka oli ikäjohtamisen vaikutus ikääntyneeseen, ja se koostui kahdesta yläluokasta, jotka koostuivat 12 alaluokasta.

Ikäjohtamisen vaikutus ikääntyneeseen työelämässä. Esihenkilöiden vastauksissa ikäjohtamisessa korostuu johtamisen merkitys eri elämäntilanteissa. Resurssien hallinta ja strateginen johtaminen nousevat vastauksissa myös esiin. Esihenkilöiden mielestä ikäjohtamisessa johtajan täytyy aidosti kuunnella ja reagoida sekä on mietittävä, mihin työntekijä pystyy.

”... työyksikössä työskentelee eri ikäisiä, eri elämän tilanteessa olevia henkilöitä, joiden johtamisessa tarvitaan erilaista ymmärrystä esihenkilöltä...”

”... resurssien hallintaa ja strategista johtamista...”

Erilainen johtaminen. Esihenkilöt kuvaavat erilaista johtamista niin, että johtamisessa tarvitaan erilaista ymmärrystä. Johtaminen on erilaista verrattuna esimerkiksi nuoriin ja vasta valmistuneisiin työntekijöihin. Erilainen johtaminen on hyvää, palvelevaa ja valmentavaa johtamista. Esihenkilöiden vastauksista käy ilmi, että on tärkeää johtaa eri ikäisiä eri tavoin.

”... ikääntyvien/eläkeläisten johtaminen eroaa paljonkin nuoremmista ja varsinkin nk. Z-sukupolvesta.”

”... mielestäni ikäjohtamisessa otetaan kaikenikäisten erilaiset tarpeet huomioon...”

Ikäjohtamisen koulutus. Esihenkilöt toteavat vastauksissaan, että ikäjohtaminen ei kuitenkaan ole kaikille helppoa ja tuttua johtamista. Ikäjohtamiselle kaivattaisiin enemmän aikaa sekä mahdollisuutta kouluttautua lisää. Ikäjohtamisen ajan vie, kun esihenkilö tekee aikataulutettuja tehtäviä yhä enemmän.

”... ikäjohtamisellekin pitäisi olla aikaa eli aikaa lähijohtamiseen.”

”... lähiesimiehen työajan vie lähes kokonaan nykyään mm. työntekijöiden jatkuva etsiminen, mitoituksista huolehtiminen, talouden hallinta sekä erilaiset hantti- ja sihteerityöt.”

Ikääntyneen osaamisen kehittäminen. Esihenkilöiden vastauksista tulee ilmi, että ikääntyneiden kohdalla myös osaamisen vaje etenkin teknologiassa on todella yleistä. Osaamisen kehittämistä tulisi vahvistaa, koska ikääntyneet eivät ole olleet halukkaita uusimaan esimerkiksi lääkelupia tai opettelemaan uusia käyttöjärjestelmiä. Nämä asiat ovat voineet olla ongelmana tai esteenä työuran jatkumiselle tai halukkuudelle jatkaa sitä.

”... kyllä hän asukkaita hoitaa ja hyvin hoitaakin, mutta kun ei

tarvitsisi tietokoneeseen koskea.”

”... eläkkeellä olevilla työntekijöillä on saattanut mennä lääkeluvat vanhaksi. Ei voi käyttää kaikkiin tarjolla oleviin työvuoroihin.”

Erilaisuus ja eri sukupolvet. Esihenkilöt kertovat myös, että myös muu moninaisuus tulisi huomioida eikä pelkästään ikä. Sukupolvet ovat myös erilaisia ja se on luonnollista. Esihenkilöiden tulee vain huomioida, että eri sukupolvilla on erilaisia asenne ja mielipide eroja.

”... toisaalta ei pelkästään ikä, vaan kaikki muu moninaisuus tulee ottaa huomioon, esim. kulttuurinäkökohdat, sukupuoli-identiteetti...”

”... suhtautuminen työhön ja eri-ikäkausina työn ja vapaa-ajan yhdistelemisen haasteet...”

8 Kehittämistehtävä

Kehittämistyöni prosessi eteni lineaarisen mallin mukaisesti. Prosessi alkoi kyselyn suunnittelusta ja toteutuksesta, jonka jälkeen havainnoin aineiston sekä analysoin sen. Kerättyäni näistä tiedon prosessi eteni reflektoinnin kautta huoneentaulun suunnitteluun ja toteutukseen. Siun soten ikäihmisten toimialueen esihenkilöille pidettiin esihenkilötunti opinnäytetyön tuloksista. Esihenkilöiden kanssa pohdittiin yhdessä tuloksissa ilmi nousseisiin teemoihin ratkaisuja. Tavoitteena oli saada esihenkilöt pohtimaan ratkaisuja työyhteisön sisälle ja heidän omaan johtamiseensa. Tuotoksena esihenkilöiden kanssa koottiin huoneentaulu, jossa käsiteltiin seitsemää eri teemaa. Teemat olivat työhyvinvointi, työajat ja työtehtävät, ikäjohtaminen, osaamisen kehittäminen, muistaminen ja kunnioitus, työyhteisö ja rekrytoinnin ulkoasu. Huoneentaulu on liitteessä 4.

Esihenkilöille pidettiin Teamsin välityksellä 45 minuutin esittelytuokio kyselyn vastauksista ja niiden perusteella tehdystä huoneentaulusta sekä tuloksista. Pohjana esityksessä oli esihenkilöille tehty Power Point-esitys, jossa tulivat ilmi tulosten pääteemat. Esihenkilötunnin lopuksi esihenkilöille näytettiin tehty huoneentaulu. Esihenkilötunti pidettiin 19.9.2022, johon osallistui 18 esihenkilöä ikäihmisten toimialueelta. Esihenkilötunnin lopuksi osallistujilta kysyttiin esille nousseita ajatuksia ja mielipiteitä kyselyn tuloksista sekä huoneentaulusta. Esityksen lopussa tuli todella hyvää pohdintaa ja osallistumista opinnäytetyön tuloksiin liittyen.

Esihenkilöt samastuivat tuloksiin ja niissä nousseisiin teemoihin. Huoneentaulu koettiin hyvänä ja sitä voitaisiin hyödyntää myös muun henkilöstön suhteen. Työvuorojoustot sekä työvuorojen räätälöinti koettiin ristiriitaisena asiana, koska tämä aiheuttaa usein työyksiköissä eripuraa. Tärkeintä on perustella päätös huolellisesti. Joukossa oli myös yksiköitä, joissa työtehtävien räätälöinti on normaalia ja hyväksyttyä työyhteisöissä. Lääkelupien puuttuminen herättää usein keskustelua palkkauksesta, koska toiset työntekijät saavat työyhteisössä saman palkan kuin ne, jotka eivät osallistu esimerkiksi lääkehoitoon. Palkkaus nousi keskustelussa esille myös epäpätevyysvähennyksen näkökulmasta sekä bonuksena lisäkouluttautumisesta. Hakuilmoituksille haluttaisiin näkyvyyttä ja houkuttelevuutta sekä ilmoitukset tulisi olla räätälöityjä tietyille hakijajoukolle. Rekrytointi-ilmoitus täytyisi tehdä työntekijälähtöisesti. Ikääntyneen teknologiaosaaminen koettiin olevan heikkoa ja siihen kaivattaisiinkin organisaatiolta koulutusmahdollisuuksia. Työyhteisöissä on nimetyt digimentorit, mutta heidän aikansa kuuluu muihin työtehtäviin. Kaiken kaikkiaan esihenkilötunnilla tuli esille, että tulokset olivat odotettavia ja huoneentauluun, joka esiteltiin, oltiin tyytyväisiä.

9 Pohdinta

9.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tuloksissa saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka opinnäytetyölle oli asetettu. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat, kuinka ikääntyneitä saataisiin rekrytoitua ja pidettyä pidempään työelämässä sekä kuinka ikäjohtaminen vaikuttaa ikääntyneeseen työelämässä pitovoiman näkökannalta. Tuloksissa tulivat esille esihenkilöiden kokemukset ja näkemykset, kuinka ikääntyneiden työuraa saataisiin pidentettyä ja pitovoimaa parannettua. Tuloksissa nousi esille myös ikäjohtamisen vaikutus ikääntyneeseen työelämässä sekä vetovoimaan vaikuttavat eri tekijät.

Opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyviä vastauksia saatiin esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä. Vastauksista nousi esille, että räättälöidyt työajat ja työvuorot sekä työtehtävien vaikutus ovat suuressa roolissa ikääntyneen jaksamiseen työelämässä. Tämä on yhteydessä Työterveyslaitoksen (2022) tutkimuksen tuloksiin, että yksi iso tekijä veto- ja pitovoiman haasteissa on työvuorot etenkin vuorotyössä työskentelevillä. Tuloksissa kävi ilmi, että päivittäinen arvostus ja ikääntyneiden kuuleminen vaikuttavat ikääntyneeseen työelämässä. Ikääntyneille työntekijöille on tärkeää, että he kokevat olonsa sekä kokemuksensa arvostetuksi työyhteisössä. Ikääntynyt työntekijä on kokenut ja hänellä on osaamista, arviointi- ja ennakkointikykyä sekä sujuvaa ongelmien ratkaisutaitoa (Työterveyslaitos 2022).

Tuloksista tuli esille ikäjohtamisen vaikutus ikääntyneeseen työelämässä. Vastauksista nousi usein esille johtamisen korostumisen tärkeys eri elämäntilanteisiin ja eriikäisille. Tuloksista tuli esille, että ikäjohtamisessa esihenkilön on tärkeää aidosti kuunnella ja reagoida sekä muistaa, että hän on resurssien hallinnasta vastuussa. Lähiesihenkilöiden tehtävänä on tukea ikääntyneiden työtä ja työoloja sekä ottaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioon. Kommunikointikyky ikääntyvien työntekijöiden kanssa helpottaa myös työntekijän ymmärretyksi tuleamista, ja he kokevat olevansa arvostettuja työssään (Laakso & Laine 2020). Ikäjohtamisen kouluttautumiselle koettiin myös olevan tarvetta ja ikäjohtamiselle kaivattaisiin enemmän aikaa. Tuloksista ilmeni, että esihenkilöillä menee nykypäivänä enemmän ja enemmän aikaa juoksevien asioiden, talouden hallinnan yms. hoitamiseen ja ikäjohtamiseen

keskittyminen jää hyvin vähälle. Vähäsen ym. tutkimustuloksissa huomattiin, että ikäjohtamisen kehittäminen on tärkeää myös hoitotyössä, ottaen huomioon ikääntyneiden työntekijöiden ennenaikainen eläkkeelle jääminen ja työvoiman riittävyyden uhat (Vähänen ym. 2005, 79–82). Verrattuna Vähäsen, Paasivaaran ja Nikkilän tutkimukseen, ikäjohtamiselle tulisi saada enemmän aikaa päivittäisessä johtamisessa.

Tämän opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, että ikääntyneet suostuvat tulemaan usein töihin, jos heidän ei tarvitse opetella uusia tehtäviä tai toimintoja. Etenkin teknologia-asiat koetaan haastaviksi sekä mahdollisten lääkelupien uusiminen. Osaamisen johtaminen on tapa, millä organisaatiot hallitsevat henkilöstön ja yksilöiden osaamista. Osaamisen johtamisen tavoitteena on määritellä ja ylläpitää työntekijöiden osaamista (Berio & Harzallah 2022, 21–22). Ikälähtöinen osaamisen johtaminen lähtee erilaisen osaamisen tunnistamisella, ikälähtöisillä keinoilla osaamisen kehittämisessä, erilaisella tavalla ohjata eri-ikäisten kehittymistä sekä hiljaisen tiedon johtamisella (Kiviranta 2010, 138). Tämän opinnäytetyön tuloksista selvisi, että osaamisen puuttuminen tai osaamisen vajavaisuus ovat haasteita ikääntyneiden palkkaamiseen, koska työyksiköiden vahvuus sekä osaaminen kärsii.

Tuloksissa vetovoiman eri tekijät nousivat yhdeksi teemaksi liittyen tutkimuskysymyksiin. Vetovoiman eri tekijöissä nousi selvästi kolme eri kategoriaa ylitse muiden ja ne olivat työhyvinvoinnin vaikutus, palkkaus ja rekrytoinnin ulkoasu. Etenkin palkkaus ja työhyvinvointi olivat suurimpia tekijöitä esihenkilöiden mielestä ikääntyneiden työuran pidentymiseen. Tuloksissa työhyvinvoinnista nousi esiin työntekijän elämäntilanteen ymmärtäminen sekä ymmärrys siitä, että ikä vaikuttaa. Tärkeänä nähtiin myös kyky osata huomioida paremmin ja yksilöllisemmin muuttuvat tilanteet jaksamisessa ja kuuntelemisen taito yhteydessä voimien ja jaksamisen kyselemiseen. Tuloksissa huomattiin, että palkkaus oli vastaus, joka nousi esille jokaisen esihenkilön vastauksissa. Palkkauksen nostaminen on asia, johon ei esihenkilö tai yksikkö voi vaikuttaa, vaan muutokset lähtevät organisaatiosta ja jopa ylemmiltä tahoilta. Palkkauksen lisäksi, muistaminen esimerkiksi merkkipäivinä koettiin olevan tärkeä osa

vetovoiman parantamista. Surakka (2019) vetoaa, että etenkin rajakunnat kauempana isommista taajamista ja kaupungeista voivat jäädä alakynteen. Näiden kuntien tulisi pystyä kilpailemaan juurikin paremmalla palkkauksella (Surakka 2019, 14).

Tuloksissa vetovoiman tekijänä esiin nousi myös rekrytoinnin näkyvyys ja ulkoasu. Esihenkilöt kokivat, että rekrytointia täytyisi tehdä näyttävämmin ja sen täytyisi olla suunnattu heille, ketä haetaan. Tärkeää on tehdä näkyväksi heidän osaamisensa tarve, jonka avulla ikääntyneitä voidaan houkutella työelämään. Luukka (2019) kertoo rekrytointia ohjaavan kolme eri lainalaisuutta. Joista yksi lainalaisuus on työvoima, mitä on aina tarjolla, mutta pätevistä tekijöistä on jatkuva pula (Luukka 2019, 256). Esihenkilöiden vastauksista käy ilmi, että hakuilmoituksissa näkyvämmiin tuomalla ilmi tietyn osaamisen tarve, voidaan parantaa pätevien tekijöiden hakijamäärää.

9.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimusmenetelmistä, tutkimusprosessista ja tutkimustuloksista. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta tarkastellaan validiteetin käsitteiden avulla, kun taas määrällisissä tutkimuksissa reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Kehittämistoiminnassa pelkkä todenmukainen tieto ei riitä, vaan tärkeintä on, että tieto on hyödyllistä ja käyttökelpoista. Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta tarkastellaan sekä reliabiliteetin että validiteetin näkökulmista. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monilla erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Kun puhutaan tutkimuksen reliaabeliuksesta, tarkoitetaan sillä esimerkiksi kahden henkilön samanlaista tulosta tai kahden eri tutkimuskierroksen samoja tuloksia voidaan todeta reliaabeleiksi. Mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä mitä on ajateltukin, voidaan kutsua validiukseksi. Ennustevalidius, tutkimusasetelmavaliidius ja rakennevalidius on

validiuden arviointeja eri näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta tuodaan esille kertomalla tutkimukseen osallistujille tarkasti tutkimusprosessin etenemisestä ja vaiheista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerejä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Uskottavuudella kuvataan sitä, että tulokset ovat kuvattu selkeästi, että lukija ymmärtää miten analyysi on tehty. Siirrettävyydellä arvioidaan, kuinka tulokset voisivat olla siirrettävissä johonkin muuhun tutkimusympäristöön. Laadullisessa tutkimuksessa on suositeltavaa, että tutkimuksessa ja sen raportoinnissa tiettyjen perusasioiden tulee olla selvillä ja selvästi luettavissa. Arviointiin on esitetty useita eri luokitteluja joista neljä tavallista seikkaa ovat kuvauksen elävyys, metodologinen sopivuus, analyttinen täsmällisyys ja teoreettinen loogisuus. (Kankkunen & Vehviläinen 2013, 197-199.)

Tässä opinnäytetyössä tulokset kuvattiin selkeästi ja mahdollisimman ymmärrettävästi, että alan ulkopuolinenkin henkilö ymmärtäisi mistä tuloksissa on kyse ja tulokset ovat siirrettävissä myös Siun soten muihin yksiköihin. Opinnäytetyön kyselylomake testattiin ennen kohderyhmälle lähettämistä Siun soten rekrytointipalveluissa varahenkilöstön lähiesihenkilöillä.

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, kun tutkimusta tehdessä noudatetaan tiettyjä toimintatapoja, eli yleistä huolellisuutta, rehellisyyttä, tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten ja tutkimusten arvioinnissa. On olemassa eettisiä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, mitä sovelletaan tutkimuksessa ja ne ovat kriteerien mukaisia. Avoimuus ja vastuullinen tiedeviestintä ovat keskeisiä asioita tutkimusten tuloksien julkaisuissa. Tutkimuksissa viitataan eri tutkijoiden julkaisuihin asianmukaisella tavalla, jolloin kunnioitetaan muiden työtä ja annetaan niille merkitys heidän tekemästään työstä. Tutkimuksissa syntyneet aineistot tallennetaan vaatimusten asettamalla tavalla. Jokainen tutkija on hankkinut itselleen tutkimusluvan ja tietyillä aloilla vaaditaan eettinen ennakkoarviointi, jonka tulee olla tehtynä. Tutkimuksen aikana sovitaan työryhmän kanssa tietyt pelisäännöt, johon kuuluu selvittää jokaisen oikeudet,

periaatteet, vastuut ja velvollisuudet. Tutkimuksen aikana tekemille aineistoille sovitaan käyttöoikeudet sekä kuinka niitä säilytetään. Jos tutkimus vaatii kustannuksia tai muita sidonnaisuuksia, niitä ilmoitetaan asianosaisille ja heille raportoidaan, kun tutkimuksen tuloksia julkaistaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Aiheenvalinnasta tutkimuksen tulosten julkaisuun liittyy paljon eettisiä kysymyksiä laadullisessa tutkimuksessa. Ihmisarvon kunnioitus, yksityisyys, itsemääräämisoikeus sekä muut oikeudet ovat yleisiä eettisiä periaatteita, jota kunnioitetaan tutkimusta tehdessä. Jos tutkimukseen on osana ihmisiä, on tärkeää kohdella heitä tasa-arvoisesti ja ihmisarvoisesti. Kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta, niin tutkijan raportista tulee ilmi tutkijan tekemiä eettisiä valintoja. Tutkijan täytyy kertoa valinnoistaan avoimesti, perustella miksi on valinnut mitään sekä arvioida niiden merkitys lopputulokselle. Jos halutaan kohentaa tutkimuksen arvoa, tutkijan täytyy olla kriittinen omaa työtään kohtaan. Tutkijalle voi tulla myös virheitä, sekä hän joutuu välillä punnitsemaan valintojensa seurauksia uudelle tiedolle. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Opinnäytetyön kyselyyn osallistuvien henkilöiden kohdalla tulee huomioida heidän anonymiys sekä eettinen kohtelunsa. Koko prosessin ajan täytyy huomioida luottamuksellisuus sekä aineiston tallentaminen asianmukaisesti. Jokaisella opinnäytetyöhön osallistuvalla on vapaus päättää, osallistuvatko he tutkimukseen. Prosessiin osallistuville täytyy kertoa avoimesti prosessin kulku sekä saada heiltä suostumus toimintaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 24-25.) Tässä opinnäytetyössä kyselyyn vastattiin anonymisti eli vastaajia ei voida jälkikäteen tunnistaa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja jokainen pystyi halutessaan keskeyttämään kyselyyn vastaamisen. Vastaukset hävitetään viimeistään kuukausi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

9.3 Johtopäätökset tuloksista

Tämän opinnäytetyön tuloksien suurimmat tekijät ikääntyneen rekrytointiin sekä työelämässä pysymiseen olivat tulosten perusteella palkkaus, työvuorojen sekä työtehtävien muokkaaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja ikäjohtaminen. Palkkaukseen ei esihenkilö voi yksikössään vaikuttaa, koska Siun sotella on käytössä SOTE- ja KVTES-sopimuksien mukaiset palkkataulukot. Työvuorojen suunnittelu tapahtuu organisaatiossa resurssiyksikön kautta ja työvuorot tulevat Numeron-järjestelmästä. Esihenkilöt voivat viimeistellä työvuorosuunnittelua ja neuvotella työntekijöiden kanssa heidän toiveistaan. Työtehtävien muokkaus tapahtuu yhdessä työyhteisön muiden jäsenten kanssa, mutta siinäkin on otettava huomioon työyksikön osaaminen ja mikä sillä hetkellä on mahdollista. Työntekijöiden kuunteleminen ja avoin keskustelu edistää työntekijän sekä työyhteisön hyvinvointia. Nämä kaikki ovat yhteydessä myös hyvään ikäjohtamiseen, johon esihenkilöt kaipaavat lisää aikaa sekä koulutusta. Tuloksista tulee ilmi asioita, joihin esihenkilöt voivat työelämässä vaikuttaa, mutta myös sellaisia, jotka eivät ole kiinni työyhteisöstä tai esihenkilön työstä.

Tavoitteena oli löytää keinoja, kuinka voidaan parantaa ikäystävällistä rekrytointia sekä ylläpitää ja parantaa veto- ja pitovoimaa. Tavoitteena oli myös selvittää sähköisen kyselyn avulla lähiesihenkilöiden näkemyksiä ikäystävällisestä rekrytointiprosessista ja selvittää tekijöitä ikääntyneiden työntekijöiden veto- ja pitovoiman parantamiseksi. Tässä opinnäytetyössä onnistuttiin tavoitteissa, mitkä tutkimukselle oli asetettu. Huoneentauluun koottiin eri keinoja, kuinka voimme lähiesihenkilönä, työyhteisönä ja organisaationa ylläpitää ja parantaa veto- ja pitovoimaa. Sähköisen kyselyn avulla saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

9.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Siun soten organisaatiossa kaikissa yksiköissä ikääntyneiden rekrytointitilanteiden ja työyhteisössä onnistumisen apuna. Tuloksien avulla voitaisiin tehdä yhtenäiset linjat ikääntyneiden rekrytointitilanteisiin, joista hyötyisivät yksiköiden esihenkilöt sekä rekrytointipalvelut. Tuloksia voitaisiin hyödyntää myös työyhteisössä ja käydä

yhdessä läpi, mitä juuri minä voisin tehdä työyhteisössä paremmin, jotta ikääntyneiden työuraa saataisiin pidennettyä sekä vetovoimaa ja pitovoimaa parannettua.

Tätä aihetta voidaan jatkossa kehittää ja tutkia eteenpäin tekemällä samantyyppinen kysely työelämässä oleville sekä jo eläköityneille työntekijöille. Tässä opinnäytetyössä saatiin tutkimustuloksia esihenkilöiden ajatuksista ja näkemyksistä, mutta toisella kyselyllä voitaisiin verrata ovatko vastaukset työntekijöiltä samanlaisia. Opinnäytetyön voisi viedä eteenpäin niin, että toimialueiden päälliköt ja esihenkilöt pitäisivät yhteisiä palavereja tai kehittämisiltapäiviä, jossa voitaisiin miettiä yhdessä mitä voidaan tehdä toisin verrattuna huoneentauluun ja nykyarkeen työyksiköissä.

Lähteet

- Age-friendly Cities. 2022. Age-Friendly Cities: Enabling A Supportive Environment. <https://www.agefriendlycities.com/>. 16.5.2022.
- Airila, A., Kauppinen, K & Eskola, K. 2007. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä – tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalailla. Espoo: Frenckellin kirjapaino Oy.
- Bach, S. 2005. Personnel Management in Transition. Managing Human Resources. Blackwell Publishing.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=WruDYHugoTYC&oi=fnd&pg=PA115&dq=what+is+recruitment&ots=y5r_s0l7&sig=im8MSSVApCS88f0nAngVjhG3wAo&redir_esc=y#v=onepage&q=what%20is%20recruitment&f=false. 24.2.2022
- Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Toppinen-Tanner, S., Uusitalo, H., Vanhala, A & Wallin, M. 2016. Työterveyslaitos. Työelämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki: Kirjoittajat ja Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%C3%B6%20ja%20el%C3%A4m%C3%A4.pdf>. 18.1.2022.
- Berio, G. & Harzallah, M. 2022. Knowledge Management for Competence Management. Journal of Universal Knowledge Management.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.98.8476&rep=rep1&type=pdf>. 15.3.2022.
- Bouwhuis, S., De Wind, A., De Kruif, A., Geuskens, G., Van der Beek, A., Bongers, P. & Boot, C. Experiences with multiple job holding: a qualitative study among Dutch older workers. BMC Public Health.
<https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-018-5841-7#Sec9>. 20.2.2022.
- Centre for Ageing Better. 2018. Becoming an age-friendly employer. Becoming-age-friendly-employer.pdf (ageing-better.org.uk). 15.1.2022.
- Ervasti, T-M. 2018. Elämänkulutietoisen ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526220925.pdf>. 15.3.2022.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Huilaja, H. 2019. Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Jyväskylän yliopisto. 2022. Laadullisten menetelmien pienryhmä.
<https://koppa.jyu.fi/kurssit/215677/harjoitusryhma/laadullisten-menetelmien-pienryhma/pienryhma-14-2-18.pdf>. 23.3.2022.
- Jämsén, A. & Kukkonen, T. 2020. Ikäystävällinen yhteiskunta tukee aktiivista ikääntymistä. Karelia-ammattikorkeakoulu. Joensuu: Grano Oy.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333296/B60.pdf?sequence=2>. 4.5.2022
- Kalalahti, S. 2022. IkäsyRJintä. Compass Human Resources Group.
<https://www.compasshrq.com/fi/ikasyrjinta/>. 15.3.2022.

- Kallinen, T & Kinnunen, T. 2021. Tutkimusetiikka. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>. 14.5.2021.
- Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 23.8.2022.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kortetjärvi-Nurmi, S & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Koskinen, E. 2017. Työnantajamielikuvan rakentaminen on yhteinen projekti. Barona. <https://blog.barona.fi/tyonantajamielikuvan-rakentaminen-on-yhteinen-projekti>. 14.1.2022.
- Laakso, S. & Laine, M. 2020. Työkaari kantaa – teknologiateollisuuden tulevaisuushanke. Ikätietoinen työpaikka- valmennus.
https://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2018/10/ikatietoinen_tyopaikka.pdf. 15.3.2022.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Malmelin, N & Hakala, J. 2012. Vetovoima kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. 2009. Laadukas perehdyttäminen. Osa II Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus. <file:///C:/Users/emili/Downloads/100591-Artikkelin%20teksti-178083-1-10-20201217.pdf>. 15.3.2022.
- Pirinen, S & Partamies, S. 2021. Sairaanhoidajien jaksamista koetellaan – työn veto- ja pitovoima on heikentynyt. Laurea Journal.
<https://journal.laurea.fi/sairaanhoidajien-jaksamista-koetellaan-tyon-veto-ja-pitovoima-on-heikentynyt/#5c72ae6e>. 24.2.2022.
- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus.
<file:///C:/Users/emili/Downloads/7079-Artikkelin%20teksti-16756-1-10-20121029.pdf>. 15.3.2022.
- Puranen, M. 2021. Rekrytoi paremmin kuin muut – osa 3. Laadukas hakijaviestintä kruunaa rekrytoinnin. Monster.
<https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/rekrytoi-paremminkin-muut-osa-3-laadukas-hakijaviestinta-kruunaa>. 14.1.2022.
- Rask, S., Nykänen, S & Teräsaho, M. 2021. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142575/URN_ISBN_978-952-343-636-7.pdf?sequence=1. 18.1.2022.
- Rossi, S. 2020. Rekrytoija. Helsinki: Basam Books Oy.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Tampere.
- Smart Recruiters. 2022. Recruitment – Hiring Success Glossary.
<https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/recruitment/>. 18.1.2022.
- Singh Hada, B. & Gairola, S. 2022. Opportunities & Challenges of E-Recruitment.

- http://www.jmeit.com/JMEIT_Vol_2_Issue_2_Apr_2015/JMEITAPR0202001.pdf. 8.9.2022.
- Siun sote. 2022. Organisaatio ja henkilöstö. <https://www.siunsote.fi/web/guest/organisaatio>. 15.3.2022.
- Smeaton, D & Parry, J. 2018. Becoming an age-friendly employer – Evidence report. Centre for Ageing Better. [Becoming_age_friendly_employer_evidence_report.pdf](https://solent.ac.uk/Becoming_age_friendly_employer_evidence_report.pdf) (solent.ac.uk). 15.1.2022.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tolkki, J. & Raivo, P. 2021. Vastuullista ikäjohtamista Karelia-ammattikorkeakoulussa. AMK-lehti. <https://uasjournal.fi/3-2021/vastuullista-ikajohtamista-karelia-ammattikorkeakoulussa/> 14.3.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk.14.5.2021>
- Työterveyslaitos. 2022. Vanhempana työntekijänä työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/vanhempaan-tyontekijana-tyoyhteisossa>. 15.3.2022.
- Työturvallisuuskeskus. 2022. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf. 15.3.2022.
- Työturvallisuuskeskus. 2022. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuoja/tyosuoja/tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus#bab29e02. 22.1.2022.
- Valtionvarainministeriö. 2021. Ohje/suositus hakijaviestinnästä rekrytoinnissa. https://vm.fi/documents/10623/1121917/Ohje_suositus+hakijaviestinn%C3%A4st%C3%A4+rekrytoinnissa+26.2.2021.pdf/3a4c1a17-22e1-083e-bcf3-060938045659/Ohje_suositus+hakijaviestinn%C3%A4st%C3%A4+rekrytoinnissa+26.2.2021.pdf?t=1614688798266 18.1.2022.
- Vatanen, J. 2022. Tutkimus: Yhä useampi haluaisi työskennellä eläkkeellä – lisätienesteistä karttuu myös uutta eläkettä. Ilmarinen. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2022/tutkimus-yha-useampi-haluaisi-tyoskennella-elakkeella--lisatienesteista-karttuu-myo-utta-elaketta/>. 15.3.2022.
- Veirto, K. 2019. Tutkimus: Epävarmuus syö työssä jatkamishalukkuutta – apu voi löytyä ikäjohtamisesta. Työeläkeyhtiö Elo. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-epavarmuus-syo-tyossa-jatkamishalukkuutta-apu-voi-loytya-ikajohtamisesta?publisherId=10482080&releaseId=69853943>. 15.3.2022.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstö johtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Viitasalo, N. 2011. Ikääntyvien kokema syrjintä työssä. Ikäsyrjinnän yleisyys ja ennustajat.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87327/46257>.
16.5.2022.
- Vähänen, A., Paasivaara, L & Nikkilä, J. 2005. Ikäjohtaminen hoitotyössä.
<file:///C:/Users/emili/Downloads/101540-Artikkelin%20teksti-180167-1-10-20210109.pdf>. 14.1.2022.
- Walker, A. 2022. The Emergence of age management in Europe.
https://www.researchgate.net/profile/Alan-Walker-2/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe/links/551933220cf21b5da3b7cef3/The-emergence-of-age-management-in-Europe.pdf. 18.1.2022.
- Westersund, R. 2021. Rekrytoinnin haasteet Suomessa ja miten taklata ne? LAURA Rekrytointi Oy. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkejatyontekijan-palkkaamiseen/rekrytoinnin-haasteet-suomessa-ja-miten-taklata-ne/>. 14.1.2022.
- World Health Organization. 2007. Global Age-friendly Cities: A Guide. Ageing and life course, family and community health. untitled (who.int).
15.1.2022.

Kysely Siun soten lähiesihenkilöille

Tervetuloa vastaamaan verkkokyselyyn koskien pito- ja vetovoiman sekä ikäjohtamisen merkitystä ikäystävällisessä rekrytoinnissa.

Tämä kysely on osa sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen YAMK opintojen opinnäytetyötäni ja sen toimeksiantajana toimii Siun sote. Opinnäytetyö kuuluu Karelia ammattikorkeakoulun ikäystävällisen yhteiskunnan kehittämiseen tähtäävän EAFS-hankkeen työpakettiin 3.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa Siun soten lähiesihenkilöiden kokemuksista ikääntyneiden ja eläkeläisten rekrytoinnissa, johtamisessa ja kuinka heidän mielestään veto- ja pitovoimaa voidaan lisätä. Tuloksia tullaan käyttämään opinnäytetyön lisäksi Siun soten rekrytointipalveluiden rekrytointiprosessin kehittämiseen.

Kyselyyn vastaaminen vie sinulta noin 10 minuuttia, mutta vastaathan kysymyksiin mahdollisimman laajasti. Kyselyyn vastataan anonyymisti eli vastaajia ei voida jälkikäteen tunnistaa. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja voit halutessasi keskeyttää kyselyyn vastaamisen, milloin vain kyselyn aikana. Vastaukset hävitetään viimeistään kuukausi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Kyselyyn pääset vastaamaan oheisesta linkistä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/5EDA4362DF3E707D>

Vastausaikaa kyselyyn on 17.7.2022 saakka.

Kiitos sinulle vastauksestasi ja aurinkoista kesän alkua!

Ystävällisin terveisin

Emilia Sieviläinen

puh. 050 349 9700

Siun soten edustaja

Heli Sivonen

puh. 013 330 4226



**Verkkokysely koskien pito- ja vetovoiman sekä
ikäjohtamisen merkitystä ikäystävällisessä
rekrytoinnissa.**

1. Minkälaisia haasteita olet kokenut ikääntyvien/eläkeläisten rekrytoinnissa?

2. Mitkä asiat/tekijät olet kokenut hyödyllisinä ikääntyvien/eläkeläisten rekrytointitilanteissa?

3. Millä keinoin vetovoimaa voidaan mielestäsi lisätä ikääntyvien/eläkeläisten kohdalla?

4. Millä keinoin pitovoimaa voidaan mielestäsi lisätä ikääntyvien/eläkeläisten kohdalla?

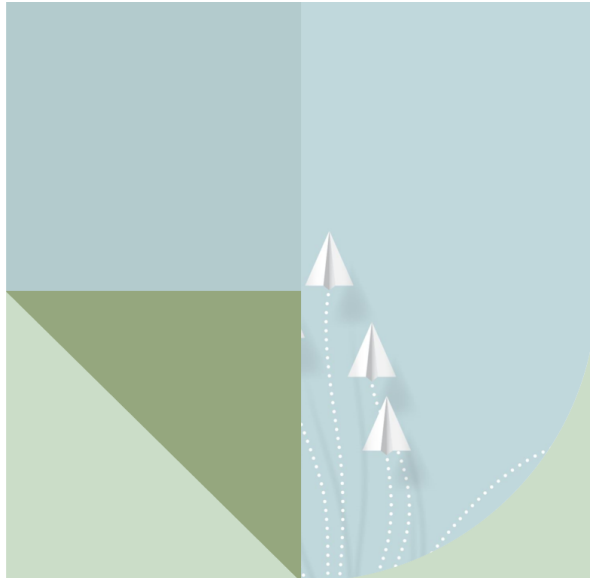
5. Mitä ikäjohtaminen mielestäsi tarkoittaa?

6. Millä keinoin ikäjohtamista voitaisiin kehittää lähiesihenkilötyössä?

Lähetä

**Opinnäytetyö
Webropol kysely
Siun soten
lähiesihenkilöille**

Kyselyn tuloksien esittely



Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoite

- Tavoitteena oli löytää keinoja, kuinka voidaan parantaa ikäystävällistä rekrytointia sekä ylläpitää ja parantaa veto- ja pitovoimaa.
- Tavoitteena oli luoda huoneentaulu lähiesihenkilöille tueksi kehittämään ikäystävällistä rekrytointia veto- ja pitovoiman näkökulmasta

Kyselyn tavoitteena:

- Oli saada tietoa rekrytointiin osallistuvilta esihenkilöiltä
- → kuinka saataisiin rekrytoitua ikääntyneitä paremmin vetovoima huomioiden
- → kuinka ikääntyneiden työuraa voitaisiin pidentää pitovoiman näkökulmasta
- → kuinka ikäjohtaminen vaikuttaa ikääntyneeseen pitovoiman näkökulmasta



Kyselyn tausta

- Kysely toteutettiin 20.6-17.7.2022. Kysely oli auki neljä viikkoa.
- Kysely lähetettiin 22 esihenkilölle ja vastausprosentti oli 50%.
- Kyselyssä oli kuusi avointa kysymystä, jotka oli jaoteltu kolmeen eri teemaan tutkimuskysymysten mukaan



Ikääntyneiden rekrytointi ja sen vetovoimatekijät

- Vastauksista nousi esiin kolme eri teemaa, jotka olivat:
- 1. Työhyvinvointi → tärkeys huomioida työntekijän ikä ja kuinka se vaikuttaa työntekijään, työterveyden tärkeys ja esihenkilön kuuntelemisen taito
- 2. Palkkauksen ja muistamisen tärkeys → suurempi palkka, kunnioitus ja merkkipäivinä muistaminen
- 3. Rekrytoinnin ulkoasu → näkyvyys, suunnattu suoraan ikääntyneille, tuoda esille tarve joka kohdistuu juuri heidän osaamiseensa



Ikääntyneiden työuran pidentyminen pitovoiman näkökulmasta

- Tuloksista nousi esille kaksi suurta teemaa:
- 1. Räättälöidyt työajat ja työtehtävät → osa-aikatyön mahdollisuus ja mieluisat työvuorot, työvuorosuunnittelu esihenkilölle, perushoitotyö, kevennettyjä työtehtäviä ja rauhallinen työtahti sekä osaamista vastaavat työtehtävät
- 2. Työyhteisön vaikutus ja tuki → työntekijöiden arvostus ja työpanoksen tärkeyden kertominen, organisaation panostaminen, jokaisen näkökannan huomioinen, työyksikön joustavuus ja ketteryys



Ikäjohtamisen vaikutus ikääntyneeseen työelämässä

- Tuloksista nousi esille kaksi suurta teemaa:
- 1. Ikäjohtaminen → erilainen johtaminen eri ikäisille, ikäjohtamiselle koulutusta, ikäjohtamiselle ei ole tarvittavaa aikaa
- 2. Ikääntyneen osaamisen kehittäminen → teknologiaosaaminen, lääkelupien uusiminen, muun moninaisuuden huomioiminen sekä erilaiset asenne ja mielipide-erot.



Yhteenveto

- Tuloksista eniten esille nousi:
- 1. Palkkaus
- 2. Räätylöödyt työajat ja työtehtävät
- 3. Työhyvinvoinnin vaikutus
- 4. Työyhteisön tuki ja vaikutus
- 5. Johtamisen vaikutus
- 6. Ikäihmisten osaamisen kehittäminen
- 7. Rekrytoinnin ulkoasu



Pohdiskelua yhdessä

- 1. Palkkaus ja muistaminen: Palkkaukseen emme voi vaikuttaa, kuinka voimme parantaa henkilöstön huomioimista/muistamista?
- 2. Työvuorot ja työtehtävät: Voimmeko tässä tehdä jotain toisin? Huomioida esimerkiksi enemmän työtehtävissä?
- 3. Työhyvinvointi: Työntekijöiden huomiointi ja kuunteleminen. Ovatko työterveyspalveluiden tarjonta kaikille tuttu?
- 4. Työyhteisön tuki ja vaikutus: Arvostetaanko työyhteisössä jokaista työntekijää tasa-arvoisesti? Muistetaanko kertoa työpanoksen tärkeydestä?



Pohdiskelua yhdessä

- 5. Johtamisen vaikutus: Kuinka saisimme ikäjohtamista tutummaksi? Kuinka raivata aikaa tälle?
- 6. Ikäihmisten osaamisen kehittäminen: Olisiko päivitetystä lääkeluvista hyötyä yksikölle? Ja ikääntyneelle?
- 7. Rekrytoinnin ulkoasu: Kuinka rekrytointipalvelut voisi tuoda enemmän näkyvyyttä ikääntyneiden osaamisen tarpeelle? Mitä muuttaa hakuilmoituksissa?





Huoneentaulu

ASIOITA, JOITA TULEE HUOMIOIDA IKÄÄNTYNEEN TYÖNTEKIJÄN TYÖELÄMÄSSÄ SEKÄ REKRYTOINNISSA

TYÖHYVINVOINTI

- Kuunnellaan ja kysellään voinnista
- Elämäntilanteen ymmärtäminen
- Iän vaikutuksen huomioiminen
- Työhyvinvoinnin vahvistaminen
- Moniammatillisuuden tukeminen
- Huomioimalla erityistarpeet
- Toiveiden kuunteleminen

TYÖAJAT JA TYÖTEHTÄVÄT

- Osaamista vastaavat työtehtävät
- Huomioidaan vahvuudet ja heikkoudet
- Mahdollisuus kevennettyihin työtehtäviin
- Rauhallisempi työtahti
- Mahdollisuus neuvotella työvuoroista
- Osa-aikatyön mahdollisuus
- Joustavat työvuorojärjestelyt

IKÄJOHTAMINEN

- Osallistutaan ikäjohtamisen koulutuksiin
- Johtaminen eri elämäntilanteisiin
- Kuunnellaan ja reagoidaan
- Mietitään työntekijän vahvuuksia
- Arvostava johtaminen
- Johtaminen eri ikäisille erilaista

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Teknologian opettelu yhdessä
- Osaamisen vahvistaminen
- Erilaiset koulutukset

MUISTAMINEN JA KUNNIOITUS

- Arvostus
- Työpanoksen tärkeyden kertominen
- Palkitseminen
- Suora kiitoksen anto
- Koko organisaation panostaminen
- Organisaation ja yksikön maine

TYÖYHTEISÖ

- Tasa-arvo
- Autetaan herkästi
- Työyksikön joustavuus ja ketteryys
- Avoin keskustelu työyhteisössä
- Jokaisen näkökannan huomioiminen
- Erilaiset vaihtoehdot edetä uralla

REKRYTOINNIN ULKOASU

- Näkyvä rekrytointi
- Rekrytointi suunnattu ikääntyneille
- Aktiivinen rekrytointi
- Suora kontaktoituminen

