

# VETOVOIMAINEN SOSIAALIALAN TYÖNANTAJA MUUT- TUVASSA YHTEISKUNNASSA

Maikkula Tarja

Sosiaalialan ylemmän koulutusohjelman opinnäytetyö

Digiajan sosiaalipalveluiden kehittäminen  
Sosionomi YAMK

VUOSI 2022

---

<b>Tekijä</b>	Tarja Maikkula	<b>Vuosi</b>	2022
<b>Ohjaaja(t)</b>	Leila Nisula, Leena Viinamäki		
<b>Toimeksiantaja</b>	Oulun kaupunki		
<b>Työn nimi</b>	Vetovoimainen sosiaalialan työnantaja muuttuvassa yhteiskunnassa		
<b>Sivumäärä</b>	71 + 4		

---

Sosiaalialan työnantajien haasteena on ollut jo jonkin aikaa työntekijöiden vaihtuvuus, saatavuus ja pysyvyys. Työvoimapulan myötä ajankohtaiseksi tutkimusteemaksi oli noussut selvittää, millä keinoin sosiaalialan työnantaja voi parantaa mahdollisuuksiaan saada sekä pitää henkilöstöä palveluksessaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa, jota työnantajat ja työnantajaorganisaatiot voivat hyödyntää rekrytointiprosessissaan sekä henkilöstön sitouttamisessa ja jonka avulla työnantajaorganisaatio voi parantaa prosessiaan työnantajana. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kuvata, millainen on vetovoimainen sosiaalialan työnantaja ja lisäksi vahvistaa työnantajan vetovoimaisuutta työmarkkinoilla saadun tutkimusaineiston avulla.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineiston kerääminen tehtiin aineistotriangulaation avulla. Tutkimusaineisto koostui eläytymismenetelmän avulla kerätyistä kehyskertomuksista ja ryhmäteemahaastattelusta. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys asettui työn ja yhteiskunnan muutoksen, sosiaalialan työvoimapulan, vetovoimaisen työpaikan, rekrytointiin ja sitoutumisen teemoihin.

Tutkimustulokset osoittivat, että erottautuakseen positiivisesti rekrytointiprosessissa työnantajan kannattaa panostaa sekä työpaikkailmoituksen selkeyteen että työpaikkahaastattelun tunnelmaan. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat, että työyhteisöön sitouttamisessa työnantajan kannattaa panostaa erityisesti perehdytykseen ja työntekijän sekä hänen tekemänsä työn arvostamiseen. Muina tärkeinä sitouttamisen keinoina nousivat esiin myös työyhteisön ja johtamisen merkitys.

Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voivat hyödyntää kaikki sosiaalialan työnantajat mahdollistaakseen työntekijöidensä pysyvyyden, säästääkseen työntekijän vaihtuvuudesta aiheutuvia kuluja ja vaikuttaakseen houkuttelevammalta organisaatiolta jo rekrytointivaiheessa.

Development of social services in  
the digital age  
Master of Social Services

---

<b>Author</b>	Tarja Maikkula	<b>Year</b>	2022
<b>Supervisor(s)</b>	Leila Nisula, Leena Viinamäki		
<b>Commissioned by</b>	City of Oulu		
<b>Title</b>	An attractive social employer in a changing society		
<b>Number of pages</b>	71 + 4		

---

Employers in the social sector have been facing the challenge of turnover, availability and retention of employees for some time. With the labor shortage, a current research topic had become to find out what means social sector employers can improve their chances of getting and keeping personnel in their service. The purpose of the thesis was to produce information that employers and employer organizations can use in their recruitment process and in engaging personnel, and with which the employer organization can improve its process as an employer. The goal of my thesis was to describe what an attractive employer in the social sector is like and also to strengthen the employer's attractiveness with the help of research material obtained on the labor market

The thesis was carried out as qualitative research, where data collection was done using material triangulation. The research material consisted of method of empathy-based stories collected using the enlivening method and a group themed interview. The conceptual framework of the study was based on the themes of work and society change, labor shortage in the social sector, attractive workplace, recruitment and commitment.

The research results showed that to stand out positively in the recruitment process, the employer should invest in both the clarity of the job advertisement and the atmosphere of the job interview. In addition, the research results showed that when it comes to committing to the work community, the employer should invest especially in orientation and valuing the employee and the work they do. The importance of the work community and management also emerged as other important means of commitment.

The results obtained from the thesis can be used by all employers in the social sector to enable the retention of their employees, to save costs caused by employee turnover and to appear as an attractive organization already in the recruitment phase.

**Keywords** Recruitment of employees, committing oneself, labour shortage, social sector

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	7
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
2.2	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusprosessi .....	8
2.3	Aineiston kerääminen .....	9
2.4	Tutkimusaineiston analysointi .....	12
3	SOSIAALIALAN TYÖ MUUTTUVASSA YHTEISKUNNASSA .....	19
3.1	Yhteiskunnan muuttuminen .....	19
3.2	Työn muuttuminen .....	21
3.3	Muuttuva työ sosiaaalialalla .....	22
3.4	Sosiaaalialan työvoimapula .....	24
4	VETOVOIMAISEN TYÖPAIKAN OSATEKIJÄT .....	32
4.1	Positiivinen työnantajamielikuva .....	32
4.2	Kiinnostava työ .....	34
4.3	Työsuhde-edut, palkkaus ja riittävä henkilöstöresurssi .....	35
5	ONNISTUNUT REKRYTOINTI .....	37
5.1	Rekrytointi.....	37
5.2	Rekrytointiprosessi .....	37
6	TYÖHÖN JA ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN .....	41
6.1	Sitoutuminen.....	41
6.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	42
6.3	Työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutukset.....	46
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	48
7.1	Rekrytointi.....	48
7.2	Sitoutuminen.....	49
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	52
8.1	Rekrytointi.....	52
8.2	Sitoutuminen.....	54
8.3	Tulosten luotettavuus.....	57

9 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	59
10POHDINTA.....	62
LÄHTEET.....	65
LIITTEET .....	71

## 1 JOHDANTO

Sosiaalialan työnantajien haasteena on ollut jo jonkin aikaa työntekijöiden vaihtuvuus, saatavuus sekä pysyvyys. Työ- ja elinkeinoministeriön TEM-analyysin mukaan toimialoista rekrytointiongelmia on ollut eniten sosiaali- ja terveysaloilla, missä 54 prosentilla työvoimaa hakeneista työpaikoista oli ongelmia löytää tarvitsemaansa henkilöstöä. (Ammattibarometri 2021 ja 2022; Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Työvoimapulan myötä ajankohtaiseksi tutkimusteemaksi on noussut selvittää millä keinoin sosiaalialan työnantaja voi parantaa mahdollisuuksiaan saada sekä pitää henkilöstöä palveluksessaan. Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata, millainen on vetovoimainen sosiaalialan työnantaja ja lisäksi vahvistaa työnantajan vetovoimaisuutta työmarkkinoilla saadun tutkimusaineiston avulla.

Kilpailun kasvaessa hyvistä työntekijöistä, työnantajan maine ja teot työntekijöiden sitouttamisen turvaamiseksi, ovat yhä useammalle työnhakijalle tärkeitä kriteereitä työnantajaa valittaessa. Työnantajan on hyvä myös olla tietoinen henkilöstön tämän päivän ajatusmaailmasta sekä pysyä kehityksen mukana turvatakseen palvelunsa.

Opinnäytetyön tekeminen tästä aiheesta on relevanttia erityisesti siitä syystä, että työnantaja saa uusia näkökulmia ja tutkimustuloksia siitä, miten työnantaja tulee erottautumaan työmarkkinoilla positiivisesti. Lisäksi työnantaja pystyy kehittämään toimintaansa turvatakseen työntekijöiden pysyvyyden ja hyvän maineensa muuttuvassa yhteiskunnassa.

Opinnäytetyöni on sen kaltainen, ettei sosiaalihuollon työnantajan näkökulmasta ole juurikaan tehty aikaisempaa vastaavaa tutkimusta. Opinnäytetyön tekeminen ja sen merkittävyys ovat uuden tiedon tuottamisessa ja sen hyödynnettävyydessä. Opinnäytetyöni aiheen valintaan on vahvasti vaikuttanut sen ajankohtaisuus. Aiheena vetovoimainen sosiaalialan työnantaja muuttuvassa yhteiskunnassa on mielenkiintoinen asian sisällön monitasoisuuden ja syvällisyyden mielenkiintoinen ansiosta. Opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys asettuu työn ja yhteiskunnan muutoksen, vetovoimaisen työpaikan, rekrytoinnin sekä sitoutumisen teemoihin.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää ja kuvata työntekijöiden näkemyksiä vetovoimaisesta sosiaalialan työnantajasta. Opinnäytetyössäni pyrin huomioimaan myös muuttuvan yhteiskunnan merkityksen tutkimuskysymysten ja tutkitavan aiheen kannalta.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaisia keinoja työnantaja voi hyödyntää henkilöstön työyhteisöön sitouttamisessa?
- 2) Millaisten keinojen avulla työnantaja voi erottautua positiivisesti rekrytointivaiheen aikana?

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa, jota työnantajat ja työnantajaorganisaatiot voivat hyödyntää rekrytointiprosessissaan sekä henkilöstön sitouttamisessa ja jonka avulla työnantajaorganisaatio voi parantaa prosessiaan työnantajana.

Opinnäytetyöni toimintaympäristönä on sosiaalialan työnantajat sekä työorganisaatiot. Opinnäytetyöni teen työnantajan ja työorganisaation näkökulmasta. Tämän näkökulman olen valinnut, koska sosiaalialan työvoimapula on ollut viime vuosina vahvasti läsnä sosiaalipalveluiden kentällä. Tutkimus hyödyttää sosiaalialan ammattilaisia rekrytoivia organisaatioita. Opinnäytetyöstä saatavien tietojen avulla työnantaja mahdollistaa työntekijöiden pysyvyyden ja säästää työntekijän vaihtuvuudesta aiheutuvia kuluja sekä pitää yllä hyvää mainettaan. Työnantaja saa myös tietoa siitä, miten voi vaikuttaa houkuttelevamalta organisaatiolta jo rekrytointivaiheessa.

## 2.2 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusprosessi

Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi ja niihin vastausten saamiseksi käytän tutkimusstrategiana laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sitä käytetään vastaamaan kysymyksiin kokemuksesta, merkityksestä ja näkökulmasta. Näitä tietoja ei yleensä voida laskea tai mitata. (Hammarberg, Kirkman & De Lacey 2016, 499.)

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään siis ymmärtämään tutkittavaa asiaa ja tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen käsityksen saamista siitä. Tavoitteena on tutkittavien oma näkökulma ja pyritään tavoittamaan tutkittava asian sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 2001, 60.) Laadullisella tutkimuksella voidaan tarkastella sosiaalista maailmaa ja etsiä vastauksia kysymyksiin mitä, miten ja miksi (Vilkkä 2021, 118–119).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvailla jotakin ilmiötä seikkaperäisesti ja saada asia ymmärrettäväksi (Anttila 2014) sekä tavoittaa ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilkkä 2021, 118.) Laadullisessa tutkimuksessa korostuukin aineiston merkitys teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä (Kiviniemi 2018).

Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä, vaan pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle asialle (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3,4). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytäänkin usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Tieteellisyyden kriteerinä on tällöin laatu määrän sijasta. (Eskola & Suoranta 2001, 18.)

Laadullinen tutkimus soveltuukin näistä syistä lähestymistavaksi opinnäytetyöhöni, koska tavoitteenani on ymmärtää tutkittavaa asiaa sekä saavuttaa tutkimusjoukon omat kuvaukset onnistuneesta rekrytointiprosessista ja tekijöitä, jotka siouttavat henkilöt työyhteisöön ja työhön.

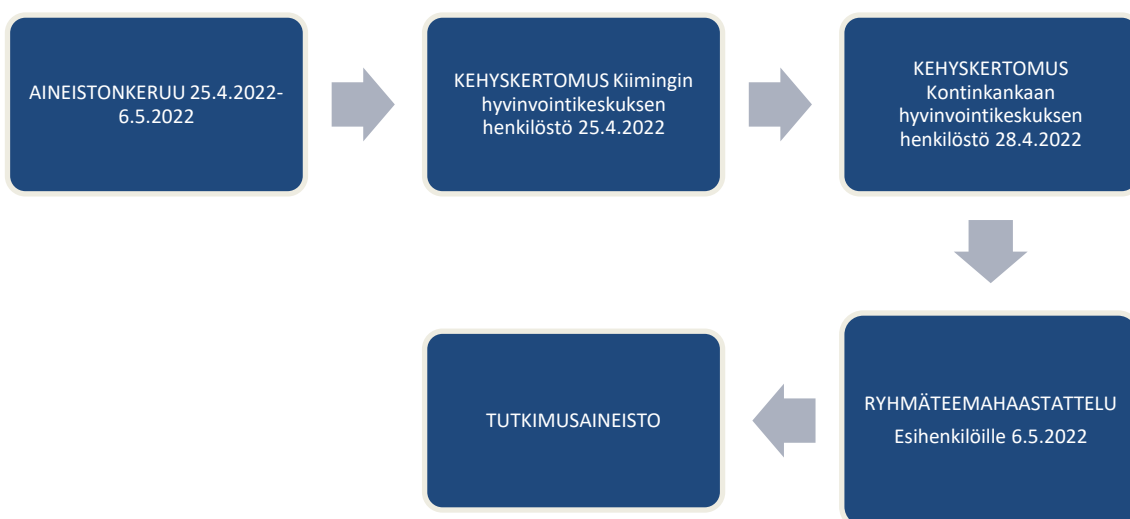


## 2.3 Aineiston kerääminen

Laadullisella tutkimuksella toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla, mutta aineiston lähtökohtana on aina tutkimusongelma, jonka perusteella valitaan aineiston keruumenetelmät. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 50.)

Valinta siitä, millä tavoin tutkimusaineisto kerätään, liittyy aineistokeskeisyyteen sekä siihen millä tavoin tutkija pääsee lähelle tutkimaansa asiaa. (Kiviniemi 2018, luku 2.) Kaikki ihmisten tuottamat aineistot kertovat jotakin siitä mitä ihmiset ovat eläessään kokeneet. (Vilka 2021, 122.) Myös valinta siitä, ketkä ovat opinnäytetyön tutkimusjoukkona, liittyy aina siihen mitä ollaan tutkimassa. Tyypillistä on valita tutkimusjoukoksi henkilöt joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan kokemuksen tai asiantuntemuksen perusteella. (Vilka 2021, 135.)

Opinnäytetyöni tutkimusjoukkona ovat Oulun kaupungin hyvinvointikeskusten palvelupäälliköt ja palveluesimiehet sekä henkilöstöä kahdesta eri hyvinvointikeskuksesta. Oulussa hyvinvointikeskusalueita on viisi. Henkilöstön osalta tutkimukseen osallistuvat Kontinkankaan ja Kiimingin hyvinvointikeskuksen perhe- ja aikuissosiaalityön henkilöstö.



Kuvio 1. Tutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyön aineiston kerään tutkimusjoukolta kahdella eri tavalla. Aineistokeruumenetelmänä esihenkilöiden (palvelupäälliköt ja palveluesimiehet) osalta käytän ryhmäteemahaastattelua ja henkilöstön osalta eläytymismenetelmää (kehyskertomus). Opinnäytetyöni aineistonkeruun suoritan kolmessa osassa. Kiimingin hyvinvointikeskuksen henkilöstöltä 25.4.2022, Kontinkankaan hyvinvointikeskuksen henkilöstöltä 28.4.2022 ja esihenkilöiltä 6.5.2022. Tutkimusaineiston keräämistä olen havainnollistanut kuviossa 1.

Ryhmähaastattelu on tiedonhankintamenetelmä, jossa tietoa hankintaan valikoidussa ryhmässä ryhmäkeskustelun kautta haastatteliija ylläpitäessä keskustelua ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Ryhmähaastattelun tavoitteena on erilaisten näkökulmien esille saaminen sekä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. (Mäntyranta & Kaila 2008.)

Ryhmähaastattelun toteutan teemahaastatteluna. Teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelu) tarkoittaa sitä, että tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Teemahaastattelun tavoitteena on, että vastaajat voivat antaa oman kuvauksensa teemoista ja keskeisistä aiheista. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelun aikana, vaan tärkeämpää on, että käsittely on vastaajien kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilkkä 2021, 124.)

Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että vastaajat pysyvät asetetuissa teemoissa ja että kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun. Ryhmähaastattelun tavoitteena on keskustelun aikaansaaminen sekä sen edistäminen. (Vilkkä 2021, 126.) Ryhmähaastattelutilanteen on hyvä kestää enintään tunnin ja keskustelun aikana kerätyn aineiston apuvälineenä voi toimia esimerkiksi videointi tai äänittäminen. (Vilkkä 2021, 125.) Ryhmäteemahaastattelukutsun lähetin 12 henkilölle ja haastatteluun osallistui 3 henkilöä. Haastattelu kesti 48 minuuttia. Haastattelun tallensin digitaalisesti ja tämän jälkeen litteroin sen sanatarkasti.

Ryhmähaastattelun teemat koostin kokoomataulukon avulla huomioiden opinnäytetyöni tutkimuskysymykset sekä pääkäsitteet (liite 2.). Luomieni teemojen avulla koostin kysymykset ryhmähaastattelua varten.

Eläytymismenetelmä on tiedonhankintamenetelmä, jossa tutkimusjoukolle annetaan johdannoksi pieni kertomus. Tätä pientä kertomusta on tapana kutsua kehyskertomukseksi. Tutkimusjoukon tehtävänä on jatkaa tätä kertomusta eteenpäin tai vaihtoehtoisesti kertoa mitä on tapahtunut, jotta on päädytty kehyskertomuksessa kuvattuun tilanteeseen. Eläytymismenetelmässä tarkoituksena on luoda samasta kehyskertomuksesta yleensä kahdesta neljään eri variaatiota, jotka poikkeavat toisistaan yhden seikan suhteen. Eläytymismenetelmän etuna on, että sitä käytettäessä tutkimusjoukko voi käyttää ihmisille tyypillisiä toimintatapoja kuten ajattelua, punnintaa ja kieltä todellisuutta rakentavana seikkana. (Eskola ym. 2017, 267–272.)

Taulukko 1. Kehyskertomukset

Kehyskertomus 1. Onnistunut kokemus	Kehyskertomus 2. Epäonnistunut kokemus
<p><i>Kuvittele, että olet saanut uuden työpaikan. Työpaikkailmoitus oli erityisen houkutteleva ja rekrytointiprosessi sujui muutenkin poikkeuksellisen hyvin.</i></p> <p><i>Tämän lisäksi olet tullut osaksi työyhteisöä ja koet työnantajan auttaneen sinua sitoutumaan työyhteisöön.</i></p> <p><i>Mitä tapahtui? Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita siitä pieni kertomus.</i></p>	<p><i>Kuvittele, että olet saanut uuden työpaikan. Työpaikkailmoitus oli erityisen epäkiinnostava ja rekrytointiprosessi sujui muutenkin poikkeuksellisen huonosti.</i></p> <p><i>Tämän lisäksi et ole päässyt osaksi työyhteisöä etkä koe työnantajan auttaneen sitoutumistasi työyhteisöön.</i></p> <p><i>Mitä tapahtui? Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita siitä pieni kertomus.</i></p>

Tässä opinnäytetyössä tein samasta kehyskertomuksen orientoivasta tarinasta kaksi eri variaatiota. Varioitavan tekijän muodostin tarkasteltavien ilmiöiden vastakohdista (rekrytointiprosessi ja sitoutuminen). Opinnäytteessä käyttämäni kehyskertomusten erottavat tekijät olivat sekä rekrytointiprosessin että sitoutumisen

onnistuminen tai epäonnistuminen. Tutkimusaineiston keräämistä varten laati-  
mani kehyskertomukset näkyvät taulukossa 1.

Kutsun aineistonkeruuseen kehyskertomuksen osalta lähetin yhteensä 31 henki-  
lölle. Aineistonkeruuseen osallistui 5 henkilöä. Varioidut kehyskertomukset jaoin  
sattumanvaraisesti aineistonkeruutilanteessa tutkimukseen osallistuville. Kehys-  
kertomus 1. orientoivaan tarinaan vastasi 3 henkilöä ja kehyskertomus 2. orien-  
toivaan tarinaan vastasi 2 henkilöä.

Aineiston osalta opinnäytetyössäni toteutuu aineiston triangulaatio. Triangulaati-  
olla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, lähteiden, teorioiden tai tutkijoiden yh-  
distämistä tutkimuksessa. Triangulaatiota käytettäessä saadaan aiheesta toisi-  
aan täydentävää tietoa, syvällistä ja kokonaisvaltaista näkemystä sekä lisäksi tut-  
kimukseni luotettavuutta. Koska yhdistän opinnäytetyössäni kahta erilaista ai-  
neistonkeruumuotoa, on opinnäytetyöni kohdalla kyseessä aineistotriangulaatio.  
(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 19.)

#### 2.4 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysointiin ei ole yleispätevää kaavaa tai mallia, vaan tut-  
kimusongelma ohjaa analyysin tekemistä ja analyysitavan valintaa. Analyysi voi-  
daankin ymmärtää näkökulmien ottamiseksi ja aineiston tiivistämiseksi syste-  
maattisesti aineistoa läpi käymällä etsimällä joko sisällöllisiä tai rakenteellisia yh-  
teneväisyyksiä sekä eroja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 73–74.)

Eläytymismenetelmällä kerättyä aineistoa lähestytään usein ensin aineistolähtöi-  
sesti esittämällä aineistolle kysymyksiä, jonka jälkeen valitaan sopivin analyys-  
sitapa. Samaan aineistoon voi soveltaa useampiakin analyysitapoja (Eskola ym.  
2017, 288–289) ja aineiston analyysin lähtökohtana onkin kehittää käsitteellisesti  
mielekkäitä ydinteemoja kerätystä aineistosta. (Kiviniemi 2018, luku 2.)

Sisällönanalyysi sopii analysointitavaksi sekä ryhmähaastattelun että eläytymis-  
menetelmän avulla kerättyyn aineistoon. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jolla  
pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä mu-  
dossa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysin avulla voi-

daan myös analysoida johdonmukaisesti ja objektiivisesti saatuja tutkimusaineistoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4,4.) Sisällönanalyysi on metodi, jonka avulla etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia (Vilka 2021, 163).

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4,2). Opinnäytetyöni osalta tarkoituksenmukaista on käyttää analyysimenetelmänä teoriaohjautuvaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii opinnäytetyöni analyysimenetelmäksi, koska siinä on mahdollista antaa tilaa myös aineistosta nouseville seikoille teoreettisen viitekehyksen lisäksi.

Teoriaohjaava sisällönanalyysissä teoria toimii apuna analyysissä, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan eikä määritä varsinaista analyysin tekoa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edetään aineiston ehdoilla, mutta aiempi tieto on ohjaavaa ja auttaa analyysiprosessissa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä ajatteluprosessia ohjaa vaihdellen sekä aineisto että teoria. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4,2.)

Opinnäytetyössäni teoriaohjaavan sisällönanalyysin teoriaan sidontana toimivat tutkimuskysymysteni mukaisesti käsitteet *sitoutuminen* ja *rekrytointiprosessi* sekä opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys. Käsitteet sitoutuminen ja rekrytointiprosessi ovat opinnäytetyössäni myös yhdistävinä luokkina (yhdistävinä teemoina) ja runkona tutkimusaineiston analysoinnissa.



Kuvio 2. Analyysiprosessi

Opinnäytetyöni analyysiprosessia olen avannut kuviossa 2. Opinnäytetyöni aineiston analysointi alkaa sekä eläytymismenetelmän että haastattelun avulla kerättyyn aineistoon tutustumisella. Aineistoon tutustumisen jälkeen jatkan analyysiprosessia jäsentämällä kumpaakin aineistoa sekä pyrin saamaan aineistoista kokonaiskuvan. Pyrin tarkastelemaan aineistoa erityisesti tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Tutkimusaineiston käyn lävitse kahdessa eri osassa. Analysoinnin aluksi keskityn eläytymismenetelmän avulla saamaani tutkimusaineistoon ja myöhemmässä vaiheessa ryhmäteemahaastattelun avulla kerättyyn aineistoon. Vaikka käyn tutkimusaineiston lävitse kahdessa eri osassa, molemmat vaiheet sisältävät aineistoihin tutustumisen, niihin perehtymisen ja jäsentelyn sekä tutkimuskysymyksiin vastaavien ilmaisujen poimimisen aineistosta.

Näiden vaiheiden jälkeen pyrin pelkistämään saamani materiaalin. Pelkistäminen tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta merkityksetön tieto hävittämättä kuitenkaan tärkeää. Tämä karsiminen tutkimusaineiston näkökulmasta tarkoittaa sitä, että tutkimusaineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Tätä ohjaavat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. (Vilka 2021,

164.) Analyysiprosessini pelkistämisvaihetta olen avannut esimerkkien avulla taulukossa 2.

Taulukko 2. Esimerkit aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
<p><i>"Haastattelussa oli huono tunnelma ja työnantaja ennusti uuden työntekijän jo lähtökohtaisesti hankaloittavan työyhteisön ilmapiiriä. " Meillä oli kerran töissä henkilö x, ethän ole samanlainen kuin hän", kuului eräskin kysymys".</i> Lainausta vastauksesta kehyskertomus 2.</p>	<p>Haastattelun huono tunnelma.</p> <p>Työnantaja ennustaa negatiivisesti.</p> <p>Työnantajan kertoma esimerkki.</p>
<p><i>"Aloitan työt sovittuna aikana ja esimies ottaa minut vastaan. Ensimmäisenä päivänä esimies esittelee minut työkavereille ja esittelee työpaikkaa. Saan ensimmäisten viikkojen aikana todella hyvän perehdytyksen ja minulla on oma perehdyttäjä".</i> Lainausta vastauksesta kehyskertomus 1.</p>	<p>Töiden aloitus sovittuna aikana.</p> <p>Esimies ottaa vastaan.</p> <p>Esimies esittelee työkavereille.</p> <p>Esimies esittelee työpaikan.</p> <p>Ensimmäisten viikkojen aikana todella hyvä perehdytys.</p> <p>Oma perehdyttäjä.</p>

Kun olen saanut pelkistämällä aineistosta pelkistetyt ilmaukset, tämän jälkeen vielä ryhmittelen saadut pelkistykset. Vilkan (2021, 164) mukaan ryhmittely tehdään sen asian, sanan tai lauseen mukaisesti, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. Taulukossa 3. avaan tätä vaihetta opinnäytetyöni osalta.

Taulukko 3. Esimerkki ryhmittelystä

Pelkistetyt ilmaukset	
<p>Esimies ottaa vastaan.</p> <p>Esimies esittelee työkavereille.</p> <p>Esimies esittelee työpaikan.</p> <p>Ensimmäisten viikkojen aikana todella hyvä perehdytys.</p> <p>Oma perehdyttäjä.</p> <p>Työyhteisöltä voi kysyä neuvoa ja konsultoida.</p> <p>Työyhteisön vastavuoroisuus ja tuki.</p> <p>Huumori.</p>	<p>Työnantajan vastuu perehdytyksestä.</p> <p>Suunniteltu perehdytys.</p> <p>Työyhteisön tuki.</p> <p>Kommunikointi.</p>

Tämän jälkeen keskityn käymään sekä eläytymismenetelmällä että ryhmäteema-haastattelun avulla kerätyt, pelkistetyt ja ryhmitetyt aineistot lävitse teemoittelun kautta. Teemoittelussa aineisto tiivistetään etsimällä siitä tekstin keskeisimmät asiat. Teemoittelun avulla pyritään siis tavoittamaan tekstin merkityksellinen ydin. Teemoittelu edellyttää aineiston huolellista läpikäymistä sekä kriittisyyttä niin teemojen kuin merkitysten osalta. (Moilanen & Rähä 2018.) Teemoja muodostetaan usein etsimällä tekstistä yhdistäviä tai erottavia seikkoja, mutta myös johonkin tiettyyn viitekehykseen perustuva teorialähtöinen teemoittelu on mahdollista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 108.)

Eläytymismenetelmän avulla saamani vastaukset käyn lävitse kehyskertomus kerrallaan ja etsin vastauksista yhdistäviä sekä erottava teemoja. Perehdyn ja teemoittelen ensin kehyskertomukset, jossa on onnistunut kokemus (kehyskertomus 1.) ja näiden käsittelyn jälkeen kehyskertomukset, joissa on epäonnistunut kokemus (kehyskertomus 2.).



Teemojen poiminnassa apuna käytän värikoodausta. Teemojen osalta käyn lävitse ja erottelen värikoodilla aluksi onnistuneet ja tämän jälkeen epäonnistuneet kokemukset. Kun olen kerännyt nousseet teemat sekä onnistuneesta kokemuksesta että epäonnistuneesta kokemuksesta, kokoan yhteen näistä nousseet teemat ja jäsennän myös tätä vaihetta luomalla uudet värit kootuille teemoille.

Tutkimusaineiston erittelyn toisessa vaiheessa keskityn litteroimaani ryhmäteemahaastatteluun. Teemoittelu ryhmahaastattelun osalta tekemässäni analyysissä tarkoittaa sitä, että käyn litteroimani haastattelumateriaalin läpi aikaisemmin luomani haastattelurungon teemojen avulla (liite 3.) ja pyrin tällä tavoin jäsentämään, järjestämään sekä tiivistämään saadut aineistot. Ryhmahaastattelun osalta osa teemoista ja teoreettisista käsitteistä oli ennalta määritelty (työnantajamielikuva, rekrytointiprosessi ja sitoutuminen/sitouttaminen), mutta osa nousi aineistosta samalla tavalla kuin eläytymismenetelmien avulla kerätyssä aineistossa.

Ryhmahaastattelusta saatujen teemojen jälkeen, käyn vielä molemmista aineistoista nousseet teemat lävitse sekä kokoan ja yhdistän ne toisiinsa. Tutkimusaineistoista toistuivat ja nousivat esiin tietyt teemat. Näitä teemoja peilasin huomioiden tutkimuskysymysteni mukaiset yhdistävät luokat ja tässä vaiheessa karsin aineistosta ne teemat, jotka eivät olleet olennaisia tutkimuskysymysteni kannalta.

Taulukossa 4. olen kuvannut analyysiprosessiani ja esimerkinomaisesti sitä, miten alkuperäisistä ilmauksista on päästy yhdistävään luokkaan (teemaan).

Taulukko 4. Esimerkki teemojen muotoutumisesta alkuperäisistä ilmauksista yhdistävään luokkiin

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka/Teema	Yhdistävä luokka/Pääteema
<p><i>"Aloitan työt sovittuna aikana ja esimies ottaa minut vastaan. Ensimmäisenä päivänä esimies esittelee minut työkavereille ja esittelee työpaikkaa. Saan ensimmäisten viikkojen aikana todella hyvän perehdytyksen ja minulla on oma perehdyttäjä".</i></p>	<p>Töiden aloitus sovittuna aikana.</p> <p>Esimies ottaa vastaan.</p> <p>Esimies esittelee työkavereille.</p> <p>Esimies esittelee työpaikan.</p> <p>Ensimmäisten viikkojen aikana todella hyvä perehdytys.</p> <p>Oma perehdyttäjä.</p>	<p>Työnantajan vastuu perehdytyksestä ja työn aloituksesta.</p> <p>Suunniteltu perehdytys.</p>	Perehdytys	Sitoutuminen

Saamieni teemojen ja yhdistävien luokkien sekä niiden välille tekemiä linkitysten sekä pelkistämisen avulla käsitteellistän tutkimusaineistoni ja kirjoitan sen tekstimuotoon. Käsitteellistäminen tarkoittaa sitä, että alkuperäisaineiston käyttämistä kielellisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 4.4.3.)

Kun käyn aineistot läpi sisällönanalyysin keinoin, vielä lopuksi tarkastelen tekemiäni havaintoja sekä tulkintoja teoreettisesta viitekehystä apuna käyttäen saadakseni selville millaista tietoa ne ovat tuottaneet tutkittavasta ilmiöstä. Tässä vaiheessa myös palaan viimeistelemään ja kirjoittamaan loppuun teoreettisen viitekehystäni.

### 3 SOSIAALIALAN TYÖ MUUTTUVASSA YHTEISKUNNASSA

#### 3.1 Yhteiskunnan muuttuminen

Suomalainen yhteiskunta on muuttunut suurelta osin lyhyen ajan sisällä. Yhteiskuntaa merkittävästi muuttaneita asioita ovat tällä hetkellä esimerkiksi globalisaatio, digitalisaatio ja väestörakenteen muutos. Yhteiskuntaan vaikuttavat seuraavat isot muutoksetekijät ovat ympäristön kantokyvyn asettamat rajoitukset sekä luonnonvarojen niukkuus. (Hautamäki & Leppänen & Mokka & Neuvonen 2017.)

Muutokset ovat vaikuttaneet ja tulevat vielä myös vaikuttamaan hyvinvointipalveluiden tuottamiseen sekä järjestämiseen. Suomen perustuslain 19§ mukaan julkisen vallan on turvattava jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut ja edistettävä väestön terveyttä. Sosiaalihuoltolain 30.12.2014/1301 §14 mukaan kunnallisina sosiaalipalveluina on järjestettävä ja 1.1.2023 alkaen hyvinvointialueen sosiaalipalveluina on järjestettävä lain mukaiset tuen tarpeisiin vastaavat sosiaalipalvelut.

Lainsäädäntö on velvoittanut kuntia järjestämään sosiaali- ja terveyspalveluita asiakkailleen, mutta ei ole säädellyt yksityiskohtaisesti toiminnan laajuutta, sisältöä tai järjestämistapaa. Kunta on voinut tuottaa palvelut itse tai yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai ostaa palvelut muilta kunnilta tai yritysten tai järjestöjen kautta. (Kananoja, Lähteinen, & Marjamäki 2011, 438; Sosiaalihuoltolain 30.12.2014/1301 §14.)

Valtion vastuun pienentyminen palveluiden tuottamisen osalta ja kuntien vastuun kasvaminen on tuonut palveluiden järjestämiseen hajanaisuutta. Alueelliset erot ovat muotoutuneet suuriksi ja kansalaisten tasavertaisuuden palveluiden käyttäjinä on nähty vaarantuvan. (Raunio 2009, 225.) Selkälä (2013, 35) toteaa Karvoseen ja Rintalaan (2007) viitaten Suomen jakaantuneen alueellisesti kansalaisten hyvinvoinnin kannalta erilaisiin maantieteellisiin alueisiin. Kaupungin läheiset alueet ja maaseudun ydinalueet voivat hyvin, mutta harvaan asutut alueet ovat jäämässä kehityksestä jälkeen. Väestön ikärakenne, sairastuvuus ja etäisyydet sekä muut maantieteelliset tekijät poikkeavat suuresti maan eri osissa ja palvelujen tuottaminen on räätälöitävä kullekin alueelle tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan. (Sosiaalipolitiikka hyvinvoinnin turvaajana 2011, 123.)

Yhteiskunnan alueellistuminen ja palveluiden kohdentuminen kasvukeskuksiin on saanut toimijat ja palveluiden järjestäjät etsimään ja miettimään uusia vaihtoehtoja palveluiden ja toimintojen järjestämiselle. Aluelähtöisyys palveluissa on tällä hetkellä pyritty huomioimaan esimerkiksi siten, että palveluiden järjestämisessä pyritään hyödyntämään sähköisiä palveluja ja digitalisuutta entistä enemmän. Digitalisaation ja uudenlaisten asiointikanavien toivotaankin ylittävän maantieteellisiä etäisyyksiä ja tuovan palvelut lähelle kansalaisia. Erityisesti harvaan asutulla alueella asuvat kokevat, että matkat palveluiden luo ovat pitkät (Hyppönen & Ilmarinen 2016) ja digitaalisia palveluja aletaan pitää pikkuhiljaa jo nykyajan lähipalveluina. (Kivistö 2017, 22.)

Julkisten palveluiden osalta yhteiskunta kokee suuren muutoksen hyvinvointialueille siirtymisen seurauksena. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistus on tulossa vuoden 2023 alusta ja vastuu palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta siirretään 21 hyvinvointialueelle sekä Helsingin kaupungille. Tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu on vajaalla 200 kunnalla tai kuntayhtymällä ja pelastustoimen järjestäminen on 22 pelastuslaitoksella. Eri toimijoiden resurssit ja osaaminen vaihtelevat merkittävästi ja tästä syystä kansalaisten yhdenvertaisuus palvelujen saannissa ei tällä hetkellä toteudu ja myös alueelliset ja väestöryhmien väliset hyvinvointi- ja terveyserot ovat suuria. (Valtioneuvosto 2021.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistuksen tavoitteena on turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville, parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta, kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti, vastata ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin sekä hillitä kustannusten kasvua. Jatkossa hyvinvointialueilla on vastuu huolehtia palvelujen saatavuudesta ja saavutettavuudesta. (Valtioneuvosto 2021.) Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistuksella pyritään aluelähtöisyyteen sekä aluelähtöisten palveluiden järjestämiseen.

### 3.2 Työn muuttuminen

Sekä yhteiskunnan että työmarkkinoiden muuttuminen ovat muuttaneet myös työntekemisen tapoja ja itse työtä. Työ on aiempina vuosina rakentunut melko paljon perinteiseen teollisen työn tapaan, jonka seurauksena työpaikka, työaika, asiakkaat, työtoverit, esimiehet, organisaatio, asiakkaan tarpeet, tuote sekä palvelut ovat pysyneet ennakoitavina. (Kauppinen ym. 2012, 25.)

Globalisaation myötä työvoimasta on tullut liikkuvampaa kansainvälisesti ja suuri joukko ihmisiä siirtyy sinne, missä työpaikkoja on tarjolla. Koska sekä työvoimasta että organisaatioista on tullut liikkuvampia, työorganisaatiot ovat muuttaneet. Etätöiden mahdollisuus on lisääntynyt. Globalisaatio lisää osaltaan osamisvaatimuksia esimerkiksi kielitaidon, sopeutumistaitojen, tiimityötaitojen, aloitteellisuuden ja teknologian osalta. (International Labour Organization 2015, 1–2.)

Suomalaista työelämää raamittavat toisaalta kasvun sekä kehityksen tarve ja toisaalta globaalin kestävyuden sekä rakennemuutosten asettamat reunaehdot. (Kauppinen ym. 2012, 25.) Lisäksi työelämä on monimuotoisempaa kuin aikaisemmin ja se on digitalisoitunut kiihtyvällä tahdilla.

Sitran 2016 selvityksen mukaan työ ja työelämä muuttuvat digitalisaation myötä. Vanhoja työtehtäviä ja ammatteja häviää, mutta samalla tilalle tulee uusia työtehtäviä. Työelämän digitalisoituminen muuttaa myös työyhteisön käsitettä, kun työtä voidaan tehdä paikasta ja ajasta riippumatta. (Mäenpää 2016, 2.) Lisäksi yritysten päätöksenteolta edellytetään digitalisoituvassa työelämässä nopeutta ja joustavuutta (Mäenpää 2016, 8).

Yleisesti ottaen digitalisaation vaikutukset työhön riippumatta ammattialasta ovat näkyneet lisääntyneenä työn tehokkuutena, nopeutena, kiireenä, luovuutena ja läpinäkyvyytenä sekä myös kuormittavuutena. Tämän lisäksi työn pirstaloituminen on nykyisen digitalisoituvan työelämän piirre. (Sutela & Pärnänen & Keyriläinen 2019, 103.)

Työmarkkinoilla tapahtuu rakennemuutoksia digitalisoitumisen lisäksi myös siinä, että väestö ikääntyy. Suurten ikäluokkien eläköityminen näkyy jo työelämässä.

Väestön ikääntyminen voi vaikuttaa osaltaan työntekijäpulaan, koska työmarkkinoille tulevat sukupolvet ovat entiseen verrattuna pienempiä ja työmarkkinoilta poistuu enemmän henkilöitä kuin sinne tulee. Väestön ikääntyessä myös hyvinvointipalveluiden tarve kasvaa. (Hyppönen 2013, 21.)

Työelämän muuttumiseen voi yllä olevien muutospaineiden lisäksi vaikuttaa myös se, että työelämän tarpeet voivat erota työntekijöiden tarpeista ja odotuksista. Nykyajan työntekijät haluavat työskennellä yrityksessä, jossa he kokevat tekevän merkityksellistä työtä ja kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijät myös korostavat yritysten eettistä toimintaa ja kestäviä toimintatapoja. Työntekijät myös arvostavat työnantajan halua panostaa työntekijän osaamisen kehittämiseen. Lisäksi työntekijät voivat edellyttää sekä odottaa työn ja yksityiselämän olevan tasapainossa. (Vallinrinne 2021.)

Vaikka nämä yleiset työelämän muutosta koskevat suuntaukset todennäköisesti vaikuttavat osaamisen kysyntään ja tarjontaan kaikkialla maailmassa, muutoksen laajuus ja luonne ovat erilaisia eri maiden konteksteissa. Myös paikalliset muutostekijät vaikuttavat työmarkkinoihin. (International Labour Organization 2015, 2.)

### 3.3 Muuttuva työ sosiaalialalla

Työssä olennaista on työntekijän osaaminen. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten kokemuksesta ja persoonasta. Työelämässä osaaminen näkyy sujuvana työskentelynä ja hyvinä työsuorituksina. (Viitala & Jylhä 2019, 245–246.)

Sosiaalipalveluiden henkilöstön pätevyys on määritelty lainsäädännön kautta, sekä laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstöstä että valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammattihenkilöistä määrittävät sekä sosiaalihuollon henkilöstön pätevyyttä että ammatillisista koulutusta. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015; Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 153/2016.) Lisäksi sosiaalialan ammateissa voi toimia ainoastaan laillistettuna ammattihenkilönä.

Sosiaalialan korkeakoulutuksen myötä tulevia kompetensseja ovat erityisesti sosiaalialan etiikka, asiakastyö, palvelujärjestelmä ja työ- sekä tutkimusmenetelmäosaaminen (Viinamäki & Saari 2019).

Koulutuksen myötä tulevien osaamisvaatimusten lisäksi sosiaalihuollon ammattihenkilölain 817/2015, 5 § velvoittaa sosiaalihuollon ammattihenkilöä ylläpitämään ja kehittämään ammatillista osaamistaan ja työnantajan tulisi luoda edellytykset riittävään perehdykseen sekä kouluttautumiseen. Monesti työnantajat tarjoavat koulutusta työntekijöilleen ja yleisintä on, että opiskellaan työn tekemisen ohessa esimerkiksi itseopiskeluna, vertaisoppimisena sekä kokemuksen kartuttamisen myötä. Osaamisen kehittymistä tapahtuu suurimmalta osalta työssä. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 25).

Yhteiskunnan ja työmarkkinoiden sekä työn muuttuessa, myös sosiaalialan työ ja työn osaamisvaatimukset ovat muuttaneet muotoaan joiltain osin, ja nykypäivänä sosiaalialan ammattilaisena toimiminen edellyttää lainsäädännön ja koulutuksen määrittämien pätevyysehtojen lisäksi myös muita osaamisvaateita.

Esimerkiksi sosiaalialan osaamisen ja osaamisen vaatimusten osalta muutosta on tapahtunut esimerkiksi digitalisoitumisen myötä. Aikaisemmin palveluita tarjottiin asiakkaille yksinomaan fyysisesti toimistossa tai kodissa, mutta nykyisin on mahdollista kommunikoida asiakkaiden kanssa myös tapaamatta heitä fyysisesti. Nykypäivän sosiaalityön palvelut sisältävät laajan valikoiman erilaisia digitaalisia ja elektronisia vaihtoehtoja palveluiden tarjoamiseen asiakkaille. (Reamer 2013, 163.)

Digiajan työ vaatiikin työntekijältä perusdigitaitoja, kuten perusymmärrystä tekniikan mahdollisuuksista ja rajoitteista sekä taitoa käyttää erilaisia sovelluksia ja välineitä. Tämän lisäksi tärkeää on työntekijän luovuus ja sosiaalinen älykkyys hyödyntää digitalisaatiota. (Työterveyslaitos 2022.) Lisäksi digitaalisuuden eteneminen edellyttää sitä, että työntekijät ottavat ja heillä on edellytykset ottaa digitaaliset työnteon tavat käyttöön.

Koska useassa työpaikassa sosiaalialalla käytetään jo apuna ohjausta internetin välityksellä, videoyhteyttä, Chat-palvelua tai muuta etäpalvelua, sovellusten käyt-

täminen edellyttää ohjelmiin perehtymistä niin työntekijältä kuin asiakkaalta, lisäksi sovellusten käyttö edellyttää luottamusta asiakkaan ja työntekijän välillä. Luottamuksellisen suhteen vuoksi voi sovellusten käyttö olla haasteellista silloin, kun asiakkaan ja työntekijän suhde on vielä uusi. (Raatikainen & Rantala-Nenonen 2019.)

Sosiaalialalla digitalisaation käyttäminen asiakastyössä edellyttää yhteisten pelisääntöjen sopimista vielä vahvemmin kuin aikaisemmin, esimerkiksi asiakkaan ajatus siitä, milloin ja miten hän voi ottaa yhteyttä työntekijään on voinut muuttua aikaisempaan verrattuna. (Raatikainen & Rantala-Nenonen 2019.)

Tärkeää on myös osata johtaa omaa osaamistaan, tehdä yhteistyötä muiden kanssa sekä kyky hyväksyä muutokset ja sopeutua niihin. (Rönqvist 2016.) Todennäköisesti muutokset tulevat jatkumaan yhä tulevaisuudessakin ja näin ollen tämänhetkiset osaamisvaatimukset tulevat todennäköisesti vielä sosiaalialallakin elämään.

#### 3.4 Sosiaalialan työvoimapula

Heinäkuussa 2022 työttömiä työnhakijoita oli 272 300 ja tällöin työttömien määrä oli vuodessa vähentynyt 50 300 henkilöllä edelliseen vuoteen verrattuna (Työllisyyskatsaus 2022). Vaikka työllisyystilanne on kokonaisuudessaan kohentunut ja joillakin aloilla työpaikkojen suhteen on jopa ylitarjontaa, tällä hetkellä myös esiintyy työvoimapulaa. Kun työpaikat ja työnhakijat eivät syystä tai toisesta kohta toisiaan puhutaan Kohtaanto-ongelmasta. (Alasalmi, Busk, Holappa, Huovari & Vaahtoniemi 2022, 5.)



### Työvoiman riittävyys kunnassa

Miten arvioit kuntasi kohdalla työvoiman riittävyyden, onko avoimiin vakansseihin ollut saatavissa riittävässä määrin osaavia työntekijöitä?



#### \*VASTAAJIEN MUKAAN SUURIN OSAAJAPULA ON SOTE-PALVELUISSA:

- Terveystieteiden muu henkilöstö / hoitajat (21%)
- Sosiaalitoimi (18%)
- Sote-ala (12%)
- Lääkärit (9%)

#### SIVISTYSTOIMI SEURAAVAKSI SUURIMPANA:

- Opetus ja varhaiskasvatus (15%)
- Psykologit ja puheterapeutit (4%)

#### TEKNINEN TOIMI KOLMANTENA:

- Tekninen toimi (12%)
- Kiinteistöpalvelut (2%)

#### MUUT:

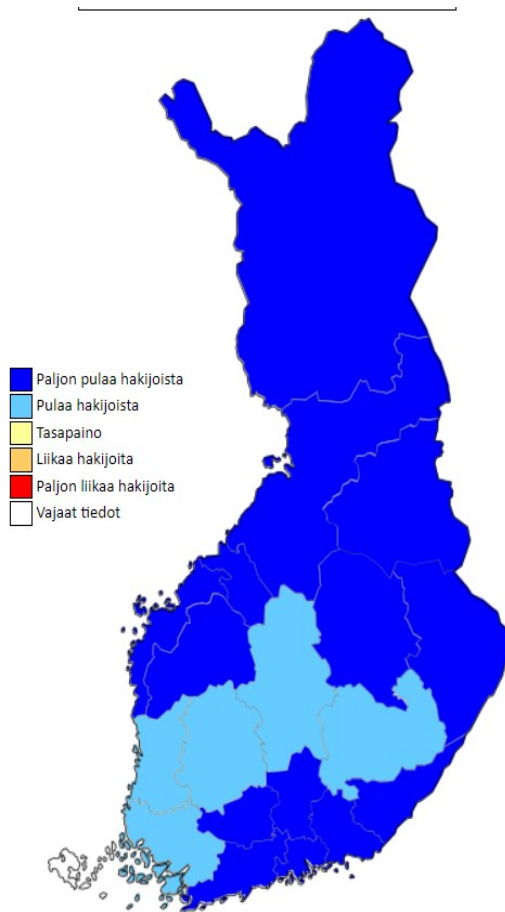
- Johto ja hallinto (4%)
- "Kaikki" (2%)

Kuvio 3. Kuntapäättäjien arvio työvoiman saatavuudesta (Lähde: Kuntien työvoimaennuste 2030)

Kuviossa 3. on kuntapäättäjien arvioita työvoiman saatavuudesta. Kuntapäättäjien arvioissa nousee sosiaalitoimi terveydenhuollon jälkeen suurimaksi kentäksi, jonne on vaikeuksia saada osaavaa henkilökuntaa. Muu sote-ala on listauksessa myös varsin korkealla.

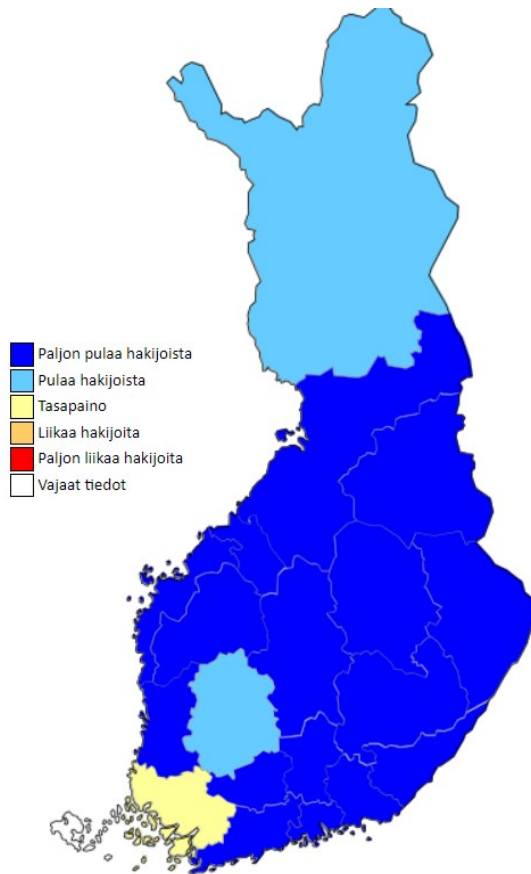
Kokemukset työvoimapulasta syntyvät, kun työnantajilla on vaikeuksia täyttää avoimia työpaikkoja pätevillä henkilöillä ja rekrytoinnin esteenä on työvoiman puute (Alasalmi ym. 2022, 5).

Avointen työpaikkojen määrä on kasvanut viime vuosina eniten sosiaali- ja terveysalalla. Kasvu oli vahvaa jo ennen koronapandemiaa eikä korona vähentänyt työntekijöiden tarvetta (Alasalmi ym. 2022, 8). Tällä hetkellä Suomessa onkin pulaa pätevistä sosiaalialan työntekijöistä ympäri maan, mutta työvoimapula näkyy myös alueellisesti.



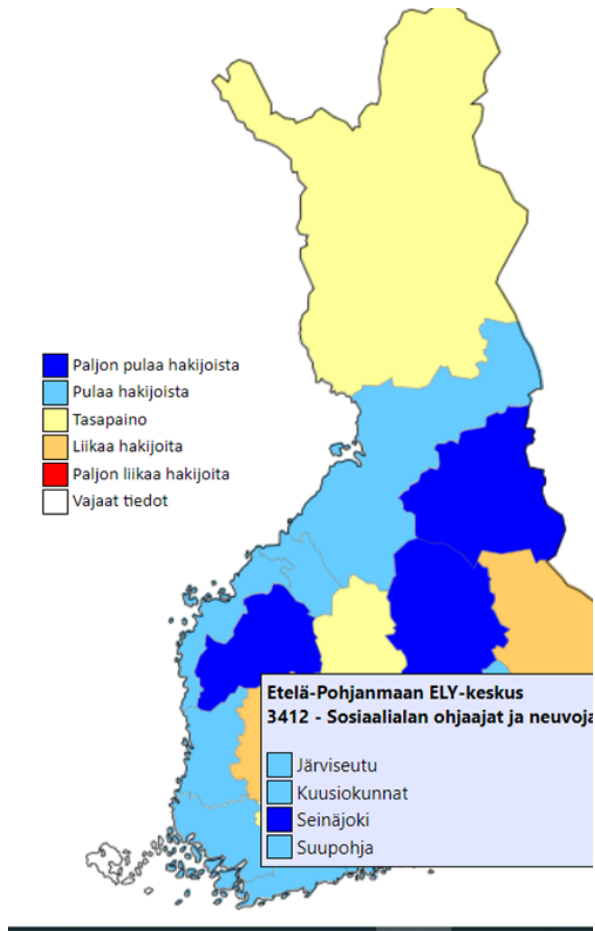
Kartta 1. Sosiaalityön erityisasiantuntijat 2021 (Lähde: Ammattibarometri 2021)

Suomessa on kartan 1. mukaisesti joko pulaa tai paljon pulaa sosiaalityön erityisasiantuntijoista. Kartta 1. perustuu vuoden 2021 ammattibarometriin. Vuoden 2021 ammattibarometrin mukaan sosiaalialan erityisasiantuntijoita on ollut hankalaa saada rekrytoitua koko maassa.



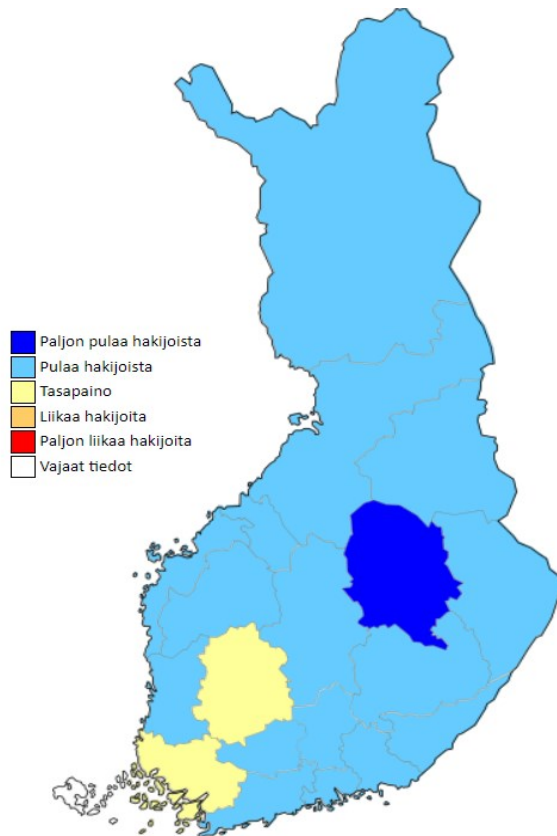
Kartta 2. Sosiaalityön erityisasiantuntijat 2022 (Lähde: Ammattibarometri 2022)

Kartta 2. perustuu ammattibarometriin vuodelta 2022 ja kertoo tilanteen olevan sosiaalityön erityisasiantuntijoiden osalta huono edelleen. Sosiaalialan sosiaalityön erityisasiantuntijoista, joihin lukeutuvat pääosin myös sosionomi ja geronomi (YAMK)- tutkinnon suorittaneet, on paljon pulaa lähes koko maassa lukuun ottamatta Lapin ja Pirkanmaan seutukuntaa, joissa on pulaa hakijoista. Tasapainoinen tilanne sosiaalialan erityisasiantuntijoiden osalta on ainoastaan Varsinais-Suomen seutukunnan osalta.



Kartta 3. Sosiaalialan ohjaajat ja neuvojat 2021 (Lähde: Ammattibarometri 2021)

Sosiaalialan ohjaajien ja neuvojien saatavuus tilanne karttojen 3. ja 4. mukaisesti on parempi kuin sosiaalityön erityisasiantuntijoiden, mutta tilanne työntekijöiden saatavuuden suhteen on tässä työntekijäryhmässä huonontunut vuoden takaisesta. Lisäksi sosiaalialan ohjaajien ja neuvojien osalta alueelliset erot kasvavat enemmän.



Kartta 4. Sosiaalialan ohjaajat ja neuvojat 2022 (Lähde: Ammattibarometri 2022)

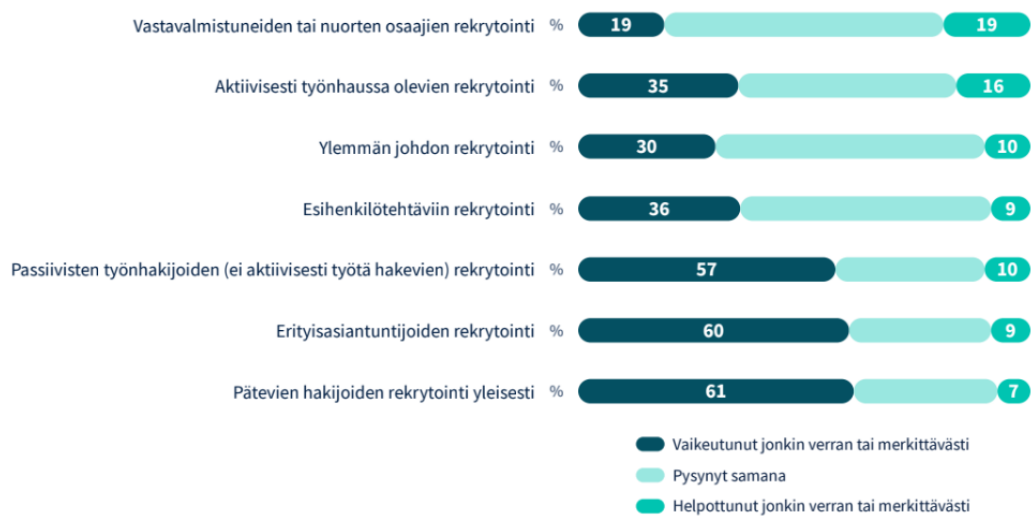
Viimeisimmän ammattibarometrin mukaan paljon pulaa sosiaalialan ohjaajista ja neuvojista on Pohjois-Savon seutukunnan alueella, muiden seutukuntien osalta ohjaajien ja neuvojien osalta on pulaa hakijoista. Tasapainoinen tilanne on ainoastaan Pirkanmaan ja Varsinaissuomen seutukuntien osalta.

Kuten yllä esitytetyistä kartoista ilmenee sosiaalialan ammattilaisten saatavuus, on tällä hetkellä vaikeaa lähes koko Suomessa. Pyyny ja Viinamäki ovat kertoneet jo vuonna 2019, että esimerkiksi Lapissa syrjäisimmällä harvaan asutulla maaseudulle on hankalaa saada ammattitaitoista sosiaalialan korkeakoulutusta henkilöstöä, vaikka samanaikaisesti sosiaalialan korkea-asteen tutkinnon suorittaneita on enemmän kuin koskaan aikaisemmin.

Räisänen ja Ylikännö (2021, 74) tuovat esille, että työvoimapula on vakava ongelma etenkin terveys- ja sosiaalipalveluissa ja suhteellisesti työvoimapulan vaikeutuminen sosiaali- ja terveydenhuollon alalla on kaikkein voimakkainta.

Schaufeli (2013, 3) on kertonut Ulrichiin (1997) viitaten, että organisaation inhimillinen pääoma, työntekijät, tulevat yhä tärkeämmäksi, koska entistä enemmän

on tehtävä vähemmillä ihmisillä. Lisäksi osaavan työvoiman saatavuusongelmat asettavat organisaatioille haasteita pitää olemassa olevat työntekijät organisaatiossa ja varmistaa työntekijöiden riittävyys myös tulevaisuudessa. Tämän takia työntekijät ovat organisaatiolle tärkeämpiä kuin aikaisemmin. Yllä esitetyt kartat tuovat ilmi sen, että sosiaalialan työnantajien olisi hyvä pohtia keinoja erottautua toisista työnantajista positiivisesti, jotta saadaan riittävästi pätevää ja koulutettua henkilöstöä.



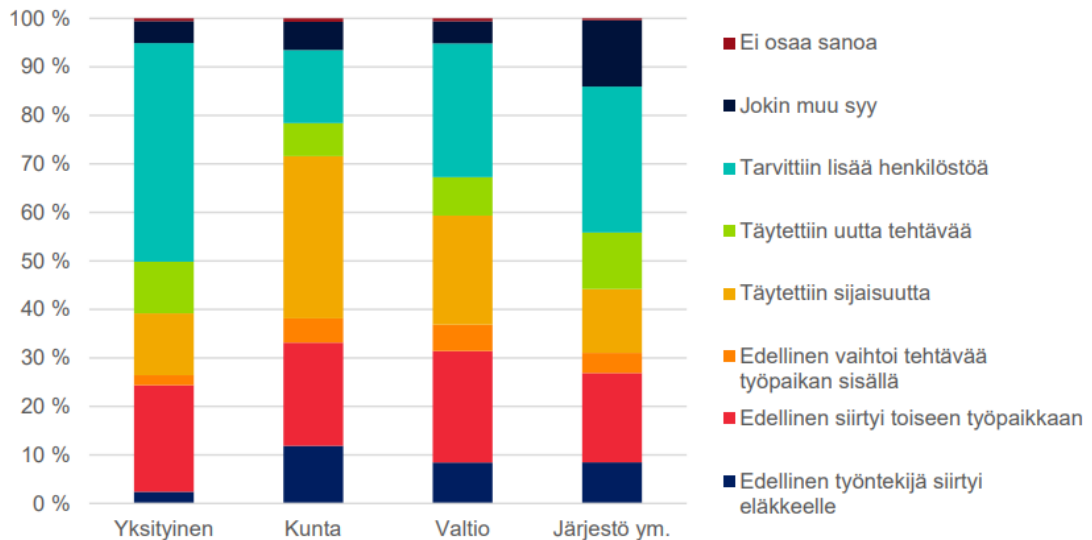
Kuvio 4. Henkilöstön saatavuuden haasteet edellisten 12. kuukauden aikana (Lähde: Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 25)

Kuvio 4. kuvaa kansallisessa rekrytointitutkimus 2022 nousseita arvioita henkilöstön saatavuudesta edellisen vuoden sisällä. Kuvioista ilmenee hyvin, että pätevien hakijoiden ja erityisasiantuntijoiden rekrytointi ovat olleet kriittisimmät ja haasteellisimmat rekrytoitavat työntekijät. Ammattibarometrit myös vahvistavat nämä rekrytointitutkimuksesta nousseet arviot.

Räisänen ja Ylikännö ovat kuvanneet kuviossa 5. vuodelta 2020 työnantajasektoreittain nousseita rekrytointisyytiä. Kuvioista ilmenee, että yksityinen- ja kolmassektori ovat rekrytoineet erityisesti koska ovat tarvinneet lisää henkilöstä ja julkinen sektori täyttänyt sijaisuuksia.

Mielenkiintoiseksi alla olevan kuvion tekee se, että hyvinvointialueille siirtyvästä henkilöstöstä viidennes tulee jäämään eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä. Kun

eläköitymisiin yhdistetään myös väestön ikääntymisestä johtuva palvelutarpeiden kasvu sosiaali- ja terveyspalveluissa, niin työvoimapulan ratkaisemisesta muodostuu koko yhteiskunnassa entistä tärkeämpi asia. (Moliis 2021.) Tulevat hyvinvointialueet ovatkin suuren haasteen edessä sosiaalialan ammattilaisten saataavuuden suhteen.



Kuvio 5. Rekrytointisyyn työntantajasektorin mukaan (Lähde: Räisänen & Ylikännö 2021, 27)

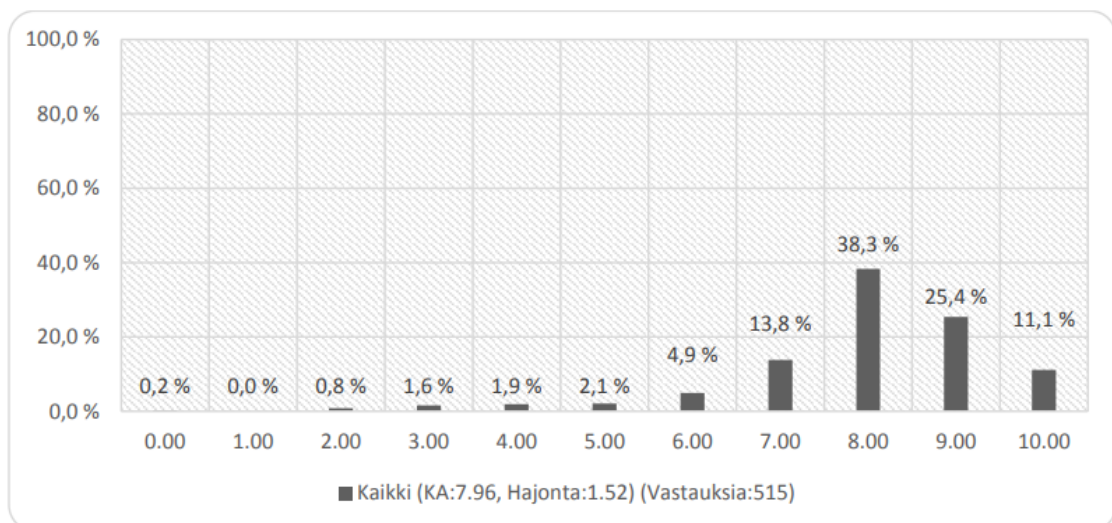
Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön valtakunnallisesta ohjauksesta ja henkilöstövoimavarojen kehittämisestä. Ohjaukskeinoina ovat esimerkiksi lainsäädäntö, suositukset sekä erilaiset avustukset kehittämishankkeisiin. Ministeriön tavoitteena on turvata sekä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyys että ammatillinen osaaminen. Tämän seurauksena sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistänyt strategisen ohjelman sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökunnan riittävyyden sekä saatavuuden turvaamiseksi. Ohjelman tarkoituksena on löytää kestäviä ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimatarpeen kattamiseen lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä niin, että alueelliset erot on otettu huomioon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Ohjeistukset, lainsäädäntö, avustukset tai mahdolliset lisäykset opiskelupaikkoihin tulevat kuitenkin viiveellä, eivätkä vastaa työvoiman tarpeeseen välittömästi.

## 4 VETOVOIMAISEN TYÖPAIKAN OSATEKIJÄT

Vetovoima tarkoittaa sitä, että jokin asia koetaan houkuttelevana tai kiehtovana (Kielitoimiston sanakirja 2022). Mielikuviin työpaikan vetovoimaisuudesta vaikuttavat niin kokemukset organisaatiosta, organisaation maine kuin siihen liittyvät mielikuvat. Koska vetovoimainen työpaikka koostuu monista osatekijöistä, seuraavissa alaluvuissa olen käsitellyt osatekijöistä muutamia; positiivista työnantajakuva, kiinnostavaa työtä, kohtuullista työ- ja asiakasmäärää sekä palkkausta ja työsuhte-etuja.

### 4.1 Positiivinen työnantajamielikuva

Kun pula osaavista työntekijöistä kasvaa, positiivisen työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa ja sitouttamisessa on oleellisessa osassa (Hyppänen 2013, 25). Positiivinen työnantajamielikuva auttaa yritystä erottumaan muista työnantajista ja mielikuva organisaatiosta vaikuttaa suurelta osin siihen, ketkä hakeutuvat organisaatioon töihin. Mikäli organisaatio aikoo saada parhaat ja pätevät työntekijät, organisaatiolla on oltava sellainen maine, että se houkuttelee hyvää henkilöstöä palvelukseensa. (Juuti & Vuorela 2015, 58.)



Kuvio 6. Työnantajan maineen merkitys työpaikan vaihtamiseen (Lähde: Paulin 2017)



Kuviossa 6. työpaikan maineen merkitystä työn vaihtamiseen on arvioitu asteikolla 1-10, jossa 0 = ei merkitystä ja 10 = paljon merkitystä. Kuten kuviosta ilmenee työpaikan hyvällä maineella, on merkitystä työpaikan vaihtamiseen suurimmalla osalla vastaajista. (Paulin 2017, 19.) Positiivisella työnantajamielikuvalla on rekrytoinnin onnistumiseen siis oleellinen vaikutus.

Rekrytointitutkimus 2022 mukaan työnhakijoiden mielestä työnantajakuvaan vaikuttavat eniten selkeä työpaikkailmoitus, aiemmat kokemukset työnantajasta ja rekrytointiprosessi (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 35). Organisaation työnantajamaineeseen vaikuttavat myös ylimmän johdon päätökset ja toimintatavat, yksittäisten esihenkilöiden johtamiskäyttäytyminen, henkilöstön osaamistaso, pieni vaihtuvuus sekä työhyvinvointi. (Hyppönen 2013, 21; Kauhanen 2016, 58.) Lisäksi hyvän maineen syntyminen edellyttää sitä, että jo nyt työssä olevat kokevat kohtelunsa työpaikalla hyväksi ja työnsä mielekkääksi. Hyvä maine edellyttää tehtävien kiinnostavuutta, haasteellisuutta, organisointikykyä, ihmisistä huolehtimista ja heidän uransa onnistumisen turvaamista. (Juuti & Vuorela 2015, 58.)



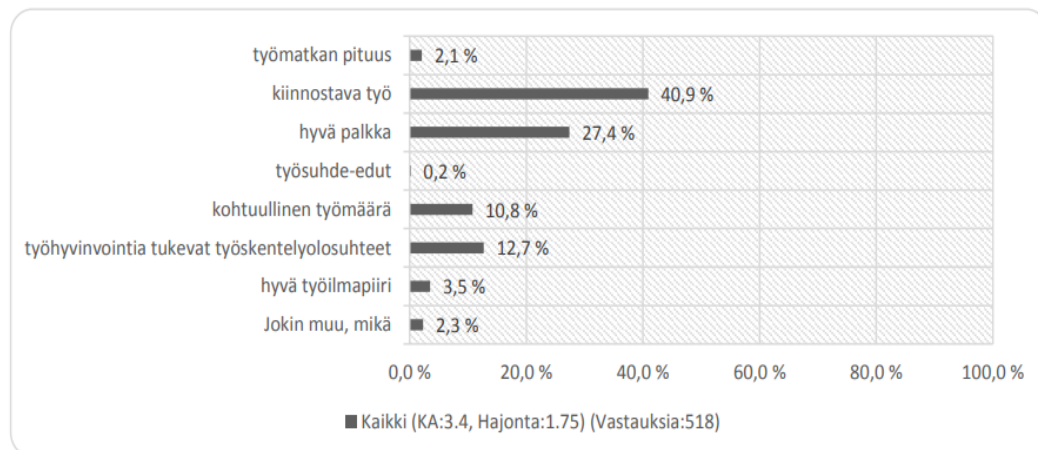
Kuvio 7. Työnantajamaineen merkitys organisaatiolle (Lähde: Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 9)

Työnhakijalle työpaikan maineella on merkitystä, mutta vuoden 2022 rekrytointitutkimuksen ja kuvion 7. mukaan työnantajanmaineen merkityksen ja sen huomioimisen näkevät tärkeäksi myös yrityksessä työskentelevät asiantuntijat.

Positiivisen työnantajamaineen rakentaminen on tärkeää. Työnantajamaineen kehittäminen ja sen huomioiminen antaa organisaatiolle mahdollisuuksia tuoda esille yrityksensä parhaat puolet ja erottautua sillä tavoin kilpailijoista. Kun työnantajamaine on kunnossa se tarkoittaa sitä, että yritys pystyy vetoamaan ja herättämään ajatuksia työnhakijoissa sekä antamaan viestiä siitä, että tämä yritys olisi kiinnostava paikka työskennellä. (Ylönen 2020.)

#### 4.2 Kiinnostava työ

Talentian 2017 tekemän selvityksen mukaan yksi tärkeimpiä tekijöitä työpaikan vaihtoon sosiaalialalla oli työn kiinnostavuus (Paulin 2017, 7). Tässä luvussa käsittelemme työn kiinnostavuuden merkitystä työn vetovoimaisuudelle.



Kuvio 8. Tärkein syy työpaikan vaihtamiseen *Sosiaalityön työpaikkojen houkuttelevuus- selvitys 2017* mukaan (Lähde: Paulin 2017)

Kiinnostava työ Talentian selvityksen perusteella sisältää haasteita, on mielenkiintoinen ja siinä saa käyttää ja kehittää osaamistaan sekä ammattitaitoaan (Paulin 2017, 7). Kiinnostava työ voi kietoutua mielekkään työn käsitteeseen. Mielekäs työ nähdään sellaisena, että se on itsenäistä, kiinnostavaa, monipuolista, kehittävää ja siitä saadaan myös palautetta. (Juuti & Vuorela 2015, 83.)

Työn sisältöön on paljon odotuksia, mutta yleensä työltä odotetaan sekä monipuolisuutta, mutta samalla myös varmuutta ja joustavuutta (Hyppänen 2013, 25). Mikäli työpaikka nähdään sekä kiinnostavana että mielekkäänä, sitä pidetään todennäköisemmin myös vetovoimaisena.

#### 4.3 Työsuhde-edut, palkkaus ja riittävä henkilöstöresurssi

Työpaikan vetovoimaisuutteen vaikuttavat myös työpaikan työsuhde-edut ja palkkaus. Talentian selvityksessä ilmeni, että palkan suuruudella on iso vaikutus siihen, että harkitaanko edes uuden työpaikan hakemista. (Paulin 2017, 12.) Kiinnostavan työn osuudessa ollut kuvio 8. valottaa palkan merkitystä työpaikan vetovoiimatekijänä. Palkka nähdään Talentian selvityksen mukaan heti kiinnostavan työn jälkeen tärkeimpänä seikkana uuteen työpaikkaan hakeutumisessa.

Palkan toivotaan olevan kilpailukykyinen ja vastaavan työntekijän koulutusta sekä työn haasteita. Työntekijät haluavat, että heidät nähdään yksilöinä, joilla on omanlaista osaamista ja erilaisia kokemustaustoja ja että tämä näkyisi myös palkassa erilaisina kokemus- ja henkilökohtaisina lisinä. Lisien käyttö nähdään työnantajan arvostuksena työntekijää ja tämän tekemää työtä kohden. (Paulin 2017, 12.)

Palkkauksen lisäksi motivoivana työsuhde-etuna nähdään myös etätöiden mahdollisuus sekä joustavat työajat. Nämä työsuhde-edut nousivat esille myös Talentian 2017 tekemässä selvityksessä. Etätömahdollisuus ja työaikojen joustavuus koetaan tärkeäksi, jotta perheen ja työelämän yhteensovittaminen olisi helpompaa. Työntekijät toivovat työnantajalta joustavuutta työaikoihin, jolloin he itsekin joustavat tarvittaessa. Jäykkä organisaatio ei houkuttele työntekijöitä. (Paulin 2017, 15.)

Työsuhde-etuina voidaan nähdä myös erilaiset koulutus- ja etenemismahdollisuudet. Monet työntekijät odottavat työnantajaltaan erilaisia kehittymismahdollisuuksia ja ne voivat olla ratkaisevassa osassa miettiessä työn vaihtoa tai hakua. (Hyppänen 2013, 126.) Sosiaalialan henkilöstö on koulutusmyönteistä ja koulutusmahdollisuuksia pidetäänkin tärkeänä tekijänä työpaikan vaihtoa ajatellessa.

Työntekijöiden mahdollisuus kouluttautua lisää työnantajaorganisaation vetovoimaisuutta. Tärkeänä nähdään myös se, että koulutuksiin ja seminaareihin osallistuminen olisi osa työaika ja työnantaja kannustaisi sekä tukisi myös taloudellisesti näihin osallistumista. (Paulin 2017, 16.)

Työorganisaatiossa olevat etenemismahdollisuudet voivat näyttäytyä myös työpaikan vetovoimatekijöinä. Työorganisaation olisikin hyvä tarjota kehittymismahdollisuuksia henkilöstölleen. Erilaisia vaihtoehtoja tähän esimerkiksi työntekijän työnkuvan syventäminen erikoisosaamista vaativaksi tai muuttaminen laajemmaksi. Myös muiden töiden tarjoaminen samalta työnantajaorganisaatiosta on hyvä väylä tarjota kehittymismahdollisuuksia henkilöstölle. (Hyppänen 2013, 126.)

Vetovoimaisena nähdään myös työpaikka, jossa kohtuullinen asiakas- ja työmäärä. Kohtuullinen asiakas- ja työmäärä on kytköksissä riittäviin henkilöstöresursseihin. Mikäli työpaikassa on suuret asiakas- ja työmäärät, on työnteko hankalaa arvojen mukaisesti ja hyvin. Lisäksi suuri asiakasmäärä vaikeuttaa oman kalenterin suunnittelua ja työhön vaikuttamista. Työn kuormittavuus ja kiire ovat yleensä yhteydessä myös toimivaan työilmapiiriin. Sosiaalialan työntekijät kokevat niin arvojen mukaisen työskentelyn, työhön vaikuttamisen ja sen suunnittelun tärkeäksi. Työntekijät myös haluavat tehdä työnsä hyvin. (Paulin 2017, 17.) Mikäli työssä on huomioitu kohtuullinen työmäärä sekä asiakasmäärä, lisää tämä työpaikan kiinnostavuutta.

## 5 ONNISTUNUT REKRYTOINTI

### 5.1 Rekrytointi

Työnantajat rekrytoivat kolmesta eri syystä, joita ovat organisaation uudet työpaikat, poistuman korvaaminen ja vaihtuvuuden korvaaminen. Poistumalla tässä yhteydessä tarkoitetaan esimerkiksi eläköitymistä, maastamuuttoa tai siirtymistä muutoin työmarkkinoiden ulkopuolelle. Vaihtuvuus merkitsee sitä, että työntekijät vaihtavat työpaikkaa. (Räisänen & Ylikännö 2021, 7.)

Rekrytointi tarkoittaa prosessia, jossa pyritään valitsemaan ennen kaikkea työhön sopivin henkilö (Juuti & Vuorela 2015, 58). Rekrytointi on vaativa toimenpide ja sen onnistumista voidaan arvioida vasta jälkeenpäin. Organisaation kannalta rekrytoinnilla on pitkäaikaisia vaikutuksia niin organisaation työnantajamielikuvaan, asiakkaille kuin valitulle henkilölle itselleenkin. Jotta rekrytoinnissa onnistutaan, on rekrytointi ja sen jälkeinen perehdyttäminen tehtävä huolellisesti ja ammattitaidolla. (Hyppönen 2013, 165.)

Rekrytointi on vaativaa, koska sopivan henkilön valinta ei ole helppoa. Valintaa suorittavan henkilön on punnittava työntekijän arvojen, toiveiden, osaamisen ja kokemuksen sekä organisaation arvojen ja tehtävien tarjoamien haasteiden välistä suhdetta. Tärkeää rekrytoinnissa on huomioida myös hakijoiden omien urasuunnitelmien onnistumisen mahdollisuus organisaatiossa. (Juuti & Vuorela 2015, 59–60.)

### 5.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi sisältää kolme eri vaihetta, jotka ovat prosessin suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Rekrytoinnin suunnittelun aluksi arvioidaan aluksi tehtävän tarpeellisuus eli rekrytointitarve. Kun rekrytointitarve on selvillä, esihenkilön on hyvä varmistaa, että hänellä on organisaatiossa rekrytointioikeus. Kun nämä osa-alueet on mietitty, on rekrytointiprosessille hyvä suunnitella aikataulutus. (Hyppänen 2013, 165–166.)

Rekrytoinnin onnistumisen osalta tärkeää on myös ennen hakuprosessia määrittää haussa olevasta työstä tehtäväkuvaus. Tehtäväkuvauksesta on hyvä

käydä ilmi tehtävänimike, tärkeimmät tehtävät sekä millaista osaamista työssä vaaditaan. (Hyppänen 2013, 167.) Kun tehtävänkuvaus on määritelty, luodaan raamit sen osalta mitä vaatimuksia työssä menestymiselle voidaan asettaa. Mikäli työn vaatimukset ovat selkeästi määritelty, rekrytoinnin ja valinnan onnistumisen todennäköisyys kasvaa. (Juuti & Vuorela 2015, 59–60.)

Rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheeseen kuuluu päätös myös siitä mitä rekrytointikanavia ja tapoja prosessissa käytetään. Rekrytointikanavina voidaan käyttää joko sisäistä tai ulkoista rekrytointia. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, että työpaikka laitetaan hakuun oman organisaation sisällä oman henkilökunnan haettavaksi. Ulkoisessa rekrytoinnissa tavoitellaan henkilöitä organisaation ulkopuolelta. Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat nopeus ja kokemus hakijan työtaidoista ja toimintatavoista ja myös perehdytysvaihe on yleensä lyhyempi sisäisen rekrytoinnin avulla valitun kohdalla. Aina sisäiset rekrytoinnit eivät ole mahdollisia ja silloin työpaikka laitetaan ulkoiseen hakuun. (Hyppänen 2013, 167–170.)

Rekrytointi-ilmoituksen laadintaan on hyvä panostaa rekrytointiprosessissa erityisesti, jos työntekijää haetaan organisaation ulkopuolelta. Rekrytointi-ilmoituksen tärkein tehtävä on saada potentiaaliset ihmiset hakemaan töihin. Ilmoituksessa on tärkeää pitää mielessä organisaation viestinnällisen ilmeen lisäksi ilmoituksella tavoiteltava kohderyhmä. Ilmoituksesta on hyvä ilmetä perustietojen kuten tehtävänimikkeen ja organisaatiokuvauksen, tehtävänkuvauksen ja tehtävän edellytyksien ja osaamisvaatimusten lisäksi organisaation tarjoamat etuudet. Rekrytointi-ilmoituksen tulisi herättää hyvällä tavalla huomioita ja siinä luvattujen asioiden tulisi pitää paikkaansa. Monesti rekrytointi-ilmoituksissa mainitaan yhteyshenkilö, jolta voi kysyä lisätietoa haettavana olevasta tehtävästä. Positiivisen rekrytointikokemuksen luomiseksi on hyvä, jos lisätietoja antava henkilö on varannut aikaa kyselyihin vastaamiseen. (Hyppänen 2013, 167–171.)

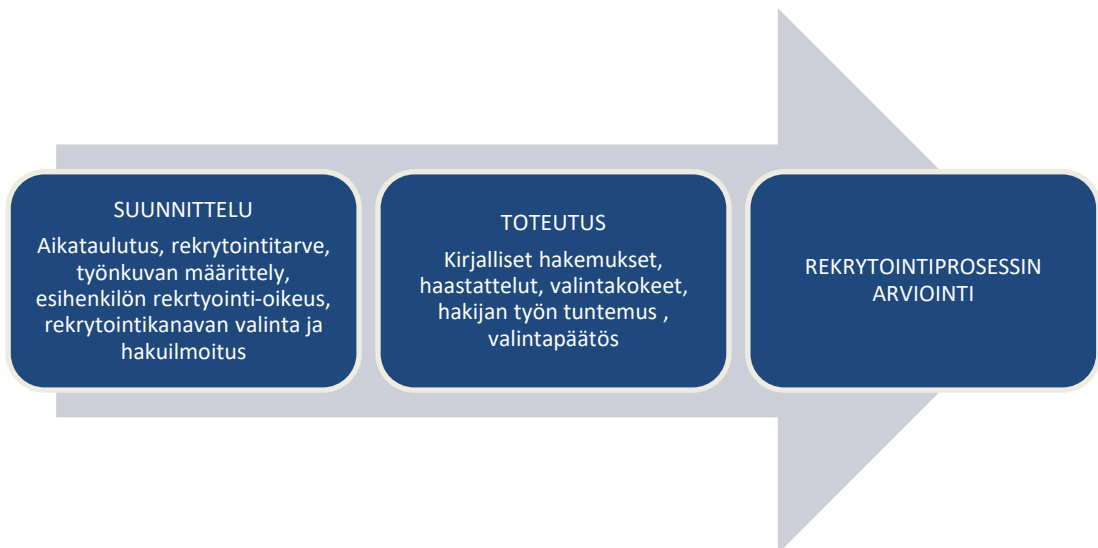
Rekrytointiprosessin toteutumisvaiheen onnistumista organisaation näkökulmasta lisää valmistautuminen haastatteluun. Tämä tarkoittaa esimerkiksi rauhallisen tilan varaamista, haastattelujen sopimista, työnkuvan mieleen palauttamista sekä päättämistä siitä ketkä osallistuvat organisaation puolelta haastatteluun. (Hyppänen 2013, 172.)

Mikäli käytetään useita menetelmiä rekrytointiprosessin toteuttamisvaiheessa, tämä parantaa työhönoton todennäköisyyksiä onnistua. Yleensä rekrytointiprosessissa on käytetty menetelminä ainakin kirjallisia hakemuksia ja todistuksia sekä työhönottohaastatteluja mutta myös erilaiset valintakokeet, ja hakijan työn tuntemus ovat yleisiä tapoja valita työntekijä organisaatioon. (Juuti & Vuorela 2015, 63.). Menetelmien tarkoituksena on arvioida ja saada kokonaiskäsitys hakijoista (Hyppänen 2013, 173).

Kun on arvioitu ja saatu kokonaiskäsitys hakijoista erilaisten menetelmien avulla, seuraa työntekijän valintapäätös. Työntekijän valintapäätös on aina esihenkilön vastuulla oleva tehtävä. Kun valintapäätös on tehty, esihenkilö voi tehdä työtarjouksen valituksi tulleelle. Työtarjouksessa yleensä tarkennetaan työtehtäviä, palkkausta ja työsuhteen ehtoja. Mikäli valituksi tullut ottaa työpaikan vastaan tämän jälkeen laaditaan työsopimus. Työsopimuksen jälkeen valituksi tullut aloittaa perehdytysprosessin. Tässä vaiheessa on tärkeää positiivisen työnantajamielikuvan säilyttämiseksi ilmoittaa valitsematta jääneille hakijoille päätöksestä. (Hyppänen 2013, 181–186.)

Rekrytointiprosessissa on tärkeää huomioida myös tehokkuus positiivisen työnantajamielikuvan säilyttämiseksi. Koska rekrytointi on tänä päivänä kilpailua osaajista, on oltava nopea ja tehokas. Prosessi, joka venyy tai ei pysy aikataulussa, saattaa aiheuttaa hakijoille kuvan piittaamattomasta yrityksestä ja luoda sitä kautta motivaation laskua. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.)

Rekrytointiprosessi sisältää viimeisenä myös arviointivaiheen. Arviointivaiheessa arvioidaan rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistumista sekä esihenkilö yksin että valitun työntekijän kanssa. Arviointivaihe sisältää varmistuksen siitä, että tehty valinta on ollut oikea. (Hyppänen 2013, 187.) Rekrytointiprosessia olen avannut kuviossa 9.



Kuvio 9. Rekryointiprosessi (mukaillen Hyppänen 2013)

Mitä enemmän rekryointiprosessiin käytetään työnantajan puolelta aikaa, sitä parempi tulos yleensä saadaan (Juuti & Vuorela 2015, 59). Onnistuneessa rekryointiprosessissa määritetään työn hallinnan kannalta olennaiset seikat ja siinä luodaan perusta ihmisen ja organisaation väliselle hyvälle suhteelle ja lisäksi positiivinen ensivaikutelma työnantajasta kannustaa pitkäjänteiseen sitoutumiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 59; Vance 2006,13.)



## 6 TYÖHÖN JA ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN

### 6.1 Sitoutuminen

Työntekijän sitoutumiselle ei ole yhtä ainuttakaan tarkkaa ja laajalti omaksuttua määritelmää, mutta sitoutumisen voidaan nähdä tarkoittavan sidettä työntekijän, työyhteisön ja organisaation välillä. (Jokivuori 2004, 284.) Sitoutuminen tarkoittaa siis lojaalisuutta ja uskollisuutta, jonka työntekijä kehittää työnantajaorganisaatioonsa. (Landsman 2008, 106; Turunen 2012, 23.)

Meyer ja Allen ovat tutkineet paljon sitoutumisen käsitettä ja heidän mukaansa sitoutumisen voidaan nähdä koostuvan kolmesta osatekijästä: 1) affektiivinen sitoutuminen 2) normatiivinen sitoutuminen 3) laskelmoitu sitoutuminen. Yhteistä kaikille näille sitoutumisen tavoille on se, että ne kaikki kiinnittävät jollain tavoin työntekijän organisaatioon. Organisaatioon tunneperäisesti sitoutuneella on halua tehdä työnsä hyvin, olla työstä poissa mahdollisimman vähän ja myötävaikuttaa organisaation toimintaan. Laskelmoidusti sitoutunut taas jatkaa organisaatiossa vain siksi, että pysyminen on kannattavampaa kuin sieltä lähteminen. Normatiivisesti sitoutuneen työntekijän kiinnittää organisaatioon velvollisuudentunto. (Meyer & Allen 1997, 23–25.) Jokivuoren (2004, 290) mukaan organisaatioon sitoutumiseen vahvasti on yhteydessä esimerkiksi työntekijän ikä, koulutustaso ja tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin. Korkea koulutustaso voi laskea sitoutumisen tasoa, kun taas korkeampi ikä voi nostaa sitä.

Mikäli työntekijä on kiinnittynyt työyhteisöön, työhön sitoutumiselle tällöin ominaista on tarmokkuus, omistautuminen ja omaksuminen. Sitoutuneet työntekijät ovat energisiä, innostuneita, vahvasti mukana työssään ja paneutuneita siihen. (Xanthopoulou & Bakker & Fischbach 2013.) Sitoutuminen liittyy siis melko ainutlaatuisella tavalla työn vaatimukseen, työn resursseihin ja suorituskykyyn (Schaufeli 2013, 14–15).

Sitouttamiseen kannattaakin panostaa siksi, että mitä sitoutuneempi työntekijä on organisaatioon ja tehtäväänsä, sitä todennäköisemmin hän jää nykyiseen organisaatioonsa ja työhönsä sekä hyväksyy organisaation tavoitteet ja tekee töitä

niiden saavuttamiseksi itsenäisesti. (Hyppänen 2013, 130; Vance 2006, 2.) Sitoutunut työntekijä lisää näin ollen organisaation keskeisiä kilpailuetuja tuodessaan mukanaan korkeamman tuottavuuden sekä pienemmän henkilöstön vaihtuvuuden. (Vance 2006,1.) Nykyaikaiset organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, jotka pystyvät ja haluavat panostaa työhönsä henkisesti. Ja tämä on juuri sitä mistä työhön sitoutumisessa on kyse. (Schaufeli 2013, 3.)

## 6.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutuminen on prosessi, johon ei voi pakottaa työntekijöitä, mutta on kuitenkin tärkeää luoda sille otolliset edellytykset ja puitteet. Tämä tapahtuu huomioimalla ja tunnistamalla organisaatiossa sitoutumista heikentävät ja vahvistavat tekijät. Henkilöstön kokema työtyytyväisyys vaikuttaa sitoutumiseen ja työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri asiat ja näitä asioita on tärkeää vahvistaa organisaatiossa sitouttamisen vahvistamiseksi. (Hyppänen 2013, 131–133.) Koska työntekijän sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet asiat, tässä luvussa käsittelen niitä tarkemmin.

Henkilöstön sitouttaminen työyhteisöön alkaa jo perehdytysvaiheesta. Perehdyttäminen on työturvallisuuslaissa säädetty työnantajan velvollisuus. Esihenkilöllä on vastuu perehdyttämisestä, mutta hän voi jakaa perehdytysvastuuta myös muille työyhteisön jäsenille. (Perehdyttämisen toimivat käytännöt 2009.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden henkilön tai uusiin tehtäviin siirtyvän henkilön työpaikalla tapahtuvaa alkuohjausta ja vastaanottoa (Juuti & Vuorela 2015, 63). Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle tai uuteen tehtävään tulevalle sellaiset valmiudet, joilla hän voi hoitaa tehtävää, johon hänet on palkattu (Hyppänen 2013, 183).

Perehdytyksen päätavoite on siis antaa organisaation uudelle työntekijälle riittävästi oleellista tietoa uudesta työstä ja saada uuden ihmisen tuntemaan itsensä osaksi uutta työyhteisöä ja tuntemaan itsensä sinne tervetulleeksi. (Hyppänen 2013, 186; Juuti & Vuorela 2015, 63.)

Tässä auttaa, mikäli uuden työntekijän tuloon on valmistauduttu. Tämä valmistautuminen näkyy esimerkiksi siinä, että esihenkilö on varannut uuden työntekijän ensimmäistä päivää varten aikaa, perehdytysohjelma on mietittynä ja että tarvittavat työvälineet sekä työpiste on järjestetty. (Hyppänen 2013, 183.) Tärkeää on myös se, että esimies huolehtii siitä, että uudet työntekijät otetaan mukaan työpaikan yhteisiin kokouksiin ja virkistystoimintaan. (Perehdyttämisen toimivat käytännöt 2009.)

Perehdytysvaiheen kesto riippuu tehtävästä, mutta mitä laajemmasta ja vaativammasta työstä on kyse, sitä pidempi aika tarvitaan. (Hyppänen 2013, 186.) Laadukkaasti suoritettu perehdyttäminen ja työhönopastus ovat olennainen osa työn hallintaa ja tukevat henkilön työhyvinvointia sekä työyhteisöön sitoutumista (Juuti & Vuorela 2015, 63).

Motivaatio vaikuttaa suurelta osin henkilön työsuoritukseen ja motivaation määrä vaikuttaa myös siihen kuinka paljon ihminen käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Motivoitunut työntekijä yltää yleensä parempiin suoriin kuin ei motivoitunut. (Hyppänen 2013, 118.) Motivointitekijöitä tukemalla voidaan lisätä työntekijän sitoutumista työyhteisöön. Motivaatiotekijät työelämässä jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi henkilökohtaisen kasvun tunne, kokemus työn merkityksellisyydestä, itsensä toteuttamisen ja tarkoituksellisuuden tunne sekä halu oppia ja luoda uutta, Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkka, edut ja asema. (Hyppänen 2013, 118–119.)

Palkitsemisella on tärkeä merkitys motivaatioon liittyvien tarpeiden täyttämässä. Palkkaan ja etuihin liittyvien palkitsemisten lisäksi esimerkiksi palautteella, työn arvostuksella, mahdollisuudella vaikuttaa, työn organisoinnilla ja kehittämisellä on siinä tärkeä merkitys motivaatiolle. Rahallista palkitsemista voidaan tehdä monella eri tavalla, esimerkiksi maksamalle peruspalkan lisäksi taitolisää tai suorituspalkkaa. Myös erilaiset edut (esimerkiksi ravintoetu, autoetu) voidaan nähdä yhtenä palkitsemisen muotona. (Hyppänen 2013, 121.)

Organisaation palkitsemisjärjestelmä on hyvin suunniteltuna tehokas tapa parantaa organisaation työelämän laatua, tuottavuutta ja kilpailukykyä (Hyppänen 2013, 124.) sekä käyttää keinona työntekijöiden työyhteisöön sitouttamisen välineenä. Kun työntekijöillä on tunne siitä, että heidän työnantajansa arvostaa heitä ja että he itse ovat ylpeitä työnantajastaan, he sitoutuvat työorganisaation. (Vance 2006, 2.)

Työhyvinvoinnilla on oleellinen merkitys työntekijän työyhteisöön sitoutumisen osalta. Työhyvinvointi on työntekijän subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat monet seikat. Työhyvinvoinnin kokemus syntyy siitä, miten ihmiset kokevat asiat ja vastaavatko työhön liittyvien tekijöiden odotukset ja todellisuus toisiaan. (Hyppänen 2013, 139–142.) Työhyvinvoinnin näkökulmasta työ koostuu työn sisällöstä, yhteisesti sovitusta työmenetelmistä, saadusta tuesta, johtamisesta ja työtehtävien merkityksellisyydestä. Työhyvinvointi rakentuu siis työstä, voimavaroista ja merkityksistä sekä arjen kokemuksista. (Hyppänen 2013, 142–143.)

Taulukko 5. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation kannattavuuteen (Lähde: Kauhanen 2016, 18)

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Motivoitunut, sitoutunut, innovatiivinen	Sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät	Työn tuottavuus paranee, Työn laatu paranee	Kannattavuus lisääntyy
	Haluaa olla töissä	Yksilön tuottavuus kasvaa, Tehokas työaika lisääntyy	Innovaatiot lisääntyvät, Työnantaja mielikuva paranee	

Kuten taulukosta 5. ilmenee työhyvinvointiin panostamalla organisaatio voi saada aikaa merkittäviä tulosvaikutuksia. Työhyvinvointiin panostaminen vähentää organisaation sairaspöissaolosta ja ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuvia kustannuksia ja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Kauhanen 2016, 18.)

Henkilöstön työhyvinvoinnilla on organisaatioon sitoutumisen lisäksi suora yhteys organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostukset työhyvinvointiin saavat aikaan sekä välittömiä että välillisiä tulosvaikutuksia ja tuottavat panostuksiin nähden keskimääräisesti kuusinkertaisen hyödyn. (Kauhanen 2016, 17.)

Mielekkäällä työllä on suuri merkitys niin työhön sitoutumisessa kuin työhyvinvoinnissa. Kun ihminen tekee työtä, jonka hän kokee omakseen, työhön liittyvä motivaatio kasvaa. Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin keino lisätä työhyvinvointia ja sitoutumiseen voi suurelta osin vaikuttaa työn merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden kokemus. (Hyppänen 2013, 131; Juuti & Vuorela 2015, 81.) Työn mielekkyyttä luo se, että työn päämäärät ovat selkeät ja työ tarjoaa sopivasti haasteita sekä henkilö kokee työskentelevänsä työssä, jonka kokee omakseen. (Juuti & Vuorela 2015, 80.)

Työyhteisöllä on myös suuri merkitys työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Työyhteisön ihmissuhteet sekä ilmapiiri ovat niin yksittäiselle työntekijälle kuin koko työyhteisölle erityisesti luottamuksen, avuliaisuuden ja avoimuuden osalta merkittävässä roolissa. (Juuti & Vuorela 2015, 45–52.) Työyhteisöltä toivotaan yllä mainittujen teemojen lisäksi myös lämminhenkisyttä, työntekijöiden kunnioittamista, luovuutta ja dynaamisuutta. (Hyppänen 2013, 25).

Mikäli työyhteisö on osaava ja hyvinvoiva, sen näkyy organisaation tuloksessa positiivisesti. Mikäli työyhteisö ei voi hyvin on todennäköistä, että osa työntekijöistä jättää organisaation. (Juuti & Vuorela 2015, 162.)

Hyvä johtaminen luo positiivista työnantajamainetta, houkuttelee organisaatioon kyvykkäitä henkilöitä ja saa sitoutettua heidät organisaatioon. (Kauhanen 2016, 92.) Johtamisella onkin suuri merkitys työntekijöiden sitoutumisessa.

Luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen ovat suuressa yhteydessä toisiinsa. Kun luottamus organisaation johdon tai lähimmän esimiehen sanaan ja pätevyyteen lisääntyy, voimistuu samalla myös sitoutuneisuus organisaatioon. (Jokivuori 2004, 291.)

Mikäli esimies pyrkii luomaan hyvät suhteet jokaiseen alaiseensa ja edesauttaa alaisten keskinäistä kommunikaatiota, tämä edistää myös työntekijöiden työyhteisöön sitoutumista. Sitouttamisen mahdollistamisessa hyvät vuorovaikutussuhteet ovat erityisen tärkeitä. (Hyppänen 2013, 131–132.)

Esihenkilön tuen on useissa tutkimuksissa todettu liittyvän positiivisesti työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Esihenkilön tuki on ainutlaatuinen keino sitouttamiseen. Esihenkilö vaikuttaa työntekijöiden työhön kokemaan tyytyväisyyteen sekä auttaa myös tuomaan esille työntekijöille, kuinka organisaatio arvostaa ja välittää heistä. Esimiesmahdollisuuksien vahvistaminen, koulutus ja mentorointi voivat olla tärkeimpiä strategioita, joilla voidaan viime kädessä parantaa henkilöstön pysymisen todennäköisyyttä. (Landsman 2008, 112–126.)

### 6.3 Työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutukset

Työntekijöiden vaihtuvuudella on useita vaikutuksia organisaatioon ja tästä syystä työntekijöiden sitouttamiseen organisaatiossa ja työyhteisössä kannattaa panostaa.

Ensinnäkin työntekijöiden vaihtuvuudesta ja rekrytoinnista aiheutuu työnantajalle paljon kuluja. Laitinen (2021, 20) toteaa Henkilöstöpalveluyritys Adecon tekemään tutkimukseen viitaten asiantuntijan vaihtumisen maksavan 50–150 prosenttia työntekijän vuosipalkasta ja jos erityisasiantuntija tai johtaja vaihtuu, hinta on jopa 100–300 prosenttia vuosipalkasta. Välittömiä kuluja tulee myös uuden työntekijän etsimisestä aiheutuvista kuluista ja lähtevän työntekijän laskeneesta työtehosta. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan sosiaalialan yritysten vaihtuvuus on yrityspuolen korkein 28 prosentilla. (Laitinen 2021, 20–21.)

Toiseksi työntekijän vaihtuminen aiheuttaa organisaatioon osaamisen menetystä. Kun työntekijä lähtee organisaatiosta, hänen mukanaan lähtee aina myös hänellä ollut hiljainen tieto sekä osaaminen.

Kolmanneksi työntekijän vaihtumisesta aiheutuu muutoksia myös asiakkuuksiin ja työyhteisöön. Työyhteisön toimivat yhteistyötavat ja tiedonvälitys voivat katketa ja asiakkaiden palveluiden tarvetta ei välttämättä pystytä arvioimaan ajantasaisesti ja asiakkaiden tilanteiden kriisiytyminen voi aiheuttaa kalliimpien palveluiden tarvetta ja näistä välillisistä kuluista voi tulla jopa suurempia kuin välittömistä kuluista. (Laitinen 2021, 21.)

Sitoutunut ja pysyvä henkilöstö tulee todennäköisesti halvemmaksi kuin jatkuvat rekrytoinnit, vaikka henkilöstön sitouttamiseen laitettaisiin rahaa. Työnantajan parhaat resurssit – ja suurimmat kustannukset – ovat kuitenkin ihmiset, jotka tuovat yritykseen luovuutta, tuottavuutta ja kannattavuutta. (Managing Employee Relocation 2021.)

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni tutkimustulokset. Opinnäytetyöni tutkimustulokset ovat muodostuneet tutkimusaineiston ja teoreettisen viitekehyksen perusteella. Tulokset on jaettu kahteen alalukuun tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäinen alaluku käsittelee rekrytointia ja toinen alaluku sitoutumista.

Tutkimusaineistosta rekrytointikäsitteen alle oleellisiksi teemoiksi nousivat työpaikkailmoitus ja työhaastattelu. Työyhteisöön sitoutumisen osalta oleellisiksi teemoiksi tutkimusaineistoista nousivat työntekijän ammattitaidon ja työn arvostus, perehdytys, työyhteisö sekä johtaminen.

### 7.1 Rekrytointi

Vastauksista ilmenee, että vastaajat kaipasivat hakuilmoitukselta erityisesti konkretiaa.

*”Työhakuilmoitus on laadittu sillä tavalla asiallisesti, että siellä näkyy ne periaatteet ja semmoiset asiat selkeästi”.*

Tämä konkretia työpaikkailmoituksen osalta tarkoittaa vastausten mukaan totuudenmukaista ja selkeää kuvausta työtehtävistä ja lyhyttä sekä ytimekästä työnantajakuvausta. Lisäksi esille tuli, että työpaikkailmoituksessa olisi hyvä olla se mitä työpaikka tarjoaa työntekijälle (esimerkiksi edut, toimivat työkäytännöt).

Lisäksi esille nousi hakuilmoituksessa mainitun yhteyshenkilön saatavuus. Tärkeänä nähtiin, että yhteyshenkilön saa tarvittaessa kiinni lisätietojen pyyntöä varten.

*”Työhakuilmoitus on ensimmäinen kontakti siihen työnantajaan. Varsinkin jos se on uusi työnantaja, niin tavallaan se miten koko hakemus on laadittu, mutta miten se koko hakuprosessi toteutetaan. Vastataanko, kun soittaa ja kysyy jotain lisätietoa ja miten haastatteluun kutsuminen menee”.*

Lisäksi tutkimusaineisto tuo esille, että erottautuakseen positiivisesti rekrytointivaiheen aikana työnantajan kannattaa suosia perinteisten hakukanavien lisäksi esimerkiksi entistä enemmän jalkautumista opiskelijoiden pariin sekä videoesittelyä toiminnoistaan.



Tutkimusaineiston perusteella työpaikkahaastattelun onnistumisen kannalta merkittäväksi koettiin työpaikkahaastattelussa syntyvä tunnelma. Vastauksista nostettiin esille haastattelun hyvä ja salliva tunnelma sekä mukavat haastattelijat tärkeinä osatekijöinä. Työpaikasta muodostuvan mielikuvan nähtiin olevan suurelta osalta yhteydessä haastattelun vuorovaikutukseen.

*”Ja se haastattelutilanne, eihän siinä ole tarkoituksena, että työnhakija on hirveän jännittyneessä tilanteessa eikä saa sanaa suustaan. Kyllähän se on tärkeää sen haastattelun luominen rennoksi heti alkumetreillä. Ja se on hirveän tärkeää, oli sitten kyseessä yksilö- tai ryhmähaastattelu”.*

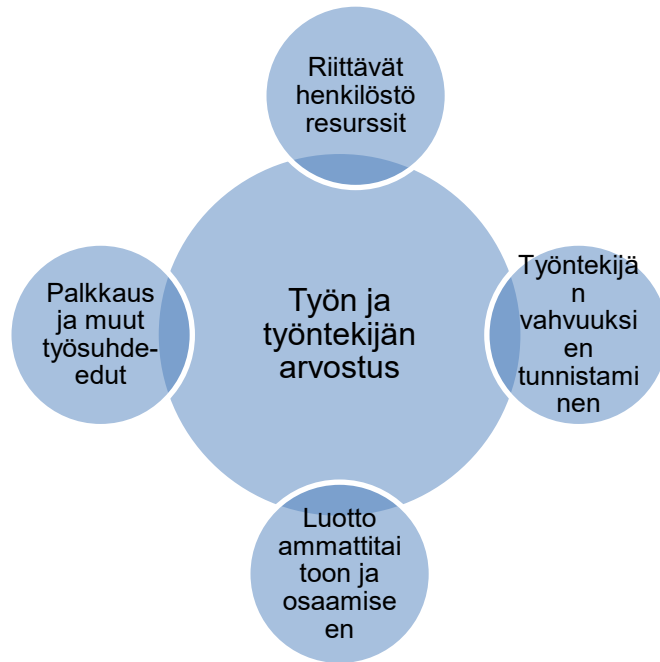
Toisena merkittävänä tekijänä aineistosta nousi esille tiedottamisen merkitys. Vastajaat kaipasivat haastattelun jälkeen tiedottamista valintaprosessista ja yhteydenpitoa myös ei valittuihin. Yleisesti rekrytointiprosessin osalta nousi edellä mainittujen teemojen lisäksi esille myös rekrytointiprosessin aikataulutuksen tärkeys rekrytoivasta päästä.

## 7.2 Sitoutuminen

Työntekijän ammattitaidon ja työn arvot nousivat tutkimusaineistosta tärkeänä teemana sitouttamisen teeman alla ja kaikki vastaajat olivat nostaneet sen esille vastauksissaan.

*”Työntekijän kokemus, että isossa mittakaavassa työnantaja ja lähiesimies myös arvostavat hänen työtään ja häntä myös jollain tasolla ihmisenä”.*

Vastauksista ilmeni tärkeänä työntekijän tunne siitä, että tulee arvostetuksi organisaatiossa ja työyhteisössä. Tärkeää oli myös työnantajan luotto työntekijän ammattitaitoon ja työntekijän vahvuuksien tunnistaminen. Työntekijän vahvuuksien tunnistaminen vastausten mukaan tarkoitti sitä, että työntekijälle tarjottaisiin ammattitaidon tai osaamisen mukaisia kohdennettuja työtehtäviä, joista maksettaisiin työtehtävän mukaisia lisiä.



Kuvio 10. Työn ja työntekijän arvostuksen osa-alueet tutkimusaineiston mukaan

Työn ja työntekijän ammattitaidon arvostukseen liitettiin tutkimustulosten mukaan myös palkkaus sekä työsuhde-edut. Tähän vastauksista liitettiin myös riittävät henkilöstöresurssit. Useasta vastauksesta ilmeni, että palkkauksen toivotaan olevan kilpailukykyinen ja tärkeänä nähtiin myös muut työnantajan tarjoamat edut, esimerkkinä työterveyden hyödyntäminen työaikana.

Vastausten perusteella perehdytys on toinen tärkeä osa-alue sitoutumisessa ja jokainen vastaaja oli tuonut perehdytyksen esille vastauksissaan.

*”Perehdytyksellä on iso merkitys. Siinä miten sää ajat itsesi siihen työyhteisöön ja työhön sisälle. Alkuun perehdytyksen merkitystä ei voi olla korostamatta. Ja ois se ensi viikkojen ja kuukausien aikana tiedossa keltä sitten voi pyytää apua”.*

Perehdytyksen osalta tärkeänä useissa vastauksissa ilmeni perehdytyksen saaminen nimetyltä perehdyttäjältä ja että työntekijä saa alussa rauhassa perehtyä uuteen työtehtävään. Perehdytyksen osalta nousi vastauksissa esille myös toive esihenkilön tavoitettavuudesta ja siitä, että esihenkilöllä on alussa aikaa uudelle työntekijälle.

Myös työyhteisö nousi vastauksissa tärkeänä osa-alueena sitouttamisen osalta.

*”Työyhteisö on tärkeä asia. Että sää viihdyt siellä töissä, sulla on kiva aamulla lähtä töihin ja tunnet, että tulet kuulluksi ja saat omia asioita vietyä eteenpäin ja sanoa mielipiteesi. Työyhteisö puhaltaisi yhteen hiileen ja tietäisi tavoitteet ja menis yhdessä niitä kohti”.*

Vastauksissa tuli esille erityisesti työyhteisön vastavuoroisuus ja siltä saatava tuki. Tuen osalta tärkeänä nähtiin ajatusten jakaminen, neuvojen saaminen sekä konsultointi. Vastauksista nousi esille myös yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeys ja yhdessä tekemisen meininki. Tärkeänä nähtiin myös työyhteisön pysyvyys ja uusiin työntekijöihin panostaminen ja heidän huomioimisensa myös työyhteisön tasolla.

Vastauksista ilmenee, että johtaminen nähtiin tärkeänä osa-alueena työntekijän sitoutumisen kannalta.

*”Lähiesimiehen rooli on niin tärkeä. Että työntekijät tietää mitä voi odottaa, vaikka lähiesimieheltä ja mitä hänen esimieheltään. Ja sitten toiseksi, jos työntekijä kaipaa lähiesimiehen tukea, hän on tavoitettavissa”.*

Esihenkilöltä toivottiin vastausten perusteella helposti lähestyttävyyttä, joustavuutta, positiivista vuorovaikutusta, rakentavaa keskusteluyhteyttä ja tavoitettavissa oloa. Lisäksi vastauksista ilmeni tärkeänä, että esihenkilö huomioi työntekijän yksilöllisyyden ja luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja näyttää sen käytännössä. Tärkeänä johtamisen osalta nähtiin myös se, että esihenkilö saa koulutuksen esihenkilötyöhön ja että hänelle on selvänä organisaation tavoitteet sekä toteutustavat.

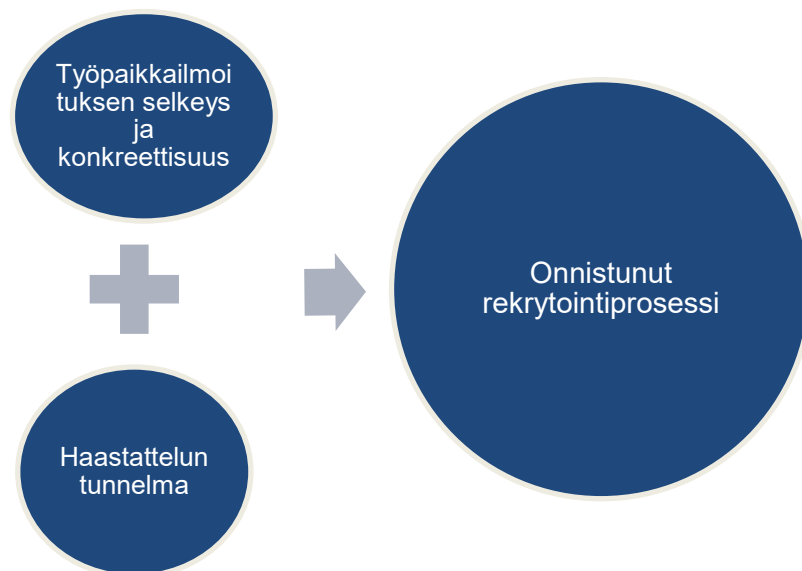
## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyön tutkimustuloksia ja esittelen tulosten perusteella muodostamani johtopäätökset sekä tarkastelen sitä, miten tulokset vastasivat asettamiini tutkimuskysymyksiin, jotka olivat millaisia keinoja työnantaja voi hyödyntää henkilöstön työyhteisöön sitouttamisessa ja millaisten keinojen avulla työnantaja voi erottautua positiivisesti rekryointivaiheen aikana?

Ensimmäisessä alaluvussa käsittelen rekryointiin liittyviä johtopäätöksiä ja toisessa sitouttamiseen. Näiden alalukujen lisäksi kolmannessa alaluvussa käsittelem vielä tulosten luotettavuutta.

### 8.1 Rekryointi

Aineistosta nousi esille, että positiivisesti erottautuvan rekryoinnin osalta keskeisiä olivat seuraavat tekijät 1. **Työpaikkailmoituksen selkeys ja konkreettisuus** 2. **Haastattelun tunnelma**.



Kuvio 11. Positiivisen rekryointiprosessin keskeiset osa-alueet aineiston mukaan

Tutkimusaineistosta ja tuloksista voidaan päätellä, että työnantajan erottautumiseen positiivisesti rekrytointivaiheessa vaikuttaa sekä työpaikkailmoitus että haastattelu, vaikkakin vastausten perusteella haastattelu on aavistuksen merkittävämmässä roolissa.

Tutkimusaineiston mukaan rekrytointivaiheessa positiivisesti erottautuu sellainen työpaikkailmoitus, joka on sekä selkeä että konkreettinen. Vastauksista voidaan olettaa, että erikoiset tai liian pitkät sekä kiemuraiset työpaikkailmoitukset eivät ole sitä mitä työnhakijat kaipaavat, vaan parhaiten ja positiivisesti erottautuvat napakat työpaikkailmoitukset, joissa on selkeästi ilmoitettu kaikki tarpeellinen, kuten työnkuva. Purasen (2022) mukaan työpaikkailmoituksessa onkin hyvä kertoa selkeästi, tarkasti ja totuudenmukaisesti haettavasta tehtävästä sekä työn sisällöstä, hakijalta vaadittavasta osaamisesta, organisaatiosta ja siitä mitä organisaatio voi tarjota työntekijälle.

Koska tutkimusaineistosta nousi työpaikkailmoitus vahvasti esiin, työnantajien kannattaisi erottautuakseen kilpailijoistaan panostaa laadukkaaseen työpaikkailmoitukseen, vaikka se veisikin vähän enemmän aikaa. Hyvin laadittu työpaikkailmoitus voi toimia mahdollisuutena herättää potentiaalisten osaajien mielenkiinto yritykseen.

Lähes kaikissa rekrytointiin liittyvissä vastauksissa nostettiin tärkeänä osa-alueena työpaikkailmoituksen lisäksi esille myös haastattelun tunnelma. Tutkimuskysymyksen kannalta aineisto antaakin viitteitä siitä, että ennen kaikkea työnantajan kannattaa panostaa rekrytointiprosessissa haastattelutilanteen positiivisen tunnelman luomiseen ja miettiä minkälaiset persoonat osallistuvat työnantajaorganisaation puolelta haastatteluun.

Calonius (2022) tuo ilmi, että hyvä työhaastattelu on ilmapiiriltään miellyttävä, turvallinen ja sopivan rento sekä vuorovaikutukseltaan sellainen, että se antaa työnhakijalle mahdollisuuden näyttää parhaat puolensa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että mikäli haastattelun tunnelma on vapautunut sekä hyvä ja haastattelijat hakijan mielestä mukavia, työnantaja ja työpaikka erottautuvat positiivisesti rekrytointivaiheen aikana.

Lisäksi koska työpaikkailmoituksen sekä työpaikkahaastattelun osalta aineistosta esille nousi yhteyshenkilön saavutettavuuden ja tiedottamisen tärkeys, onnistuneen rekrytointiprosessin varmistamiseksi työntajaorganisaation kannattaa keskittyä myös tähän osa-alueeseen ja varmistaa miten tiedottaminen sekä yhteydenpito rekrytointiprosessin aikana hoituisi mahdollisimman hyvin.

Tutkimusaineistosta selvisi, että tutkimukseen osallistuneet vastaajat nostivat erityisesti kehyskertomuksissa rekrytointiin vaikuttavia teemoja vähemmän esille, kuin sitoutumiseen vaikuttavia teemoja. Liekö niin, että vastaajat kokevat rekrytointiprosessin toimivan kohtuullisesti jo tällä hetkellä, mutta sitoutumiseen vaikuttavat seikat koetaan tärkeämmiksi miettiessä vetovoimasta työnantajaa.

## 8.2 Sitoutuminen

Aineistosta nousi esille, että työntekijän sitoutumisen osalta keskeisiä olivat seuraavat tekijät 1. **Työn ja työntekijän ammattitaidon arvostus** 2. **perehdytys**, 3. **työyhteisö** ja 4. **johtaminen**.



Kuvio 12. Sitoutumiseen vaikuttavat seikat tutkimusaineiston mukaan

Tutkimukseni tulosten mukaan sitoutumiseen vaikuttaa perehdytyksen lisäksi eniten työntekijän kokema arvostuksen tunne työntekijäorganisaation osalta. Jokainen työntekijä haluaa onnistua työssään, tehdä jotakin hyvää ja arvokasta sekä tuntea olevansa pystyvä, arvostettu ja hyväksyty. (Juuti & Vuorela 2015, 143.) Tutkimustuloksista voidaankin päätellä, että sosiaalipalveluiden tunnustaminen myös työnantajaorganisaation puolelta vaativaksi asiantuntijatyöksi, joka edellyttää arvostamista, lisää työntekijöiden sitoutumista työhönsä.

Organisaatiolta arvostuksen osoitus vaatii tutkimustulosten mukaan työn ja työntekijän ammattitaidon arvostamisen osoittamista erilaisin palkitsemisen ja motiivoinnin keinoin. Tutkimustulosten mukaan arvostukseen nähtiin vaikuttavan niin palkkauksen sekä muiden työsuhte-etujen, riittävän henkilöstöressurssin kuin työntekijän ammattitaitoon luottamisen ja työntekijän vahvuuksien tunnistamisen.

Työn ja työntekijän ammattitaidon arvostuksen tunteen lisäksi, tutkimusaineistosta toisena merkittävänä sitoutumisen osa-alueena nousee perehdytys. Tutkimusaineistosta sekä työn ja työntekijän arvostuksen osa-alueeseen että perehdytyksen osa-alueeseen tuli kaikilta opinnäytetyöhön aineistonkeruuseen osallistuneilta vastaukset, jossa korostettiin molempien osa-alueiden tärkeyttä.

Aineiston perusteella perehdytys näyttäytyy tärkeänä osana työntekijän sitoutumista niin työhön kuin työyhteisöön. Kunnolla suoritettu perehdytys ovat olennainen osa työnhallintaa ja tukee työntekijän työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2015, 63.) Perehdytyksen päätavoite on antaa organisaation uudelle työntekijälle riittävästi tietoa uudesta työstä ja saada hänet tuntemaan itsensä osaksi uutta työyhteisöä ja tuntemaan itsensä sinne tervetulleeksi. Hyvin suoritettun perehdytyksen seurauksena syntyy luontevat suhteet sekä esihenkilöön kuin työtovereihin. (Hyppänen 2013, 186; Juuti & Vuorela 2015, 63–64.) Myös perehdytykseen panostamisen voidaan nähdä linkittyvän yllä mainittuun arvostukseen.

Vastauksista nousi voimakkaana esille myös työyhteisön ja johtamisen merkitykset niin työhön sitoutumisen kuin työssä viihtymisen osalta. Näiden teemojen

osalta hajontaa oli enemmän kuin työn sekä työntekijän arvostuksen ja perehdytyksen osalta, mutta nousivat kuitenkin selkeästi esille tutkimusaineistosta tärkeinä osa-alueina työyhteisöön sitoutumisessa.

Tutkimustuloksista voi päätellä, että mikäli organisaatiossa panostetaan työyhteisön hyvään vointiin, myös yksittäisen työntekijän hyvinvointi ja sitoutuminen työorganisaatioon kasvavat. Mikäli organisaatiossa on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, tietojen ja taitojen jakaminen työntekijöiden kesken mahdollistuu. Mikäli työyhteisö voi hyvin, työntekijä kokee olevansa arvokas ja arvostettu osa organisaatiota sekä työyhteisöä. (Juuti & Vuorela 2015, 49–50.)

Johtaminen oli tutkimustulosten mukaan myös tärkeässä roolissa työntekijän sitoutumisessa. Esihenkilön tehtävänä on nostaa työntekijöiden voimavaroja esille ja johtamisella on suuri vastuu sekä työntekijöiden hyvinvoinnin, osaamisen ja organisaation kulttuurin kehittämiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 16–20.) Esihenkilö vaikuttaa työntekijöiden työhön kokemaan tyytyväisyyteen sekä auttaa myös tuomaan esille työntekijöille, kuinka organisaatio arvostaa ja välittää heistä. Esihenkilömahdollisuuksien vahvistaminen, koulutus ja mentorointi voivat olla tärkeimpiä strategioita, joilla voidaan viime kädessä parantaa henkilöstön pysymisen todennäköisyyttä. (Landsman 2008, 112–126.) Tutkimustuloksista voi päätellä, että organisaation kannattaa panostaa myös johtamiseen ja esihenkilöihin, koska panostaminen johtoon auttaa myös henkilöstön sitoutumista sekä estää työntekijöiden vaihtuvuutta.

Sosiaalialan organisaatiot tarvitsevat osaavaa henkilöstöä ja henkilöstön sitouttaminen onkin tärkeää vaihtuvuuden vähentämiseksi ja pitovoiman lisäämiseksi. Tutkimustulosten mukaan työnantaja olisi hyödyllistä osoittaa arvostavansa työntekijän ammattitaitoa ja tekemää työtä sekä huomioimalla uusille työntekijöille riittävän perehdytyksen sitouttaakseen henkilöstöä työyhteisöönsä.

Vastausten mukaan arvostusta voi työntekijöille osoittaa esimerkiksi erilaisten palkitsemiskeinojen avulla (esimerkiksi työsuhte-edut ja kilpailukykyinen palkka). Toisena tärkeänä sitouttamisen keinona vastauksista nousi perehdytyksen tär-



keys. Kunnolla laadittu perehdytys saa uuden työntekijäksi kokemaan olonsa tervetulleeksi ja osaksi työyhteisöä. Koska nämä osa-alueet olivat vastausten mukaan tärkeimmät keinot työyhteisöön sitouttamisessa, järkevää olisi, että työnantaja ainakin näiden osa-alueiden osalta kehittäisi toimintaansa estääkseen työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisätäkseen pitovoimaansa.

Muina vastauksista nousseina keinoina, joita työnantaja voi hyödyntää henkilöstön työyhteisöön sitouttamisessa, nousivat myös työyhteisön ja johtamisen merkitys. Nämä eivät vastausten perusteella kuitenkaan olleet niin tärkeitä kuin työn ja työntekijän ammattitaidon arvostus tai perehdytys, mutta nousivat kuitenkin selkeästi tutkimusaineistosta ja nämä olisi myös hyvä huomioida miettiessä ja suunnitellessa pito- ja vetovoimaa lisääviä toimenpiteitä.

### 8.3 Tulosten luotettavuus

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioin reliabiliteetin (luotettavuus) ja validiteetin (pätevyys) kautta. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys muodostavat yhdessä mittarin tutkimuksen kokonaisluotettavuudesta. (Vilkkä 2021, 194.)

Opinnäytetyön luotettavuus (reliability) tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja yleistettävyyttä (Vilkkä 2021, 194). Vilkkä (2021, 195) tuo esille Eskola & Suorantaan (2000) viitaten, että laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä tarkoittaa sitä, että tutkittavaa asiaa tarkastellaan tutkittavaa asiaa yleisemmällä tasolla ja yleistettävyyttä liittyy näin ollen tulkintojen kestävyteen sekä syvyyteen.

Kutsun eläytymismenetelmän osalta lähetin yhteensä 31 henkilölle ja aineistonkeruuseen osallistui 5 henkilöä, näin ollen eläytymismenetelmän vastausprosessi oli 16. Kutsun ryhmäteemahaastatteluun lähetin yhteensä 12 henkilölle ja aineistonkeruuseen osallistui 3 henkilöä, ryhmäteemahaastattelun vastausprosessi oli 25.

Koska vastausprosentti jäi pieneksi sekä eläytymismenetelmän (16 %) että ryhmäteemahaastattelun (25 %) osalta, tutkimuksen yleistettävyyttä on hyvä tarkastella kriittisesti. Vaikkei tuloksia voida vastausprosessin pienuuden vuoksi yleis-

tää, antavat ne kuitenkin käyttökelpoista tietoa tutkimuskysymyksiin ja toimeksi-  
antajan ongelmaan. Opinnäytetyön reliabiliteettia kuitenkin vahvistaa käyttämäni  
aineistotriangulaatio.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimus pätevä. Pätevyys tässä yh-  
teydessä tarkoittaa sitä, että onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut  
tulokset sekä tehdyt päätelmät johdonmukaisia. Lisäksi laadullisessa tutkimuk-  
sessa pätevyys voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuuu-  
deksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 25.) Lisäksi laadullisella tutki-  
muksella tehty tutkimus on silloin pätevä, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tul-  
kittu aineisto ovat yhteensopivia eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttanut sa-  
tunnaiset tekijät. (Vilkkä 2021, 196.)

Tässä opinnäytetyössä validiteettia voidaan arvioida sen kautta vastaako tutki-  
musaineisto tarpeeksi hyvin tutkimuskysymyksiini. Opinnäytetyötä voidaan pitää  
validina vastausprosenttien pienuudesta huolimatta. Opinnäytetyön aineisto oli  
kuitenkin monipuolinen tutkimustulosten näkökannalta, joten katson aineiston ke-  
räämistapojen olleen onnistuneita. Lisäksi opinnäytetyö on myös tehty perusteel-  
lisesti ja analyysissä on pyritty johtopäätökset tekemään johdomukaisesti.

Koska laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija  
itse, luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta  
2001, 211). Opinnäytetyöprosessini joka vaiheessa pyrin vahvistamaan tutkimuk-  
seni luotettavuutta prosessin huolellisella suunnittelulla, valintojen perustelulla ja  
tarkalla dokumentoinnilla.

## 9 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

”Yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia. Hyvin merkittävä yleinen eettinen periaate on myös välttää aiheuttamasta tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille ja muille tutkimuskohteille aiheutuvia merkittäviä riskejä, vahinkoja ja haittoja”. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Tutkimusetiikalla ja hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan yleisesti sovittujen eettisesti kestävien tutkimusmenetelmien ja tiedonhankintakeinojen noudattamista (Vilka 2021, 41).

Opinnäytetyön laadinnassa on tärkeää huomioida tutkimuksen eettiset lähtökohdat ja sen luotettavuus. Jotta hyvät tutkimuskäytännöt ja luotettavuus toteutuivat opinnäytetyössäni, on siinä otettava huomioon useita eri asioita.

Ensimmäiseksi on tärkeää pohtia sitä, onko tutkija esteellinen tutkimuksen tekijäksi. Esteellisyydellä tarkoitetaan sitä, että puolueettomuus tutkittavaan asiaan on voinut vaarantua. (Lapin AMK 2021.) Tutkimukseni on *Vetovoimainen sosiaalialan työnantaja muuttuvassa yhteiskunnassa*. En ole esteellinen tutkimuksen tekijäksi eikä objektivisuus vaarannu ennen opinnäytetyön tekoa tai sen aikana.

Ennen tutkimusaineiston keräämistä haetaan opinnäytetyölle tutkimuslupa. Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja sen olen antanut toimeksiantajalle tiedoksi. (Lapin AMK 2021.) Opinnäytetyöni tutkimuslupa hyväksyttiin 2.3.2022. Opinnäytetyöni osalta olen laatinut aineistohallintasuunnitelman (LIITE 1.).

Omassa opinnäytetyössäni noudatan Lapin ammattikorkeakoulun ohjeita lähde- ja viitemerkinnöistä sekä noudatan niiden merkitsemisen osalta säntillisyyttä ja tarkkuutta enkä ilmaise toisen tuottamaa tietoa omanani. Käyttämässäni lähteissä pyrin lähdekriittisyyteen ja käyttämään vain luotettavaksi katsomiani lähteitä. Huolellisilla lähdeviitteillä tutkija osoittaa kunnioittavansa toisten tutkijoiden tekemää työtä. (Vilka 2021, 42.)

Vilka tuo ilmi kirjassaan *Tutki ja kehitä* (2021, 51), että on tärkeää pyytää ja saada tutkittavilta suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Pyydän opinnäytetyössäni tutkimusjoukolta suostumuksen tutkimukseen osallistumisen osalta, ja

tutkimukseen osallistuminen on heille vapaaehtoista. Lisäksi kerron tutkimusjoukolle minkä vuoksi kerään kehyskertomuksen ja ryhmähaastattelun avulla tietoa.

Lisäksi tietosuoja on tärkeää huomioida tutkimuksenteon yhteydessä. Tietosuoja henkilötietojen tallennuksen osalta kytketty huolellisuuteen ja suunnitelmallisuuteen eikä henkilötietoja pyydetä tai käsitellä aiheettomasti ja tutkittaville kerrotaan, että henkilötietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. (Aineistohallinnan käsikirja 2021.) Pysin aineistonkeruumenetelmissä huomioimaan sen, etteivät henkilöt ole tunnistettavassa sekä koko tutkimuksenteon aikana huomioin tietosuojalainsäädännön.

Lähestymistapani opinnäytetyössä on laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija peilaa tekemiään eettisiä valintoja tutkimuksen raportointivaiheessa. Eettisesti tehdyssä tutkimuksessa tutkija kertoo ja perustelee avoimesti ratkaisunsa ja arvioi, mikä merkitys niillä on lopputulokselle. Tutkijan tulee tuoda ilmi myös vaikeat ratkaisut ja virheet. Usein tutkija joutuu punnitsemaan ratkaisujensa hyviä ja huonoja seurauksia saatavalle tiedolle. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Tulosten ja tutkimusaineiston kirjaamisen ja säilyttäminen tarkasti on osa eettisesti tehtyä tutkimusta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021).

Opinnäytetyöni raportoinnin ja perustelujen osalta pyrin huolellisuuteen, tarkkuuteen, rehellisyyteen ja avoimuteen kaikkien tutkimuksenteon vaiheissa ja raportoinnissa esille tulleiden asioiden osalta. Pysin turvaamaan tietoturvan omalla toiminnallani. Säilytän tutkimusmateriaalin tietoturvallisesti ja tallennan tiedostot säännöllisesti. Opinnäytetyön valmistuttua tuhoan tarpeettoman aineiston.

Pysin omassa opinnäytetyössäni huomioimaan myös sen julkisuuden ja varmistamaan opinnäytetyön joka vaiheessa niin tutkimuksen eettisyyden kuin myös tietosuojan.

Eettisesti toteutettu tutkimus edellyttää, että tutkimuksessa ja tutkimustulosten esittelyssä noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimuksen avoimuutta. (Vilkkä 2021, 42–49.) Opinnäytetyöni tulosten esittelyssä noudatan avoimuutta ja rehellisyyttä hyvälle tieteelliselle tutkimukselle asetettuja tavoitteiden mukaisesti. Eettisesti toteutetun tutkimuksen julkaisuvaiheessa tutkijan tulee ennakoita, miten eri yleisöt voivat käyttää julkaistuja töitään ja huomioida

tämä riittävin varotoimin tutkimuksen teon ja julkaisun yhteydessä. Koska emme voi hallita sitä, mitä muut tekevät työllämme, olemme velvollisia miettimään, mitä riskejä tuomme mukamme, kun julkaisemme tiettyjä tietoja ja varautumaan niihin. (Fujii 2012.) Opinnäytetyöni osalta olen pyrkinyt ennakoimaan opinnäytetyön julkisuuden opinnäyteprosessin joka vaiheessa.

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyöni aiheena on *vetovoimainen sosiaalialan työnantaja muuttuvassa yhteiskunnassa*. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaisten keinojen avulla työnantaja voi erottautua positiivisesti rekryointivaiheen aikana sekä millaisia keinoja työnantaja voi hyödyntää henkilöstön työyhteisöön sitouttamisessa.

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset haastavat työnantajaorganisaatioita pätevän henkilökunnan saamisessa tuottamaan palveluitaan. Siksi sekä rekryointiprosessin onnistuminen että työntekijän sitoutuminen työyhteisöön ovat yhä tärkeämmässä roolissa organisaatioiden kilpaillessa työntekijöistä työvoimapulasta kärsivällä sosiaalialalla.

Opinnäytetyöni tuloksista selvisi, että työntekijän työyhteisöön sitouttamisessa tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat perehdytys, työn ja työntekijän ammattitaidon arvostus, työyhteisö sekä johtaminen. Tutkimuskysymyksen kannalta kerätty aineisto antaa viitteitä siitä, että ennen kaikkea työnantajan kannattaa hyödyntää henkilöstön työyhteisöön sitouttamisessa sekä perehdytykseen että työn ja työntekijän ammattitaidon arvostamiseen kohdistuvia ja liittyviä keinoja. Nämä kohdat nousivat tutkimusaineistosta korostetusti muihin sitoutumisen keinoihin verrattuna. Työntekijöiden kokemus arvostuksen tunne kantaa pitkälle ja tätä työnantajaorganisaatioiden tulisi viedä eteenpäin omassa toiminnassaan.

Lisäksi opinnäytetyöni tuloksista selvisi, että työnantaja erottautuu positiivisesti rekryointivaiheen aikana, mikäli työpaikkailmoitus on sekä konkreettinen että selkeä. Ilmoituksen selkeyden lisäksi tutkimuksesta nousi esille positiivista erottautumista lisäävänä tekijänä haastattelun tunnelma. Tutkimustulosten mukaan haastattelun tunnelmalla ja haastattelijalla on vaikutusta sekä kiinnostukseen että työnhakijan kokemukseen työpaikasta. Työnantajaorganisaatio erottautuu positiivisesti, mikäli on panostanut haastattelun tunnelmaan ja huomionnut myös sen millaiset henkilöt toimivat työpaikkahaastattelijoina.

Tämän opinnäytteen tulokset osoittavat, että panostamalla ja tekemällä muutoksia sekä rekryointiprosessiin että henkilöstön sitouttamiseen, voidaan saavuttaa

työnantajaorganisaatiolle sekä laadullista että taloudellista hyötyä huomioiden henkilöstön pito- ja vetovoimatekijät.

Koen aineistonkeruuvaihtojeni olleen perusteltuja ja tutkimaani asiaan sopivia valintoja. Sekä ryhmäteemahaastattelu että eläytymismenetelmä olivat menetelminä erinomaisia. Erityisesti eläytymismenetelmä itselle uutena aineistonkeruutapana oli innostava ja inspiroiva. Mielestäni onnistuin myös kehyskertomusten muotoilussa.

Jälkikäteen ajattelen olisi ollut mielenkiintoista luoda vielä kolmas kehyskertomus, jossa olisi ollut sekä positiivinen että negatiivinen aspekti samassa tarinassa. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän aineistonkeruuseen, syksyllä olisi voinut tehdä vielä yhden aineistonkeruun koskien eläytymismenetelmää ja saada näin vielä laajempaa kuvaa tutkittavasta aiheesta. Kolmas aineistonkeruu olisi voinut myös lisätä tutkimukseen osallistujien lukumäärää.

Mielestäni yllättävää oli, ettei tutkimusaineistosta noussut esille erikseen työhyvinvointia tai sen merkitystä sitoutumiseen. Teoreettinen viitekehys antoi viitteitä työhyvinvoinnin tärkeästä roolista, mutta tämä ei tutkimusaineistosta kuitenkaan välittänyt. Toisaalta tutkimustuloksina nousseiden teemojen voidaan toimiessaan olettaa parantavan myös työntekijöiden työhyvinvointia ja tällä tavoin kattavan työhyvinvoinnin osa-alueen. Yllättävää oli myös se, että positiivinen työnantajakuva nousi esille ainoastaan esihenkilöille tehdystä aineistosta. Henkilöstöltä eläytymismenetelmän avulla kerätyssä tutkimusaineistosta tästä tai tähän ei ollut yhtään mainintaa tai viittausta.

Opiskeluprosessin osalta selviydyin mielestäni hyvin erityisesti opinnäytetyön prosessin hallinnassa ja aikatauluttamisessa. Mielestäni teoreettiseen viitekehukseen löytyi myös hyvin lähteitä, joissa pyrin koko prosessin ajan huomioimaan niiden luotettavuuden ja monipuolisuuden.

Koen aihevalinnan olleen koko prosessin ajan mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Sosiaalialan työvoimapula oli, opinnäytetyön aloittamisesta syksystä 2021 loppuvuoteen 2022 mennessä, vuosittaisten ammattibarometrien mukaan koko ajan haasteellinen. Opinnäytetyöni tuloksilla pyrin tuottamaan tietoa, jota työnantajat

ja työnantajaorganisaatiot voisivat hyödyntää rekrytointiprosessissaan sekä henkilöstön sitouttamisessa. Mielestäni opinnäytetyölläni saatu tieto on hyödynnettävissä työnantajaorganisaatioiden tarpeisiin, eli näen saavuttaneeni opinnäytetyölläni asettamani tavoitteet ja koen saaneeni paljon lisätietoa sekä osaamista kyseisen aiheen osalta.

Mielestäni sain myös hyvät, kattavat ja riittävät tutkimustulokset sitouttamiseen liittyvään tutkimuskysymykseeni. Rekrytointiin liittyvä tutkimusaineisto ja tutkimuskysymykseen saadut vastaukset jäivät mielestäni vähän vajavaiseksi ja sen osalta jatkotutkimuksen tekeminen olisi perusteltua. Näkisin hyötyä tulevan eniten, mikäli asiasta tehtäisiin jatkotutkimus isommalla tutkimusjoukolla kuin tässä opinnäytetyössä.

Toinen relevantti ja mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi perehtyä työn ja työntekijän ammattitaidon arvostamisen ja sitouttamisen tematiikkaan syvällisemmin. Aiheeseen perehtyminen toisi työnantajaorganisaatioille arvokasta tietoa siitä millaisia ja millä tavalla toteutettuja työn arvostamisen keinoja sosiaalialalla työskentelevät pitävät erityisen tärkeänä ja millainen palkitsemisohjelma olisi järkevää luoda juuri sosiaalialalle.



## LÄHTEET

Aineistohallinnan käsikirja 2021. Viitattu 2.11.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/>.

Alasalmi, J. & Busk, H. & Holappa, V. & Huovari, J. & Vaahtoniemi, S. 2022. Osaajapula vai työvoimapula – Mistä avointen työpaikkojen määrän kasvu kertoo? Akava Works. Viitattu 16.9.2022 <https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/05/Akava-Works-Osaajapula-vai-tyovoimapula-%E2%80%93-Mista-avointen-tyopaikkojen-maaran-kasvu-kertoo-31052022.pdf>.

Ammattibarometri 2021. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Viitattu 13.11.2021 <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=21ii&ammattikoodi=2635&kieli=fi#>.

Ammattibarometri 2022. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Viitattu 11.4.2022 <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=22i&ammattikoodi=2635&kieli=>.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. Viitattu 6.1.2022 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>.

Calonius, M. 2022. Mistä on hyvä rekrytointihaastattelu tehty? Psycon. Viitattu 3.11.2022 <https://www.psycon.fi/blogi/mista-hyva-rekrytointihaastattelu-tehty>.

Eskola, J. & Karayilan, S. & Kaski, T. & Lehtola, T. & Mäenpää, T. & Nishimura-Sahi, O. & Oede, A-M. & Rantanen, M. & Saarinen, S. & Toivikko, P. & Valtonen, M. & Wallin, A. 2017. Eläytymismenetelmä 2017 Ohjeita ja kokemuksia menetelmästä kiinnostuneille. Teoksessa J. Eskola & T. Mäenpää & A. Wallin (toim.) Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Fujii, L-A 2012. Research ethics 101: Dilemmas and responsibilities. Cambridge University Press: 27.9.2012. [PS: Political Science & Politics](#). Vol. [45 No 4](#), 717–723.

Hammarberg, K., Kirkman, M & De lacey, S. 2016. Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. Human Reproduction, 498–501.

Hautamäki, A., Leppänen, J., Mokka, R & Neuvonen, A. 2017. Uuden ajan työ ja toimeentulo. Sitra. Viitattu 20.3.2022 <https://www.sitra.fi/julkaisut/uuden-ajan-tyo-ja-toimeentulo/#esipuhe-katse-kuopasta-ylos-mahdollisuuksiin>.

Hyppönen, H. & Ilmarinen, K. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio. Tutkimuksesta tiiviisti 22/2016. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu

2.11.2021 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131301/URN\\_ISBN\\_978-952-302-739-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131301/URN_ISBN_978-952-302-739-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita publishing OY.

International Labour Organization 2015. Anticipating and matching skills and jobs. Guidance Note. Viitattu 23.9.2022 [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_534307.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_534307.pdf).

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus, nro 4 (2004), 284–294.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kallinen, T & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Viitattu 5.11.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kananoja, A. & Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) 2011. Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kansallinen rekrytointitutkimus 2022. Duunitori. Viitattu 13.5.2022 <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä- kehittämissuhteen laatiminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kauppinen, T. & Mattila-Holappa, P. & Perkiö-Mäkelä, M. & Saalo, A. & Toikkanen, J. & Tuomivaara, S. & Uuksulainen, S. & Viluksela, M. & Virtanen, S. 2012. Työ ja terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kielitoimiston sanakirja 2022. Viitattu 26.10.2022 <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/#/Vetovoima?searchMode=all>.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R, Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, E-kirja. Viitattu 11.11.2022 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518758>.

Kivistö, M. 2017. Sosiaalityö digitalisaatiossa ja eettisyyden vaade. Teoksessa M, Kivistö, & K, Pääkkönen (toim.) Sosiaalityö digitalisaatiossa. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Työpapereita 58. Lapin yliopisto. s.139–152.

Kuntien työvoimaennuste 2030. 2021. Analyysi kuntien työvoima- ja osaamistarpeista. Keva/Aula Research Oy. Viitattu 1.4.2022 [https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan\\_kuntien\\_tyovoimaennuste\\_2030\\_esitys\\_180221.pdf](https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf)

Laitinen, J. 2021. Vaihtuvuus maksaa. Talentia 26.8.2021, 5.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.

Landsman, MJ. 2008. Pathways to Organizational Commitment. Administration in Social work. Vol. 32 No 2, 105–132.

Lapin AMK 2021. Opinnäytetyöohjesivusto. Viitattu 22.10.2021 <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Oppaat-ja-ohjeet/Opinnaytetyo>.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2022:46. Viitattu 3.11.2022 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM\\_2022\\_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Managing Employee Relocation 2021. Society for Human Resource Management. Viitattu 24.11.2021 <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingemployeerelocation.aspx>.

Moilanen, P. & Räihä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa R, Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Viitattu 11.11.2022 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518758>.

Moliis, P. 2021. Työvoimapula kova pähkinä purtavaksi hyvinvointialueilla. Kuntalehti 7.10.2021. Viitattu 11.9.2022 <https://kuntalehti.fi/uutiset/tyovoimapula-kova-pahkina-purtavaksi-hyvinvointialueilla/>.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Mäenpää, M. 2016. Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus? Sitra työpaperi. Viitattu 5.6.2022 [https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Millainen\\_on\\_tyon\\_ja\\_tyomarkkinoiden\\_tulevaisuus.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Millainen_on_tyon_ja_tyomarkkinoiden_tulevaisuus.pdf).

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. 2008;124(13):1507–13.

Paulin, S. 2017. Sosiaalityön työpaikkojen houkuttelevuus selvitys 2017. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia Ry. Viitattu 21.3.22 <https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Raportti-Sosiaalityon-tyopaikkojen-houkuttelevuus.pdf>.

Perehdyttämisen toimivat käytännöt 2009. TJS Opintokeskus. Viitattu 4.9.2022 [https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen\\_toimivat\\_kaytannot\\_nettesite2.pdf](https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen_toimivat_kaytannot_nettesite2.pdf).

Puranen, M. 2022. Rekrytoi paremmin kuin muut - osa 1. Rekrytoinnin alkuvalmistelut. Jobly. Viitattu 3.11.2022 <https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonantajille/rekrytoi-paremminkin-kuin-muut-osa-1-rekrytoinnin-alkuvalmistelut>.

Pyyny, H. & Viinamäki, L. 2019. Sosiaalialan koulutuksen saaneista yhä pula. Lapin kansa 1.5.2019. Viitattu 21.11.2021 <https://www.lapinkansa.fi/lukijalta-sosiaalialan-koulutuksen-saaneista-yha-p/165300>.

Raatikainen, E. & Rantala-Nenonen, K. 2019. Digitalisaatio asettaa uusia vaatimuksia sosiaalialalle. Uudistuva sosiaalialan osaaminen- sosiaalialan opiskelijoiden ja opettajien yhteisblogi. Viitattu 25.6.2022 <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2019/06/24/digitalisaatio-asettaa-uusivaatimuksia-sosiaalialalle/>.

Raunio, K. 2009. Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Reamer, F-G. 2013. Social Work in a Digital Age: Ethical and Risk Management Challenges. Social Work, Volume 58, Number 2, 163–172.

Räisänen, H. & Ylikännö, M. 2021. Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2020? Työ- ja elinkeinoministeriö -analyysija, 2021:108. Viitattu 31.10.2022 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163498/Minne%20uudet%20ty%C3%B6paikat%20syntyiv%C3%A4t%20vuonna%202020.pdf>.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.11.2021 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_1.html).

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Schaufeli, WB. 2013. What is engagement? Teoksessa C. Truss & K. Alfes & R. Delbridge & A. Shantz, & E. Soane (toim.), Employee Engagement in Theory and Practice. London: Routledge, 1–37.

Selkälä, A. 2013. Kansalaisuuden hallinta suomalaisessa sosiaali- ja terveyspolitiikassa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Sotehenkilöstö. Viitattu 3.10.2022 <https://stm.fi/sotehenkilosto>.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Viitattu 10.11.2022 <https://www.elibrary.com/reader/9789520400118>.

Turunen, T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto: Sosiaalitieteiden laitos. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4. Viitattu 2.9.2022 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29984/tyoorien.pdf?sequence=1>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 26.11.2021 <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>.

TEM-analyysi työvoiman hankinnasta vuonna 2020: Eniten rekrytointiongelmia sosiaali- ja terveysaloilla. Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Viitattu 24.11.2021 <https://tem.fi/-/tem-analyysi-tyovoiman-hankinnasta-vuonna-2020-eniten-rekrytointiongelmia-sosiaali-ja-terveysaloilla>.

Työllisyyskatsaus heinäkuu 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.9.2022 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164295/TKAT\\_Hein%C3%A4\\_2022.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164295/TKAT_Hein%C3%A4_2022.pdf).

Vallinrinne, K. 2021. Mitä odotuksia työntekijällä on? Lyreco Suomi. Viitattu 31.10.2022 <https://lyreco.com/group/finland/fin/innovatiiviset-ratkaisut/mita-odotuksia-tyontekijoilla>.

Valtioneuvosto 2021. Mikä sote-uudistus. Viitattu 24.11.2021 <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->.

Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 153/2016.

Vance, R.J. 2006. Employee Engagement and Commitment A guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization. Alexandria, VA: SHRM Foundation.

Viinamäki, L. & Saari, E. 2019. Welfare mix -hyvinvointipalveluiden tuottamismalli sosiaalialan korkeakoulututkintojen kompetenssien haastajana. Lumen-Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti, no 2/2019. Viitattu 3.10.2022 <https://blogi.eop-pimispalvelut.fi/lumenlehti/2019/10/30/welfare-mix-hyvinvointipalveluiden-tuottamismalli-sosiaalialan-korkeakoulututkintojen-kompetenssien-haastajana/>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Xanthopoulou, D. & Bakker, AB. & Fischbach, A. 2013. Work Engagement among employees facing emotional demands- The role of personal resources. Journal of Personnel Psychology, no 12, 74–84.

Ylönen, O. 2020. Näin onnistut rekrytoinnissa. Ilona.works. Viitattu 20.8.2022  
<https://ilona.works/rekrytointi/nain-onnistut-rekrytoinnissa/#/>.

## LIITTEET

Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma

Liite 2. Kokoomataulukko teemahaastattelurungon muodostamiseen

Liite 3. Haastattelurunko (teemaryhmähaastattelu)

Liite 4. Saatekirje haastatteluun

## Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma

Aineistonhallintasuunnitelma on laadittava, mikäli työssä kerätään analysoitavia aineistoja tiedonantajilta ja sen tarkoituksena on huolehtia siitä, ettei tutkimusaineisto vaarannu missään vaiheessa.

Toimin opinnäytetyön aineiston kerääjänä yksin ja kokoan sen kahdella erilaisella tavalla. Aineistonkeruutavat opinnäytetyössäni ovat ryhmähaastattelu ja eläytymismenetelmä. Kerättävät aineistot ovat tutkimusjoukon kirjoittamat kehyskertomukset ja nauhoite ryhmähaastattelusta sekä siitä tehdyt kenttämuistiinpanot. Kehyskertomukset ovat fyysisessä paperimuodossa ja ne kerätään suorassa kontaktissa tutkimusjoukolta. Aineistonkeruuta tehdessäni informoin tutkimukseen osallistujia tutkimuksen tavoitteista ja miksi kerään tietoa sekä annan tiedoksi, että tutkimukseen osallistuminen on heille vapaaehtoista.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat sellaisia, ettei minun tarvitse kerätä tutkimusjoukosta henkilötietoja tai arkaluontoista tietoa, enkä näin ollen kerää niitä tarpeettomasti. Koska opinnäytetyöni tavoitteiden saavuttamiseksi en tarvitse tutkimusjoukosta henkilötietoja, käytän ryhmähaastattelun kenttämuistiinpanoissa ja litteroinnissa esimerkiksi eri kirjaimia tunnustetietoina käydessäni läpi eri ihmisen puheita. Pyrin varmistamaan aineiston laadun tekemällä huolellista dokumentaatiota aineiston keruuvaiheista sekä sen käsittelystä. Lisäksi varmistan aineiston laadun suunnittelemalla teemahaastattelu- ja kehyskertomusrungot hyvissä ajoin ja ryhmähaastattelun osalta lisäksi testaan etukäteen äänentallennuksen teknistä toteutusta. Tavoitteena on myös varmistaa rauhallinen paikka ja tilanne tutkimusjoukolle kehyskertomusten kirjoittamista varten.

Aineiston käsittelyyn, jäsentelyyn ja analyysin avuksi käytän Word -tekstinkäsittelyohjelmaa. Hyvä tutkimusetiikka edellyttää tutkimusaineiston säilyttämistä niin ettei se joudu ulkopuolisten käsiin missään tutkimuksenteon vaiheessa tai sen jälkeen. (Vilkkä 2015, 47.) Pyrin omalla toiminnalla vaikuttamaan siihen, että kerätty aineisto on turvassa sekä kerätty tietoturvallisesti. Opinnäytetyön aineistoon on pääsy ainoastaan minulla opinnäytetyön tekijänä. Pyrin varmuuskopiomaan aineiston tallentamalla sen koulun pilvipalveluun, jonne kirjaudun henkilökohtaisilla koulun tunnuksilla. Pilvipalvelun lisäksi tallennan aineistoa muistitikulle.



Tutkimusaineiston osalta ylimääräiset aineistotiedostot ja väliaikaistiedostot on poistettava tarpeen päätyttyä (Aineistohallinnan käsikirja 2021.) ja oman opinnäytetyöni osalta pyrin tekemään säännöllistä väliaikaistiedostojen läpikäyntiä sekä niiden poistamista sekä pilvipalvelusta että muistitikulta.

En säilytä tallennetta ryhmähaastattelusta enkä paperisena keräämiäni kehyskertomuksia vaan tuhoan ne opinnäytetyön valmistumisen jälkeen suunnitelmallisesti. Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se tallennetaan sähköiseen opinnäytetöiden arkistoon (YKSA-arkistopalvelu).

Liite 2. Kokoomataulukko teemahaastattelurungon muodostamista varten.

<b>Tutkimuskysymys 1.</b> Millaisten keinojen avulla työnantaja voi erottautua positiivisesti rekrytointivaiheen aikana?
Rekrytointi/Rekrytointiprosessi
Erottautuminen
Työnantajamielikuva/maine
Työnantajan mahdollisuudet

<b>Tutkimuskysymys 2.</b> Millaisia keinoja työnantaja voi hyödyntää henkilöstön työyhteisöön sitouttamisessa?
Sitouttaminen
Pysyvyys/vaihtuvuuden väheneminen
Työyhteisö
Työnantajan mahdollisuudet

	<b>Tutkimuskysymys 1.</b> Millaisia keinoja työnantaja voi hyödyntää henkilöstön työyhteisöön sitouttamisessa?	<b>Tutkimuskysymys 2.</b> Millaisten keinojen avulla työnantaja voi erottautua positiivisesti rekrytointivaiheen aikana?
<b>Haastatteluteemat:</b>	Sitouttaminen/sitoutuminen	Rekrytointi/rekrytointiprosessi
	Työnantajan mahdollisuudet	Työnantajan mahdollisuudet
	Pysyvyys/vaihtuvuuden vähentäminen	Erottautuminen/kiinnostavuus
	Työnantajamielikuva/maine/vetovoimainen työpaikka (pitää työntekijät yrityksessä voiko saada lähtemään?)	Työnantajamielikuva/maine/vetovoimainen työpaikka (houkuttelee/estää uusia työntekijöitä hakemaan)
<b>Haastattelukysymykset:</b>	Mistä koostuu mielestäsi työnantajan hyvä maine? (Miten sitä voi parantaa?)	Mistä koostuu mielestäsi työnantajan hyvä maine? (Miten sitä voi parantaa?)

		Millainen työpaikkailmoitus saisi sinut kiinnostumaan ja hakemaan uutta työpaikkaa?
		Millainen on mielestäsi hyvä rekrytointiprosessi?
		Mitkä ovat mielestäsi työnantajan keinot sekä mahdollisuudet rekrytointiprosessin parantamiseksi?
	Mitkä asiat osoittavat mielestäsi sitoutuneisuutta työyhteisöön?	
	Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi sitoutuneisuuteen?	
	Mitkä ovat mielestäsi työnantajan mahdollisuudet ja keinot sitouttamisen parantamiseen ja vaihtuvuuden vähentämiseksi?	
	Millaiset johtamiseen liittyvät tekijät voivat mielestäsi vahvistaa sitoutumista ja vähentää työn vaihtohalukkuutta?	
	Millaisessa työpaikassa haluaisit itse olla?	Millaisessa työpaikassa haluaisit itse olla?

### Liite 3. Haastattelurunko (teemaryhmähaastattelu)

#### TEEMA 1. TYÖNANTAJAMIELIKUVA/HYVÄ MAINE

- Mistä koostuu mielestäsi työnantajan hyvä maine? (Miten sitä voi parantaa?)

#### TEEMA 2. REKRYTOINTIPROSESSI

- Millainen työpaikkailmoitus saisi sinut kiinnostumaan ja hakemaan uutta työpaikkaa?
- Millainen on mielestäsi hyvä rekrytointiprosessi?
- Mitkä ovat mielestäsi työnantajan keinot sekä mahdollisuudet rekrytointiprosessin parantamiseksi?

#### TEEMA 3. SITOUTTAMINEN/SITOUTUMINEN

- Mitkä asiat osoittavat mielestäsi sitoutuneisuutta työyhteisöön?
- Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi sitoutuneisuuteen?
- Mitkä ovat mielestäsi työnantajan mahdollisuudet ja keinot sitouttamisen parantamiseen ja vaihtuvuuden vähentämiseksi?
- Millaiset johtamiseen liittyvät tekijät voivat mielestäsi vahvistaa sitoutumista ja vähentää työn vaihtohalukkuutta?

#### LOPETTELU

- Millaisessa työpaikassa haluaisit itse olla?
- Olisiko mielestänne hyvä puhua vielä jostain aiheesta?

#### Liite 4. Saatekirje ryhmäteemahaastatteluun

Hei!

Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa tutkintoa Digiajan sosiaalipalveluiden kehittämisen (Sosionomi YAMK). Teen opintoihini liittyvää opinnäytetyötä aiheesta *Vetovoimainen sosiaalialan työnantaja muuttuvassa yhteiskunnassa*.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata työntekijöiden näkemyksiä vetovoimaisesta sosiaalialan työpaikasta.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisia keinoja työnantaja voi hyödyntää henkilöstön työyhteisöön sitouttamisessa?
2. Millaisten keinojen avulla työnantaja voi erottautua positiivisesti rekrytointivaiheen aikana?

Aiheen tutkiminen on relevanttia, koska työelämän kehittämisen kannalta on tärkeää miettiä uusia näkökulmia siihen, miten työnantaja tulee erottautumaan työntantajamarkkinoilla positiivisesti samalla kun turvaa työntekijöidensä pysyvyyden ja hyvän maineensa muuttuvassa yhteiskunnassa.

Nyt pääset kertomaan mielipiteesi siitä, millainen on vetovoimainen sosiaalialan työnantaja!

Sinun osallistumisesi on minulle tärkeää. Yhdessä pystymme saamaan tärkeää tietoa työelämän kehittämistä varten.

Kerään tutkimukseni aineiston ryhmäteemahaastattelun avulla. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelu nauhoitetaan, mutta vastaukset ja keskustelut käsittelen luottamuksellisesti eikä kenenkään henkilöllisyys tule esille. Haastattelun aikana ei myöskään kerätä kenestäkään henkilötietoja. Osallistumalla haastatteluun annat luvan aineiston keräämiseen ja sen käyttämiseen tutkimuksessani. Tutkimusaineiston kerään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitän ne tutkimuksen valmistuttua.

Pidän ryhmäteemahaastattelun Teamsin välityksellä **6.5.2022 klo 9–10**.

Opinnäytetyöni valmistuu joulukuussa 2022. Sen jälkeen opinnäytetyö on luettavissa Theseus-julkaisuarkistossa. Toimitan työni myös Oulun kaupungille.

Kiitos osallistumisesta!

Tarja Maikkula