



Hoitohenkilöstön rekrytoinnin ja sitoutumisen haasteet maaseutukunnissa

Elina Markkanen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Lokakuu 2023

Terveyden edistämisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Markkanen, Elina

Hoitohenkilöstön rekrytinnin ja sitoutumisen haasteet maaseutukunnissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Lokakuu 2023, 51 sivua.

Terveyden edistämisen koulutusohjelma, Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Hoitoala on viimeisen vuosikymmenen aikana kokenut kasvavaa työvoimapulaa, koettu covid-19 pandemia osaltaan vauhditti kehitystä. Avoimiin työpaikkoihin ei riitä päteviä hakijoita ja toimintaa on työvoimapulan takia jouduttu monin paikoin supistamaan. Hoitajien rekrytinnin tehostamiseen ja toisaalta olemassa olevien hoitajien sitouttamiseen on kiinnitettävä nyt ja tulevaisuudessa enemmän huomiota. Hoitajien rekrytointiongelmat koskevat yhtäläillä suurempia kasvukeskuksia, kuin pieniä kuntiakin.

Tarkoituksena oli tuoda esille hoitajien omat näkemykset siitä, kuinka rekrytointia ja sitouttamista voitaisi edistää pienillä paikkakunnilla. Tavoitteena oli selvittää pienillä paikkakunnilla työskentelevien hoitajien näkemyksiä siitä, millä keinoin rekrytointia ja toisaalta työpaikkaan sitoutumista voitaisi edistää.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä erään hoivapalveluita tuottavan yrityksen kanssa. Tutkimuksessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kyselyt toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena. Kyselyt lähetettiin kahden pienen hoivapalveluita tuottavan yksikön hoitajille. Molemmat yksiköt sijaitsivat pienillä paikkakunnilla.

Tulosten perusteella rekrytinnin edistämiseen löytyi hiukan erilaisia keinoja kuin sitouttamisen edistämiseen. Rekrytinnin edistämässä keskeisimmäksi keinoksi nousi palkan korottaminen pienissä kunnissa ja sitä kautta houkuttelevuuden lisääminen. Myös muut edut ja bonukset nähtiin tärkeänä keinona edistää rekrytointia. Sitouttamisessa keskeisiksi keinoiksi nousi hyvään työilmapiiriin ja yhteishenkeen panostaminen. Toinen tärkeä tekijä sitouttamisen kannalta oli laadukas johtaminen. Lähiesihenkilön merkitys työssä viihtymiselle koettiin tärkeänä.

Tuloksista käy ilmi, että rekrytointikeinoihin pienillä paikkakunnilla tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Palkkojen ja muiden bonusten nostaminen houkuttelevalle tasolle nousi keskeiseksi rekrytinnin valitiksi. Sitouttamisessa puolestaan nousi ilmi panostaminen ryhmähenkeen ja laadukkaaseen esihenkilötyöhön.

Avainsanat (asiasanat)

Rekrytointi, Sitouttaminen, Hoitoala, Maaseutu, Kyselytutkimus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei salassa pidettäviä liitteitä.

Markkanen, Elina

The challenges of recruiting and retention of nursing staff in smaller municipalities

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, October 2023, 51 pages

Master's Degree Programme in Health, Master's Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The care sector has experienced a growing labour shortage over the past decade, with the covid-19 pandemic contributing to this trend. There are not enough qualified applicants to fill vacancies, and in many places this has caused downsizing of operations. More attention needs to be paid to improving the recruitment and retention of nurses now and in the future. The recruitment of sufficient numbers of nurses is a problem for growth centres as well as for smaller municipalities.

The aim of study was to examine the views of nurses working in smaller municipalities on how to improve recruitment and retention.

The study was carried out in cooperation with a private care service company. The study used qualitative research methods. The data was gathered via an online questionnaire, which was sent to nurses working in two small care service units. Both units were located in smaller municipalities.

The results suggest that effective means of improving recruitment are slightly different from those of improving retention. The main way to improve recruitment was found to be increasing salaries in smaller municipalities and thus increasing their attractiveness as employers. Offering other benefits and bonuses was also seen as an important way to improve recruitment. In terms of retention, investing in a good workplace atmosphere and team spirit were identified as key measures. Another important factor for retention was the quality of management. The role of line manager was seen as an important contributing factor in job satisfaction and staff retention.

The results of this study show that more attention should be paid to recruitment methods in smaller municipalities. Raising salaries and other bonuses to an attractive level emerged as keys to successful recruitment. As for retention, focusing on good team spirit along with high-quality line management and leadership emerged as the most significant factors.

Keywords/tags (subjects)

Recruitment, Retention, Care sector, Smaller municipalities, Survey research

Miscellaneous (Confidential information)

Does not include confidential information

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Rekrytointi ja sen haasteet sosiaali- ja terveydenhuollossa	5
2.1	Rekrytoinnin tarve yhteiskunnan muutoksessa	5
2.2	Rekrytoinnin käsitteet ja prosessi	6
2.3	Rekrytointi hoitoalalla	8
2.3.1	Hoitalan rekrytoinnin haasteet.....	11
2.4	Henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi	12
2.5	Rekrytointiin vaikuttavat lait.....	14
3	Henkilöstön sitouttaminen organisaatioon.....	15
3.1	Sitouttaminen käsitteenä.....	15
3.2	Sitouttaminen ja sitoutuminen	18
3.3	Sitoutuminen hoitoalalla.....	19
4	Hoitotyön vetovoiman haasteet.....	21
4.1	Yrityskuva ja uudet työntekijät	22
5	Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus	23
6	Tutkimusmenetelmä.....	23
6.1	Laadullinen tutkimus.....	23
6.2	Aineiston keruu	24
6.3	Aineiston analyysi.....	26
7	Tutkimustulokset.....	28
7.1	Rekrytoinnin tehostaminen pienillä paikkakunnilla.....	28
7.2	Sitoutumisen edistäminen	31
8	Pohdinta.....	33
9	Eettisyys ja luotettavuus	34
10	Johtopäätökset ja jatkotutkimuskysymykset	37
	Lähteet	41
	Liitteet	45
	Liite 1. Saatekirje tutkimuskysely	45
	Liite 2. Kyselylomake	46
Kuviot		
	Kuvio 1. Hoitajamitoituksen sovellutus laissa ja mitoitukseen hyväksyttävät työntekijät.....	9
	Kuvio 2. Johtamisen prosessiin vaikuttavia tekijöitä	14

Kuvio 3. Affektiivinen sitoutuminen	17
Kuvio 4. Työntekijän sitoutumisen osatekijät	18
Kuvio 5. Kyselyvastauksen analyysi.....	27
Kuvio 6. Rekrytointiin vaikuttavat tekijät tutkimustulosten mukaisesti.....	38
Kuvio 7. Sitouttamiseen vaikuttavat tekijät tutkimustulosten mukaisesti.....	40

1 Johdanto

Yrityksen ja organisaation toiminta lepää työntekijöiden varassa. Työntekijöistä riippuu se, kuinka organisaation tai yrityksen perustehtävä toimii ja tulee suoritetuksi. Myös yrityksen kasvu ja kilpailukyky ovat paljolti kiinni osaavasta henkilöstöstä. Vaikka työntekijät ovat yrityksen kivijalka, on se samalla yrityksen hauras kohta. Yrityksen on onnistuttava rekrytoimaan ja pitämään kiinni osaavasta henkilöstöstä, jotta yrityksen toiminta ja kasvu olisi mahdollista. Yrityksen erinomaisesta-kaan konseptista ei ole juuri hyötyä, mikäli työntekijät eivät hoida perustehtävään hyvin ja ammattitaidolla. (Viitala 2010, 8-9.)

Terveystenhoitoala on perinteisesti nuorten keskuudessa ollut varsin suosittu vaihtoehto jatko-opiskeluita mietittäessä, alassa sinällään on siis vetovoimaa. Viimevuosina terveydenhuoltoala on kuitenkin kokenut imagonsa suhteen kovia, ala kärsii työvoimapulasta. Tilanteen kehittymiseen on useita syitä, mutta otsikoihin nousee muutamia keskeisiä seikkoja: hoitoala on suhteellisen huonosti palkattua, henkilökuntaa on liian vähän ja kasvavat kustannukset halutaan saada kuriin. Tiede ja teknologia mahdollistavat yhä monimutkaisemmat hoidot, mutta ongelmana on, mistä saadaan riittävästi työhön sitoutunutta henkilökuntaa. (Surakka 2009, 22.)

Aikaisempina vuosikymmeninä terveydenhuoltoalan organisaatiot ovat saaneet valita työntekijät isoista hakijamääristä ja lyhytaikaisiin sijaisuuksiin on aina löytynyt tekijöitä. Nyt tilanne on kuitenkin toinen ja työnantajat joutuvat miettimään uudenlaisia keinoja saadakseen riittävästi osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa. Olisi tärkeää kuunnella henkilöstön näkemyksiä siitä, miten työtä voitaisiin kehittää niin, että hoitola olisi vetovoimainen ja työ mielekästä. Riittämättömät resurssit aiheuttavat kiirettä ja tunteen, ettei työtä voi tehdä hyvin. Myös palkkaus on keskeinen tekijä alan vetovoimaisuutta mietittäessä. (Surakka 2009, 22.)

Nykyisessä toimintaympäristössä henkilökunnan kyky laadukkaaseen suoritukseen ei ole enää yksin riittävä. Työntekijältä odotetaan kykyä jatkuvaan kehitykseen ja luovaan asenteeseen työntekemistä kohtaan. Yritykset ja organisaatiot määrittävät yhä useammin osaavan henkilöstön sen tärkeimmäksi voimavaraksi ja menestystekijäksi. Onkin elintärkeää saada sitoutettua kyvykkäät tekijät organisaatioon ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tämä ei kuitenkaan tule olemaan yksinkertainen tehtävä tulevaisuudessa, sillä vuoteen 2030 mennessä työikäisen väestön määrän ennakoidaan vähenevän noin 400 000 henkilöä, joten työvoimapula uhkaa useampaakin alaa

tulevaisuudessa. Hyvän henkilöstöjohtamisen painoarvo on nyt ja tulevaisuudessa suuri. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan turvata osaavan henkilöstön sitouttaminen organisaatioon ja jatkuva osaamisen kehittäminen. Myös henkilöstön hyvä työkyky, työmotivaatio ja halu sitoutua organisaation strategiaan ja tavoitteisiin on osa hyvän henkilöstöjohtamisen kenttää. Tulevan vuosikymmenen aikana olemme tällä saralla uuden edessä ja totuttujen ajattelutapoja on haastettava. (Viitala 2010, 9-11.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tekemä Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa -raportti (Koponen 2015, 20) kertoo, että työvoiman tarve sosiaali- ja terveydenhuollon parissa tulee merkittävästi kasvamaan 2030 mennessä. Alalta poistuman arvioidaan olevan 283 000 työntekijää, joten työvoiman tarve on merkittävä. Työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät tule kohtaamaan ammattin, eikä alueen tasolla ja tämä tulee olemaan tulevaisuuden merkittävä ongelma työvoimapolitiittisesti. Surakka (2009) arvioi, että työvoiman tarve tulee olemaan odotettua isompi suurten ikäluokkien eläköityessä ja palveluiden tarpeen kasvaessa. Hoitoala ei nykypäivänä ole yhtä vetovoimainen kuin aiemmin. (Surakka 2009, 10.)

Sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden ammattijärjestö Tehy:n toimeksi antama Aula Research Oy:n ”Kysely tehläisille 2020”- tulosesittely tuo esille huolestuttavia näkymiä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan henkilöstötilanteesta. Kysely tuo esille, että korona heikensi selvästi terveydenhuollon henkilöstön jaksamista. Vastaajista 68% kertoi koronan heikentäneen työhyvinvointia ja vain 23% vastaajista uskoo jaksavansa hoitoalan työssä työuransa loppuun asti, suurimpina syinä esiin nousi palkkauksen riittämättömyys, henkilökunnan riittämättömyys ja arvostuksen puute.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää pienten maaseutukuntien hoitoyksiköiden rekrytoinnin vahvuustekijöitä ja miten henkilöstö kyetään sitouttamaan jatkossa paremmin organisaatioon. Maaseutukunnissa on nähty jo aikaisemmin, ennen laaja-alaista hoitajapulaa, ongelmia saada työvoimaa riittävästi tarpeeseen nähden tutkimuksen yhteistyötahon mukaan. Tavoitteena on tutkimuksen yhteistyötahon hoivapalveluyksiköiden työntekijöitä haastatteleamalla selvittää, mitkä syyt ovat johtaneet heidän päätöksiinsä hakeutua juuri kyseiseen toimeen ja mitkä tekijät saavat heidät sitoutumaan nykyisen työnantajan organisaatioon. Toisena tavoitteena on haastatteluissa selvittää, mitä muita keinoja työntekijät näkevät rekrytoinnin ja sitoutumisen edistämiseksi.

2 Rekrytointi ja sen haasteet sosiaali- ja terveydenhuollossa

2.1 Rekrytoinnin tarve yhteiskunnan muutoksessa

Kilpailu osaavista hoitajista on kiristynyt ja tulee varmasti kiristymään tällä vuosikymmenellä ennestään. Työpaikan vetovoimatekijöitä olisi ollut syytä miettiä jo hyvissä ajoin, mutta viimeistään nyt. Enää ei voida luottaa siihen, että avoimeen työpaikkaan tulee varmasti hakijoita ja vielä päteviä sellaisia. Työpaikat joutuvat yhä enemmän markkinoimaan itseään potentiaalisille osaajille ja houkuttelemaan hakijoita, joten nyt on mietittävä rekrytoinnin valttikortteja. (Harmoinen, Pesola & Pulliainen, 2023.)

Työikäisessä väestössä on tapahtunut 2000 luvulla merkittäviä muutoksia ja nämä muutokset heijastuvat työelämään ja työuriin. Työssäkäyvä väestö ikääntyy ja työuria pyritään jatkuvasti pidentämään. Suomeen on muodostunut kaksikyttäiset työmarkkinat eli nuoret ja ikääntyneet ovat korostuneet työmarkkinoilla. Työväestön ikäjakauman muutoksen lisäksi on havaittu myös elämäntyyliin ja arvoihin liittyviä muutoksia. Ihmisten arvoissa huomataan korostuvan työn ja vapaa-ajan välisen eron kasvu, sosiaalinen pääoma ja suhteet ovat entistä tärkeämpiä ja suoritusten arviointimittaristo on kehittynyt. Nämä työväestöön liittyvät muutokset vaikuttavat väistämättä myös organisaatioiden rekrytointi ja henkilöstöstrategiaan. (Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 2.)

Henkilöstösuunnitelmat ovat yrityksen työkaluja henkilöstöstrategian kentällä. Henkilöstösuunnitelmalla varmistetaan, että kaikkeen toimintaan on käytettävissä riittävästi työvoimaa ja osaamista. Kiintopiste suunnitelmissa tulisi olla tulevaisuuden tarpeiden ennakoinnissa. Tulevaisuuden ennakointi lähtee henkilöstön nykytilasta, kuten ikäjakaumasta, osaamisesta, sairauspoissaoloista yms.

Lakisääteinen henkilöstösuunnitelma, yhteistoimintalaki, voidaan nähdä vähimmäisvelvoitteena ja siinä esitetään vähintään tulevalle vuodelle ainakin seuraavat asiat:

- Henkilöstön määrä ja rakenne sekä niiden ennakoitu kehitys
- Periaatteet erilaisten työsuhteen muotojen käyttämisestä
- Arvio henkilöstön osaamisesta ja siinä tapahtuvista muutoksista sekä vuosittaiset kehittämistavoitteet
- Edellä mainittujen asioiden seuranta- ja arviointikäytännöt.

Vuonna 2007 lakia uudistettiin siten, että se velvoittaa kiinnittämään erityistä huomiota ikääntyviin työntekijöihin ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. (Viitala 2010, 72-74.)

Henkilöstösuunnittelussa on otettava hyvin huomioon organisaation tavoitteet, onko tarkoitus kasvattaa toimintaa vai säilyttää nykyinen asema. Nykyisen aseman säilyttämisessä on olennaista huomioida etupäässä henkilöstön vaihtuvuuteen, sairaspöissaoloihin ja eläköitymiseen liittyviä seikkoja. Kasvustrategiassa puolestaan on syytä ennakoida tulevan kasvun luomia tarpeita nykyisen ja tulevan henkilöstön osalta. Organisaatiolla on oltava käsitys tarvitsemansa työvoiman saataavuudesta. Kun alalla on pulaa osaajista, on henkilöstösuunnittelussa osattava varautua siihen ja tällöin henkilöstösuunnittelu tarvitsee runsaasti ennakointia. (Joki 2018, 24-25.)

2.2 Rekrytoinnin käsitteet ja prosessi

Rekrytointia voidaan pitää toimenpiteenä, jolla organisaatio hankkii toimintansa kannalta tarpeellista työvoimaa. Rekrytointi prosessina tähtää siihen, että tehtävään löydetään mahdollisimman sopiva ja ammattitaitoinen työntekijä. Laajemmin rekrytoinnin voidaan ajatella sisältävän myös jo olemassa olevan henkilöstön sitouttamisen organisaatioon. (Surakka 2009, 45.)

Onnistunut rekrytointi on yrityksen menestyksen ja toimintakyvyn kannalta keskeinen tekijä, vaikka yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset näkyvätkin vasta ajan kuluessa. Epäonnistuneella rekrytoinnilla voi olla paljon negatiivisia vaikutuksia yrityksen imagoon ja houkuttelevuuteen jatkossa. Epäonnistuessaan rekrytointi on myös ajan ja rahan hukkaamista, niin yritykselle, kuin työntekijällekkin. Onnistumisen kannalta on tärkeää suunnitella rekrytoinnin kaikki vaiheet etukäteen. Rekrytointi voidaankin nähdä prosessina tai projektina, jossa on nähtävissä suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko-, ja seurantavaihe. (Joki 2018, 87-88.)

Onnistuneella rekrytoinnilla on yrityksen menestyksen kannalta keskeinen merkitys. Rekrytointiprosessi alkaa työvoiman tarpeen havaitsemisesta. Ensin on syytä selvittää, voidaanko uuden työntekijän sijaan uudelleen järjestää työtehtäviä, jolloin tarvittava resurssi löytyisi olemassa olevasta henkilökunnasta. Mikäli töiden uudelleenjärjestely on mahdollista, on se usein organisaation kannalta hyvä ratkaisu. Uusi työntekijä ei aina tuo lisäarvoa organisaatiolle. Toisaalta vanhojen työntekijöiden mahdollisesti hankkima osaaminen on hyvä ottaa käyttöön tai tarjota lisäkoulutusta

olemassa oleville työntekijöille, näin saadaan motivoitua ja palkittua työntekijöitä. Rekrytoinnin suunnittelussa painopisteen tulisi olla ennakoinnissa, kuinka tehtävän vaatimukset ja toisaalta koko yksikön toimintaympäristö tulevaisuudessa muuttuu. (Joki 2018, 87-89.)

Rekrytointi alkaa, kun todetaan, että johonkin tehtävään tarvitaan lisää työvoimaa. Esimiehen todetta uuden työntekijän palkkaamisen olevan välttämätöntä, alkaa rekrytointiprosessissa työpaikasta ilmoittaminen. Perinteisesti avoimista työpaikoista on ilmoitettu ammatti- ja paikallislehdissä. Nykyisin Internetin merkitys ilmoituspaikkana on korostunut. Yritysten onkin syytä panostaa verkkosivustoihinsa ja kuvata siellä työpaikan vahvuuksia mahdollisimman laajasti. Hakuajan päätyttyä hakijoista laaditaan ansiovertailu ja sen perusteella valitaan haastatteluun kutsuttavat hakijat. Haastattelussa hakijaan pyritään tutustumaan riittävästi, jotta saadaan käsitys hakijan osaamisesta ja sopivuudesta työpaikkaan. Hakuprosessi on hyvä pitää mahdollisimman lyhyenä, sillä hakijat odottavat tuloksia. (Surakka 2009, 53-55.)

Rekrytointiprosessit muodostuvat yrityksen tilanteen mukaan hiukan erilaisiksi, mutta nähtävissä on usein kolme päävaihetta: työtehtävän analysointi, avoimesta paikasta tiedottaminen ja ja työntekijän valinta. Kun rekrytointiprosessi on päätetty käynnistää, lähtee prosessi liikkeelle tilanteen määrittelystä. Yritys määrittelee sen, millaiseen tehtävään henkilöä tarvitaan ja millaisin kriteerein henkilöä lähdetään etsimään. Seuraavaksi valitaan, kuinka laajasti ja millä tavoin avoimesta paikasta tiedotetaan. Lopuksi valitaan ehdokkaiden joukosta sopivin. (Vaahtio 2010, 31-32.)

Vaahtion (2010) mukaan rekrytoinnissa on havaittavissa kaksi päätyyppiä, jota hän nimeää aukon paikkaamiseksi ja resurssien hankinnaksi. Aukon paikkaamisesta on kyse, kun haetaan henkilöä täyttämään tyhjäksi jäänyt paikka. Tällöin haetaan osaamiseltaan mahdollisimman samankaltaista henkilöä, kuin mitä edeltäjä on ollut ja rekrytointi suoritetaan monesti kiireellä ja rekrytointiin ei välttämättä panosteta kovin paljon. Tätä tyyliä käytetään usein suorittavan portaan rekrytoinnissa. Resurssien hankinnassa puolestaan hakuprosessiin panostetaan paljon, hakuprosessi voi olla monivaiheinen ja ulkopuolisiakin konsultteja käytetään. Resurssien hankinnassa pyrkimys on löytää paras ja sopivin hakija kulloiseenkin tehtävään, tavoitteena on löytää uutta osaamista. Resurssien hankintaa käytetään useimmiten asiantuntijatehtäviin, johtoportaan tai ylempien toimihenkilöiden hakuprosessien kohdalla. (Vaahtio 2010, 33-34.)

2.3 Rekrytointi hoitoalalla

Hoitoalan vetovoimaisuus ja henkilöstön riittävyys on herättänyt aiheellista huolta. Työvoimapula tulee koettelemaan hoitoalaa, varsinkin kuntasektoria jo suuren eläköitymisenkin vuoksi. Vuoteen 2028 mennessä 25% sairaanhoitajista ja 32% lähihoitajista eläköityy (KEVA 2020, 5). Tarvetta tehostaa hoitoalan rekrytointia lisää myös ympärivuorokautisen hoivan henkilöstömitoituksen nostaminen 0,7 hoitajaan hoidettavaa kohti (Valtioneuvosto 2019, 15).

Perinteisesti rekrytointiin ei hoitoalalla ole panostettu kovin paljon, sillä hakijoita on riittänyt muutenkin. Tilanne on kuitenkin nyt muuttunut ja ala kärsii työvoimapulasta. Alan kouluihin hakijamäärät on laskenut ja keskeyttäneiden määrä noussut, ollaan siis tilanteessa, jossa rekrytointia on ajateltava täysin uudesta näkökulmasta. Hyvistä työntekijöistä käytävä kilpailu on kiristynyt viime vuosina, joten organisaatioiden on syytä pohtia työnantajaimagoaan tarkoin. Organisaation on pohdittava arvojaan, luotava visioita ja strategioita, näiden tarkoitus on tuoda esiin organisaation henkinen tila ja tuoda esiin, millaiset arvot ja tavoitteet työtä ohjaa. On tärkeää tuoda esiin se, millainen työnantaja on ja millaisia etuisuuksia se tarjoaa. (Surakka 2010, 45-46.)

Työnantajakuvalla on Pollittin (2007) mukaan keskeinen merkitys, kun organisaatioon halutaan löytää osaajia. Organisaatiokuvan luomiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota ja miettiä millainen kuva halutaan antaa organisaatiosta ulospäin. Tärkeää on miettiä, kuinka erotutaan muista samankaltaisista organisaatioista, miksi uusi työntekijä haluaisi juuri siihen organisaatioon töihin ja millaisia osaajia organisaatio haluaa töihin. Työnantajakuvan tulisi näkyä ulospäin mm. organisaation sosiaalisen median alustoilla. (Pollitti 2007, 13.)

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (2012) luo toiminnalle raameja iäkkäille tarjottavien asumispalveluiden sisällöstä, toimintatavoista ja hoitajamitoituksesta. Lain tarkoituksena on tukea ikääntyvän väestönosan hyvinvointia, toimintakykyä, terveyttä itsenäistä suoriutumista. Tarkoituksena on parantaa iäkkäiden osallisuutta tarvitsemiensa palveluiden ja elinoloihin vaikuttavien tekijöiden suunnittelussa. Laki turvaa iäkkäiden mahdollisuuksia laadukkaaseen sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä toimintakyvyn heiketessä ohjata muiden tarjolla olevien palveluiden pariin oikea-aikaisesti. Tarkoitus on mahdollistaa iäkkäiden henkilöiden vaikutusmahdollisuudet hänelle kohdennettujen sosiaali- ja terveyspalveluiden

sisältöön ja toteutustapaan. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 2012.)

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista määrittää välittömään asiakastyöhön osallistuvien työntekijöiden koulutus ja pätevyysvaatimuksia.



Kuvio 1. Hoitajamitoituksen sovellutus laissa ja mitoitukseen hyväksyttävät työntekijät (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 2012).

Välittömään asiakastyöhön osallistuvien henkilöiden sallittuja koulutustaustoja ovat sairaan- ja terveydenhoitajat, lähi- ja perushoitajat, geronomit, kodinhoitajat, sosiaalialan ohjaajat ja kasvattajat, sosionomi AMK-tutkinnon suorittaneet, soveltuvan ammatti- tai erikoisammattitutkinnon suorittaneet, soveltuvan opistoasteisen tutkinnon suorittaneet, fysio- ja toimintaterapeutit, kuntoutuksen

ohjaajat, hoiva-avustajat, viriketoiminnan ohjaajat ja muut vastaavat asiakkaan sosiaalisen toimintakyvyn ylläpitoon osallistuvat työntekijät, toimintayksiköiden johtajat ja vastuuhenkilöt. Välittömään asiakastyöhön osallistuvat myös alan opiskelijat, jotka ovat työsuhteessa yksikköön ja heillä on riittävä osaaminen opintojen kautta hankittuna. Laki kuitenkin velvoittaa, ettei työvuoron henkilöstö saa koostua pelkästään 1 momentin 9-12 tarkoittamista henkilöistä tai 2 momentin tarkoittamista opiskelijoista. Työnantajan velvollisuus on huolehtia, että jokaisessa työvuorossa on asiakkaiden tarpeisiin nähden riittävä määrä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöitä. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2012.)

Lakiin ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista on tullut muutos 1. joulukuuta 2023 henkilöstömitoituksen osalta. Kyseiseen päivämäärään mennessä henkilöstömitoituksen on oltava 0,60 työntekijää asukasta kohden ja 1. päivä huhtikuuta 2023 0,65 työntekijää asukasta kohti. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2012.)

THL selvitti kesäkuussa 2021 hoitajamitoituksen toteutumista ympärivuorokautisen hoivan yksiköissä. Selvityksestä kävi ilmi, että pienehkö osa tutkituista yksiköistä ei täyttänyt säädettyä 0,5 hoitajan rajaa per asukas. Suurin osa näistä yksiköistä oli julkisen sektorin yrityksiä ja pienempi osa toimi yksityisellä sektorilla. Monien yksiköiden henkilöstömitoitus oli hyvin lähellä 0,5 rajaa. Hyvin tiukka henkilöstömäärä voi osoittautua ongelmalliseksi yllättävien henkilöstön poissaolojen sattuessa, joita on esimerkiksi sairauslomat, tällöin henkilöstömäärä alittaa helposti vaaditus rajan. Tutkimuksen tekohetkellä oli vuosi aikaa seuraavaan henkilöstömäärän nostoon (0,6 hoitajaa/hoidettava) ja lähes puolet alitti tämän rajan. Mainittakoon vielä, että osa yksiköistä ei täyttänyt edes 0,5 hoitajan/asukas rajaa. Tilanne vaikuttaa huolestuttavalta siinäkin mielessä, että suurin osa kunnista ilmoitti kärsivänsä rekrytointiongelmista ainakin ajoittain. Huonoin tilanne rekrytointiongelmiensa osalta on Kainuussa ja Pohjois-Savossa. (Kehusmaa, Alastalo 2021.)

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994 määrittää ketkä saavat harjoittaa laillistetun ammattihenkilön ammattia tai nimikesuojatun ammattihenkilön ammattia. Laillistettu, luvan saanut tai nimikesuojattu ammattihenkilö on oikeutettu toimimaan asianomaisessa ammatissa ja käyttämään asianomaista ammattinimikettä. Nimikesuojattuna ammattihenkilönä puolestaan voi toimia muutkin henkilöt, sillä edellytyksellä, että henkilö omaa riittävän kokemuksen,

ammattitaidon ja koulutuksen. Laillistetun ammattihenkilön tehtävässä voi puolestaan tilapäisesti toimia alan opiskelija johdon ja valvonnan alaisena. Laillistetun ammattihenkilön ammatin harjoittaminen edellyttää sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto myöntämän luvan, lupa myönnetään asiaan kuuluvan koulutuksen perusteella. Laillistettuja ammattinimikkeitä ovat: proviisori, psykologi, ravitsemusterapeutti, farmaseutin, sairaanhoitajan, kättilön, terveydenhoitajan, fysioterapeutin, laboratoriohoitajan, röntgenhoitajan, suuhygienistin, toimintaterapeutin, optikon ja hammasteknikon. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä, 1994.)

2.3.1 Hoitalan rekrytoinnin haasteet

Muutokset työvoiman kysynnässä sote-alalla ovat olleet nopeita. Covid-19 pandemia vaikutti rajusti työvoiman kysyntään. Henkilöstösiirroilla ja resurssien keskittämällä elektiivisessä eli suunnitellusta toiminnasta tehohoitoon on pyritty vastaamaan muuttuvaan tarpeeseen. Kiireettömän hoidon resursseista karsiminen voi tulevaisuudessa johtaa lisääntyvään kiireellisen hoidon tarpeeseen, kun kiireetön vaiva muuttuu kiireelliseksi. Kiireellinen hoito on kallista. Toinen ajankohtaisesti sote alan työvoimatilanteeseen vaikuttanut tekijä on lokakuussa 2020 voimaan astunut lainsäädäntö henkilöstömitoituksesta. Uudessa laissa (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta) iäkkäiden tehostettua palveluasumista tarjoavien yksiköiden minimi hoitajamitoitukseksi määriteltiin 0,7 hoitajaa/asukas, tämä on lisännyt merkittävästi hoitajien tarvetta palveluasumisessa. (Valtioneuvosto 2019, 24-25.)

Kuntalehti kirjoitti vuonna 2019, että hoitajien kysyntä on ylittänyt tarjonnan. Artikkelissa terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuspäällikkö Juha Honkala toteaa, että hoitajatilanteen ratkaiseminen tulee olemaan haastavaa. Hänen arvionsa mukaan vuoteen 2035 mennessä sote-alalta eläköityy 165 000 henkeä, joten uusia työntekijöitä tarvitaan ainakin 200 000. Yhtälö on vaikea, sillä ala ei ole erityisen vetovoimainen nuorten keskuudessa. Honkalan mukaan ratkaisuvaihtoehtoiksi jää tuottavuuden kasvattaminen tai palveluiden karsiminen. (Miettinen 2019, kuntalehti.)

Yle uutisoi 22.01.2022 hoitajapulasta ja sairaanhoitajien palkkauksesta OECD maissa. Vertailtaessa sairaanhoitajien palkkausta kyseisissä maissa, jää suomalaisen sairaanhoitajan palkkapussi selvästi keskitason alapuolelle. Hoitajapula ei ole vain Suomen kansallinen ongelma, vaan koettelee kaikkia OECD maita. On toki ongelmallista verrata eri maiden palkkاپusseja suoraan, sillä esimerkiksi

elinkustannukset vaihtelevat suuresti. Yksi tapa verrata palkkoja on verrata sairaanhoitajan palkkaan maan keskiansioon. Tässä vertailussa Suomi jääkin OECD maiden häntäpäähän. Hoitoalan houkuttelevuudesta puhuttaessa, juuri palkkaus on noussutkin keskeiseksi ongelmaksi. Syitä Suomen huonoon palkkaan on useita, esille nousi niin hoitajien suuri määrä suhteessa väestöön, kuin hoitajien naisvaltaisuus. Hoitoalan kriisiin ratkaisuja mietittäessä esille nousee usein hoitajien rekrytointi ulkomailta. Tämä ei liene ratkaisu, sillä Suomi ei ole erityisen houkutteleva kohde Aasiassa. On kuvaavaa, että Ruotsi ja Norja houkuttelevat hoitajia töihin myös Suomesta. (Parkkari 2022.)

Tilastokeskuksen (2003) mukaan maaseutua voidaan määritellä, näkökulmasta riippuen, usealla eri tavalla. Runsaasti käytettyjä määrittelytapoja on mm. väkiluku, väestötiheys, elinkeinorakenne ja pendelöinti. Suomen maaseutupolitiikassa käytetty avara maaseudun käsite kattaa kaikki alle 30 000 asukkaan kunnat ja kaupungit. Tässä määritelmässä on suomen oloihin sovellettu EU:n käytäntöä. OECD:n käyttämän määrittelyn mukaan maaseuduksi luetaan kaikki kunnat, joiden asukastiheys on alle 150 asukasta neliökilometrillä.

Eräs näkökulma maalaiskuntien työvoimatilanteen helpottamiseen on maahanmuutto. Suutari, Lämsä, Lähdesmäki ja Mattila (2016) tuovat raportissaan esille maahanmuuton mahdollisuutena maaseutukuntien työvoimapulaan ja maaseudun elävöittämiseen. Tällä hetkellä maahanmuuttajat sijoittuvat varsin epätasaisesti ja painopiste onkin suurissa kaupungeissa. Suutari ym. tuovat raportissaan esille Närpiön esimerkkikuntana onnistuneesta maahanmuutosta maalaiskunnassa. Närpiössä ulkomaalaistaustaisten osuus on samaa luokkaa suurten kaupunkien kanssa. Närpiössä asenneilmapiiri on varsin myönteinen työperästä maahanmuuttoa kohtaan ja kunnassa on paljon yrittäjyyttä, joten työvoiman tarve on aito. Jotta maahanmuutto olisi aito vaihtoehto maaseutujen työvoimareserviksi, vaatii se työnantajalähtöisen ajattelu rinnalle kokonaisvaltaista maahanmuuttajien tarpeiden huomioimista, jotta maahanmuuttajat pääsisivät osaksi yhteisöä. Tämä korostuu maaseudulla, missä ei tulijan tukena ole välttämättä muita samaan etniseen ryhmään kuuluvia. (Suutari, Lämsä & Mattila 2016.)

2.4 Henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi

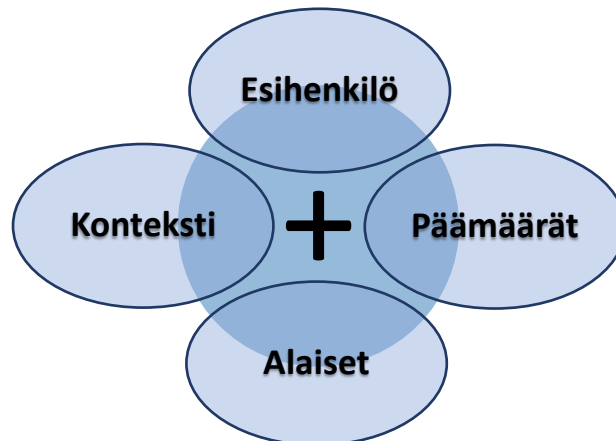
Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan yhtä johtamisen osa-aluetta. Henkilöstöjohtamisella voidaan tarkoittaa samaa kuin henkilöstöresurssien johtamisella tai henkilöstövoimavarojen johtamisella. Henkilöstöjohtamisen perimmäisenä tavoitteena on varmistaa henkilöstön riittävyys, riittävä

osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi. Henkilöstöjohtamista ohjaa kuitenkin organisaation luoma oma strategia, tavoitteet ja visio, nämä ovat keskeinen osa henkilöstöjohtamisen luonnetta organisaatiossa. (Viitala & Jylhä, 2019.)

Henkilöstöjohtamisen käytänteiksi voidaan katsoa kuuluvan rekrytoinnin, perehdyttämisen, palkitsemisen, kehittämisen, henkilöstösuunnittelun, urasuunnittelun, henkilöstön ulkoistamisen, irtisanomistilanteisiin liittyvät käytänteet ja hyvinvointia tukevat sekä edistävät toimet. Toistuvat ja muuttuvat prosessimaiset tehtäväketjut ovat ominaisia henkilöstöprosesseille ja ne linkittyvät organisaation muihin prosesseihin. (Viitala & Jylhä 2013, 20.)

Johtamisen ajatellaan usein liittyvän vain esihenkilöön ja hänen toimintaansa, vaikka todellisuudessa johtaminen toteutuu esihenkilön, alaisten, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina. Toimisessaan prosessin seurauksena organisaation toiminta on sujuvaa ja asiakas saa haluamansa ja tarvitsemansa palvelun. Uhkana toimivalle prosessille kuitenkin on, se että usein johto on jo liian kaukana käytännön prosesseista tunteakseen niitä riittävän hyvin. Tällöin uhkana on, ettei johdon tekemät linjaukset palvele asiakasta ja käytännön työtä. (Juuti 2019, 13.)

Rekrytoinnin kannalta esihenkilöllä on varsin suuri merkitys monestakin syystä. Työnantajakuva on tärkeä osa rekrytointia ja esihenkilön rooli on keskeinen tässä suhteessa. Työnantajakuvaan vaikuttaa keskeisesti se, millaisen ilmapiirin esihenkilö onnistuu luomaan ja kuinka tämän markkinointi onnistuu. Internet on tärkeä osa markkinointia ja sen avulla on mahdollista tavoittaa potentiaalisia osaajia. Internettiä voitaisiin nykyistä tehokkaammin hyödyntää positiivisen työnantajakuvan välittämisessä eteenpäin. (Heilman 2008, 197.)



Kuvio 2. Johtamisen prosessiin vaikuttavia tekijöitä (Juuti 2019, 14).

Organisaation toimintojen sujumattomuus ei yleensä johdu ihmisten pahasta tahdosta. Syynä voi olla toimimaton ja vanhanaikainen johtamiskulttuuri. Työympäristöt ovat radikaalisti muuttuneet viimeisen sadan vuoden aikana ja vanhat johtamisen tavat istuvat varsin huonosti moderniin organisaatioon. Nykypäivän organisaatiossa johdolla ei ole enää välttämättä parasta tietämystä käytännön työn eri osa-alueista, vaan tietämys on hajautunut organisaation eri osiin. Organisaation eri osissa työskentelevät työntekijät ovat nykypäivänä korkeasti koulutettuja ja hyviä teknisiä välineitä käyttäviä ammattilaisia, joten heidän johtamiseensa ei välttämättä toimi vanhanaikainen tarkkojen ohjeiden jakaminen ja valvonnan kulttuuri. Monet vaikeudet organisaatioissa johtuvat vanhojen toimintatapojen aiheuttamasta huonosta kierteestä. Tässä kierteessä esimies kokee olevansa kokonaisvastuussa alaisten organisoitumisesta ja tehtävänjaosta ja niinpä esihenkilö on aloitteellinen kyseisissä asioissa. Tästä seurauksena on, ettei alaiset halua astua esihenkilön tontille ja väistyvät näistä tehtävistä. Tämän esihenkilö voi puolestaan kokea alaisten passiivisuutena. (Juuti 2019, 14-15.)

2.5 Rekrytointiin vaikuttavat lait

Julkisessa organisaatiossa rekrytointitavan määrittelee haettavan paikan palvelusuhteen laatu. Rekrytoidessa virkasuhteeseen henkilöä, koskee sitä hiukan eri säädökset kuin työsuhteeseen palkattaessa. Virkasuhteeseen palkataan henkilö, kun tehtävässä käytetään julkista valtaa, kun taas palvelusuhteessa julkista valtaa ei käytetä. Organisaatio luo myös itse hallintosääntöjä ja erilaisia rekrytointiohjeita, joita se noudattaa. Virkasuhteeseen rekrytoitaessa organisaation on

noudatettava viranhaltialakia (laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 304/2003), joka määrää muun muassa, että virkaan haun on oltava julkinen ja hakijan on haettava paikkaa hakuajan puitteissa. Palvelusuhteeseen haettaessa vastaavanlaista säädöstä sen sijaan ei ole, vaan organisaatio voi itse määritellä hakuprosessin. (Lehtinen, 2017.)

Työsopimuslaki (laki työsopimuslain muuttamisesta 1331/2014) velvoittaa työnantajaa kohtelemaan työntekijöitä tasapuolisesti, ellei työntekijän tehtävä tai asema edellytä muuta. Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) ja tasa-arvolaisissa (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986) säädetään syrjinnän kiellosta muun muassa sukupuolen perusteella sekä yhdenvertaisuudesta, nämä säädökset koskevat työnantajaa myös rekrytointitilanteessa. Esimerkkinä tästä yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) joka velvoittaa työnantajaa tiedostamaan yhdenvertaisuuden toteutumisen organisaatiossa ja kehittämään työoloja ja toimintatapoja yhdenvertaisuuden edistämiseksi ja näitä tulee noudattaa myös rekrytoinneissa. (Terveystieteiden tutkimuskeskus, 2020.)

Työsopimuslaissa (55/2001.) veloitetaan työnantajaa tarjoamaan työtä ensisijaisesti organisaatiossa jo osa-aikaisesti työskenteleville työntekijöille, mikäli työntekijän osaaminen vastaa tarvittavaa tehtävää. Työnantajan on tarjottava työtä taloudellisiin ja tuotannollisiin syihin vedoten irtisanotulle työntekijälle, mikäli uusi tarve ilmenee neljän kuukauden sisällä irtisanomisesta ja mikäli työntekijä on edelleen vailla työtä. (Työsopimuslaki, laki työsopimuksen muuttamisesta 1448/2016.)

Työsopimuslaki (laki työsopimuslain 2 luvun muuttamisesta 10/2012) velvoittaa työnantajaa ilmoittamaan haettavaksi tulevista työpaikoista. Tämä mahdollistaa yhtäläisen mahdollisuuden, niin osa-aikaisille, kuin määräaikaisissa työsuhteissa oleville henkilöille hakea paikkaa. Kyseistä menettelyä tulee käyttää organisaation palveluksessa olevien vuokratyöntekijöidenkin kanssa, myös heillä on yhtäläinen oikeus hakea työpaikkaa.

3 Henkilöstön sitouttaminen organisaatioon

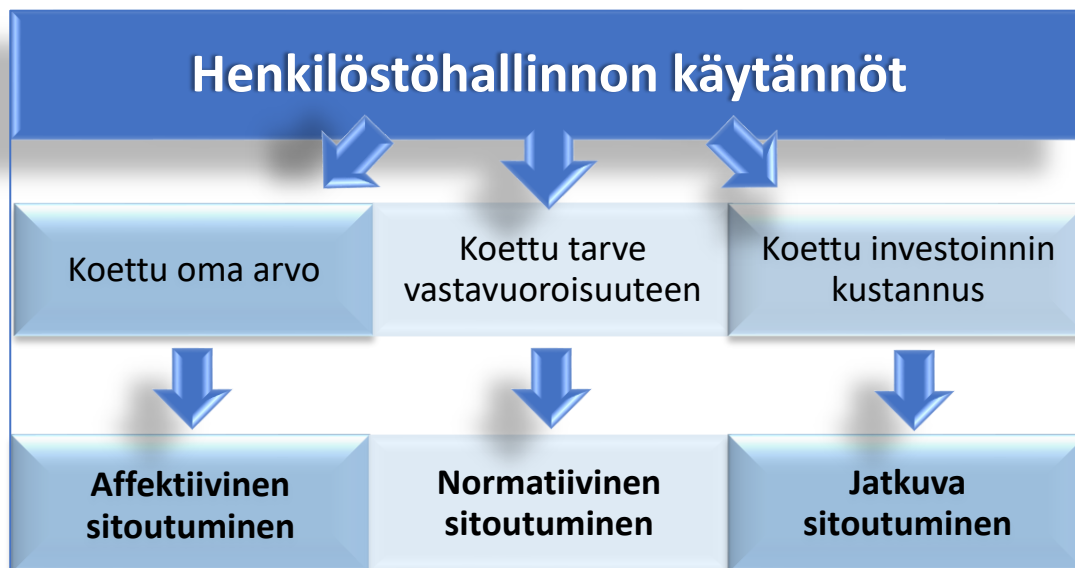
3.1 Sitouttaminen käsitteenä

O'Reilly ja Chatman (1986) määrittelivät organisaatioon sitoutumisen psykologisena siteenä. Siteen vahvuus ja luonne vaihtelee tilanteesta ja yksilöstä riippuen. Siteen perustana voi olla kolme

eri tekijää, tekijät ovat: mukautuminen, samaistuminen ja sisäistäminen. Mukautumisesta on kyse, kun työntekijä sitoutuu ryhmään vain saamiensa etujen vuoksi. Samaistumisesta on kyse, kun työntekijä on ylpeä organisaatioon kuulumisesta ja kunnioittaa organisaation arvoja, vaikka ei niitä itse omaksuisi. Sisäistämisestä on kyse, kun työntekijä panostaa organisaatioon yhteisten asenteiden ja arvomaailman vuoksi. Näiden kolmen komponentin yhdistelmä sitoo työntekijän organisaatioon. Samaistuminen ja sitoutuminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Käsite samaistuminen sisältää sitoutumista enemmän tunneperäistä yhteenkuuluvuutta ja yhteenkuuluvuutta, kun taas sitoutuminen on enemmän tavoiterationaalista lojaaliutta. (O'Reilly & Chatman 1986.)

Allen ja Meyer (1990) ovat puolestaan erotelleet sitoutumisessa organisaatioon kolme erilaista komponenttia: jatkuva, normatiivinen ja affektiivinen sitoutuminen. Jatkuvalle sitoutumiselle he tarkoittavat tilannetta, jossa työntekijä sitoutuu organisaatioon, koska lähteminen aiheuttaisi lähtemiskustannuksia ja siitä ei olisi hyötyä. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä puolestaan työskentelee organisaatiossa, koska kokee, että niin kuuluu tehdä ja hän on omaksunut organisaation ohjeet ja normit. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä on tunnetasolla sitoutunut ja samaistunut organisaatioon. Tällöin työntekijä samaistuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Allen ja Meyer 1990.)

Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän tunnetason sitoutumiseen työyhteisöön. Tunnetason sitoutuminen puolestaan tarkoittaa tässä kohdassa, että työntekijä pysyy ja on sitoutunut työyhteisöön koska itse haluaa ja kokee sen tärkeäksi. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä puolestaan kokee, että hänen täytyy sitoutua työpaikkaan, hän on sen velkaa työyhteisölle ja pysyy siksi työpaikassa. Jatkuvalle sitoutumiselle tarkoitetaan henkilöä, joka kokee työpaikasta lähtemisen aiheuttavan hänelle haittaa ja on siksi valmis sitoutumaan työpaikkaan. (Meyer & Allen 1997, 67.)



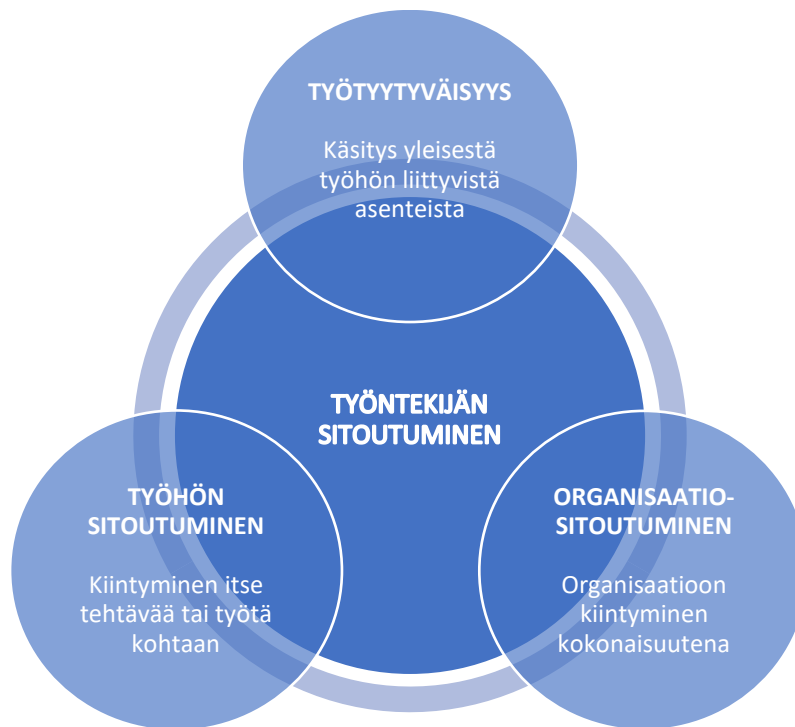
Kuvio 3. Sitoutumisen osatekijät (Meyer & Allen, 1991, 69).

Affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen on enneminkin sitoutumisen erilaisia osatekijöitä, eikä varsinaisesti sitoutumistyyppejä. Tämä voidaan perustella siten, että samaan työntekijään voi vaikuttaa yhtä aikaa useampi eri komponentti. Työntekijä voi esimerkiksi pitää työpaikasta kokea mielihyvää työskennellessään siellä, mutta samalla tiedostaa lähtemisen aiheuttavan hänelle taloudellista tappiota. Tällöin työntekijä on sekä affektiivisesti että jatkuvasti sitoutunut. Toisessa esimerkissä työntekijä voi kokea tunnetasolla vahvasti kuuluvansa organisaatioon, mutta toisaalta kokea myös velvollisuutta pysyä jatkossakin työntekijänä kyseisessä paikassa. Tällöin puhutaan affektiivisestä sekä normatiivisesta sitoutumisesta. (Meyer ja Allen 1991, 61-65.)

Työntekijän organisaatioon sitoutuminen on eduksi niin organisaatiolle kuin työntekijälle. Sitoutumisen ajatellaan vaikuttavan työntekijän käyttäytymiseen, työsuoritukseen ja osallistumiseen työyhteisössä ja pysymiseen organisaatiossa. Sitoutunut työntekijä uskoo organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja haluaa tehdä töitä organisaation menestymisen eteen ja tekee parhaansa. Tutkimuksissa on todettu, että sitoutunut työntekijä on tyytyväisempi työhönsä ja kokee vähemmän stressiä ja uupumista. (Surakka 2009, 63.)

Shuck, Ghosh, Zigarmi ja Nimon (2013, 13) puolestaan pohtivat sitoutumista erilaisia sitoutumiseen liittyviä käsitteitä ja käsitteiden eroja. Heidän mielestään organisaatiositoutumisen, työhön

sitoutumisen ja työtyytyväisyyden käsitteiden eroavaisuudet on huomioitava ja mietittävä miten käsitteet yhdistyvät työntekijäsitoutumiseen.



Kuvio 4. Työntekijän sitoutumisen osatekijät (Shuck, Ghosh, Zigarmi & Nimon 2013, 22-25).

Työntekijäsitoutuminen, työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen ja organisaatiositoutuminen voidaan nähdä olevan osittain päällekkäisiä käsitteitä ja vaikutuksessa toisiinsa. Toisistaan nämä käsitteet voidaan erottaa niiden eroavaisuuksia tarkisteltaessa. Työtyytyväisyys käsitteenä on pelkistetysti tuttu, tällä arvioidaan työntekijän asennetta tekemäänsä työtä kohtaan.

Työntekijäsitoutuminen puolestaan sisältää työtyytyväisyyden, työhön sitoutumisen ja positiiviset tunteet työorganisaatiota ja sen edustamia arvoja kohtaan. Organisaatiositoutuminen puolestaan kuvaa työntekijän sitoutumista ja kiintymistä työnantajaorganisaatiota kohtaan. Tässä tapauksessa kiintymys kohdistuu työnkuvan ja työn sijaan organisaatioon. (Shuck, Ghosh, Zigarmi & Nimon 2013, 22-25.)

3.2 Sitouttaminen ja sitoutuminen

Motivaatio on sisäinen voima, joka saa ihmisen ponnistelemaan tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihminen kokee tekevänsä itselleen sopivaa, riittävän haastavaa ja

kiinnostavaa työtä. Oikeanlaisella palkitsemisella yritys voi ohjata työntekijän motivaatiota haluttuun suuntaan. On tärkeää, että työntekijä saa oikeudenmukaista palkkaa tekemästään työstä, mutta muunkinlainen palkitseminen on tärkeää. Toimiva palkitsemisjärjestelmä houkuttelee uusia osaajia ja sitouttaa olemassa olevaa henkilökuntaa. (Joki 2018, 169.)

Henkilöstön sitoutuminen on yrityksille tärkeä asia, niin toiminnan laadun, kuin tavoitteiden saavuttamisenkin kannalta. Toisaalta tietty vaihtuvuus on tervettä, yritys saa näin ”uutta verta”. Sopivaa vaihtuvuutta on vaikea määritellä, yrityksen toimialalla on keskeinen merkitys tässä. Vaihtuvuuden kautta yrityksestä usein poistuu juuri sitä väkeä, joka ei ole sitoutunut ja ei koe työtä omakseen, tai ei suoriudu riittävän hyvin. Toisaalta ongelmana vaihtuvuudessa on perehdytys ja hankintakustannukset ja menetetty osaaminen, vaihtuvuus voi olla myös viesti huonosta johtamisesta ja ilmapiiristä. (Viitala 2010, 87.)

Henkilön työhön sitoutumisessa on havaittu, että työn vaativuuden lisääntyessä on lisääntynyt myös työhön sitoutuneisuus. Organisaatio ja esihenkilöt voi toimillaan myös vaikuttaa henkilön työhön sitoutumiseen. Työntekijän kokemus siitä, että tulee kuulluksi, vaikutusmahdollisuudet työssä, palautteen saaminen, työn merkityksellisyyden kokeminen lisäävät työhön sitoutumista. Työhön sitoutuminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen asia, vaan siihen vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiset arvot. Työhön sitoutumisen voidaankin ajatella olevan parasta silloin, kun työ vastaa työntekijän henkilökohtaisia intressejä. (Mäkikangas, yms. 2007, 60-73.)

3.3 Sitoutuminen hoitoalalla

Baronan (2021) teettämässä ”Suuri työelämän tutkimus 2021” selvitti, miten eri ikäryhmät kokevat eri alat vetovoimaisena. Tutkimuksessa selvisi, että sosiaali- ja terveysala on kokenut merkittävää suosion laskua nuorten keskuudessa. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan koki vetovoimaisena ikäryhmässä 18-29 vuotiaat 13% vastanneista, kun vastaava luku ikäryhmässä 40-49 vuotiaat oli 21%. Coco (2019) puolestaan tutki erikoissairaanhoidon vetovoimatekijöitä tehyäläisille teetetyssä kyselyssä. Tutkimuksessa todettiin alan huonon palkkauksen ja puutteellisten henkilöstöresurssit keskeiksi vetovoimaa ja sitoutumista haittaavaksi tekijäksi. Henkilöstöresurssien pienuus lisää työntekijän kuormitusta ja vähentää alaan sitoutumista. (Cocoa 2019, 16.)

Työntekijöiden hoitoalan työhön sitoutumiseen ja työhön asennoitumiseen vaikuttaa työntekijän ikä. Ikääntynyt työntekijä suhtautuu työhön hyvin eri tavalla kuin nuori työntekijä. Ikääntyneen työntekijän työhön sitoutumista värittää lojaalius työtä kohtaan ja kutsumuksellinen suhtautuminen työhön. Kutsumus merkitsee heille ahkeruutta, työlle uhrautumista ja asiakaslähtöisyyttä. Keski-ikäisten työntekijöiden sitoutumisessa korostuu ammatillisen osaamisen puoli, he ovat valmiita panostamaan työhön ja omaan osaamiseen. Keski-ikäiset työntekijät edustavat aikaa, jolloin hoitotyössä alettiin korostaa ammatillista osaamista ja koulutusta, professionaalisuutta. Myös keski-ikäisten sitoutumisessa näkyy tunneperäinen sitoutuminen työhön, kuten usko hoitotyön julkilausuttuihin arvoihin. Nuorten työntekijöiden keskuudessa sitoutuminen hoitotyöhön on kahta laista; toisaalta nuoret ovat innostuneita alasta ja valmiita opiskelemaan ja oppimaan alasta lisää ja toisaalta sitoutumisessa on paljon epävarmuustekijöitä liittyen mm. työssä viihtymiseen ja tyytyväisyyteen alan työoloihin. Varsinkin nuorten naisten keskuudessa korostuu työelämässä etenemisen tärkeys. (Walli 2012, 74-76.)

Nuorten hoitajien työtyytyväisyyteen onkin syytä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, sillä nuoret suhtautuvat työhön vanhempiin sukupolviin nähden hyvin eri tavalla. Nuoret sukupolvet eivät ole niin sitoutuneita työhönsä kuin vanhemmat, ja he arvostavat vapaa-aikaa ja harrastuksia vanhempia enemmän. Tämän vuoksi nuoret hoitajat ovatkin alttiimpia vaihtamaan alaa ja työpaikkaa, jos eivät ole tyytyväisiä. (Helander, Roos & Suominen 2019, 186.)

Urasuunnittelu ja urakehitys ovat nykypäivän hoitotyöntekijöille tärkeä työhön sitoutumista edistävä tekijä. Urakehitys alkaa uuden työntekijän hyvällä perehdytyksellä ja työyhteisön jäseneksi ottamisella. Työntekijöillä on luontainen halu henkilökohtaiseen kehitykseen. Työntekijän kannalta uran pitkäjänteinen suunnittelu on motivoivaa ja edistää sitoutumista ja turvaa korkeatasoisen hoidon potilaille. (Surakka 2009, 89-91.)

Helander ym. (2019) toivat tutkimuksessaan esille syitä nuorten hoitajien huonompaan työhön sitoutumiseen. Keskeiseksi syyksi nousi huono palkkaus suhteessa työn kuormittavuuteen ja vastuullisuuteen. Palkkaa ei koeta riittäväksi työhön nähden. Nuoret hoitajat kokivat työn kohtuuttoman kuormittavana. Työ on kiireistä, fyysisesti ja henkisesti raskasta ja vastuu toisen ihmisen terveydestä on raskas. Henkistä kuormitusta ja tyytymättömyyttä lisää koettu heikkotasoinen ja vanhanaikainen johtaminen. Kokemus siitä, ettei lähiesimies kuule työntekijöitä ja päätöksenteko

perustuu sanelupolitiikkaan, on oleellinen tyytymättömyyttä lisäävä tekijä. Esimiehellä on suuri vastuu työpaikan ilmapiirin ja sitä kautta työtyytyväisyyden luomisessa.

Cocon (2019) tekemän kyselytutkimuksen mukaan erikoissairaanhoidon hoitajien työhön sitoutumista merkittävimmin tukisi riittävä palkkaus suhteessa työn vaativuuteen. Muita merkittäviä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä oli mahdollisuus kehittyä ammatillisesti ja edetä uralla. Työn korkea kuormittavuus koettiin sitoutumista heikentävänä tekijänä. Näihin tekijöihin panostamisessa voisi olla ratkaisuja hoitajien työhön sitoutumiseen.

4 Hoitotyön vetovoiman haasteet

Vetovoimainen organisaatio erottuu muista työpaikoista poikkeuksellisen hyvänä ja houkuttelevana. Vetovoimaisen organisaation omat visioit kohtaavat työntekijän toiveiden, halujen ja tarpeiden kanssa. Vetovoimaisessa organisaatiossa työntekijän mahdollisuudet toteuttaa itseään ja tavoitteitaan korostuu. (Malmelin & Hakala 2012, 10–21.) Vetovoimainen sairaala panostaa hyvään johtamiseen, johtaminen on tukevaa ja kannustavaa. Johtamisessa panostetaan mahdollisuuteen urakehityksessä sekä työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamiseen, työ on mielekästä ja haastavaa. Vetovoimaisessa sairaalassa panostetaan inhimilliseen osaamiseen ja motivaatiota ja sitoutumista kehitetään, tästä hyötyvät myös potilaat. (Meretoja & Koponen 2008, 9,12.)

Tehy teetti 2020 tutkimuksen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan vetovoimatekijöistä. Tutkimuksessa selvitettiin hoivatyötä tekevien lähihoitajien mielipiteitä alan vetovoimatekijöistä ja niiden ongelmista. Tutkimukseen vastanneita lähihoitajista puolet pitivät alan vetovoimaisuutta heikkona. Kolmannes piti kuitenkin omaa työpaikkaansa ainakin jokseenkin vetovoimaisena ja kaikki vastaajat pitivät työtä merkityksellisenä ja arvokkaana. Suuri osa vastaajista suosittelisi nykyistä työpaikkaa ystävilleen. Kysyttäessä hoitajien ratkaisuja vetovoimaongelmaan lähes kaikki toivoivat työn vaativuutta vastaavaa palkkaa ja riittäviä henkilöstöresursseja. Mahdollisuus kehittyä uralla ja ergonomisempi työvuorosunnittelu koettiin myös tärkeäksi vetovoimatekijäksi. (Coco & Roos 2020, 14–16)

Yksi hoitotyöhön ja mielikuvaan hoitotyöstä liittyvistä haasteista on vuosien varrella kehittynyt vähättelevä mielikuva. Monet asiat vaikuttavat mielikuvaan hoitajan työstä. Tällaisia mielikuvaan vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi hoitotyön heikko näkyvyys julkisessa keskustelussa,

tiedotusvälineet, sairaanhoitajien oma toiminta ja suhtautuminen työhön, sukupuolikysymys, sairaanhoitajien ammattivaatetus sekä liian vähäiset ponnistelut ammatillisen yhtenäisyyden saavuttamiseksi. Sairaanhoitajien yhtenäisen vaatetuksen esimerkiksi lähihoitajien kanssa havaittiin huomontavan hoitoyöhön liittyvää mielikuvaa. (Rezaei-Adaryanin ym. 2012, 81–85.)

Julkisen puhe hoitotyöstä on tällä hetkellä varsin negatiivissävytteistä. Julkista keskustelua hoitotyöstä hallitsee otsikot hoivakotien ongelmista ja sairaanhoitajien siirtymisestä alalta toisiin tehtäviin. Julkisessa keskustelussa puhutaan hoitajien uupumisesta, työn kuormittavuudesta ja haastavista työvuoroista. Kielteinen mediakeskustelu muovaa yleistä käsitystä hoitotyöstä ja sairaanhoitajien ammatista. (Rautavuori 2020.)

Sosiaali- ja terveydenhoitoalalla tulisi nykyisessä tilanteessa osata peremmin paneutua alan kehittämis- ja parannusmahdollisuuksiin. Merkittävimmät siirtymät alalta liittyvät eläköitymiseen, siirtymiseen pois alalta ja työllistymiseen. Alan työvoimatilannetta mietittäessä ei huomio saisi kiinnittyä pelkästään rekrytointeihin vaan huomiota tulisi kiinnittää alan pitovoimaan. Pelkästään eläkkeelle siirtyy alalta noin 10 000 työntekijää vuodessa. Työurien pidentyessä alan pitovoimaa voitaisiin lisätä räätälöimällä työnkuvaa kokeneemmille ja ikääntyville työntekijöille sopivammaksi esimerkiksi fyysistä kuormitusta vähentämällä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

4.1 Yrityskuva ja uudet työntekijät

Jokaisella työnantajalla on oma työnantajakuva, joka muodostuu ihmisille havaintojen ja tulkintojen perusteella. Työnantajabrändin muodostumiseen vaikuttaa kuulopuheet ja näistä syntyvät tunteet, jotka ihmiset liittävät kyseiseen työnantajaan, lisäksi suorat kokemukset vaikuttavat mielikuvaan. Työnantajabrändin muodostuminen assosiaatioiden ja mielikuvien pohjalta toimii hyvin mittarina työnantajan statuksesta ja arvosta. Jokaisella työnantajalla on brändi, oli se sitten tietoisesti luotu tai sitten ei. Yritysten ja organisaatioiden olisikin tärkeä tiedostaa brändin muodostuminen, brändin muodostumiseen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka yrityksestä puhutaan ja kuinka se koetaan yksilötasolla. Yrityksen houkuttelevuuden näkökulmasta ulkoisen maineen merkitys on kriittinen. Ulkoisen brändin muodostuminen on mutkikas prosessi ja siihen vaikuttaa muun muassa yrityksen asema suhteessa muihin vastaaviin toimijoihin, sekä yrityksen tai organisaation arvoista ja muista tekijöistä, jotka houkuttelevat tai eivät houkuttele työntekijöiksi haluttua kohderyhmää. (Mosley 2014. 3-4.)

Houkuttelevuuden ja työnantajan vetovoiman näkökulman tulisi olla yrityksen isojen päätöksiin merkittävä kriteeri. Tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta tehty päätös voi olla sinänsä hyvä ja perusteltu, mutta jos se vaarantaa työnantajan vetovoimaa työnhakijoiden keskuudessa, tulisi päätöstä harkita erityisen tarkkaan. Työnantajan brändiä ja mielikuvaa työnantajana vaurioittavat päätöksillä voi olla kauaskantoiset seuraukset ja ne voivat aiheuttaa paljon taloudellista tuhoa. Merkittäviä päätöksiä tekevien ihmisten tulisi olla hyvin perillä ympäröivästä maailmasta ja yhteiskunnasta myös oman toimialan ulkopuolelta. Vastuulliset henkilöt rakentavat sekä yrityksen että toimialan vetovoimaisuutta ja näin ollen toimivat niin yrityksen, kuin yhteiskunnankin hyödyksi. (Hakala & Malmelin 2012. 138–140.)

Hyvät työllisyysnäkökulmat ovat yksi sosiaali- ja terveysalalle nuoria houkuttelevista tekijöistä. Talentian tekemän tutkimuksen (2019) mukaan sosiaalialan opiskelijoista 86% opiskelijoista sai työpaikan kuukauden sisällä valmistumisestaan. Tämä on omiaan vahvistamaan mielikuvaa hyvästä työllisyysnäkökulmasta. (Talentia 2019.)

5 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää hoitajien näkökulmia pienten paikkakuntien hoivayksiköiden vetovoima ja pitovoimatekijöistä hoitajien rekrytoinnissa. Tavoitteena on luoda ymmärrystä ja kerätä tietoa hoitajien ajatuksista työhön sitouttamisesta pienten paikkakuntien hoivayksiköissä.

Tutkimuskysymykset:

1. Kuinka sote-alan rekrytointia voidaan kohdentaa ja tehostaa paremmin pienissä kunnissa?
2. Mitkä tekijät ovat ratkaisevia työntekijän sitouttamisessa hoitoalan työpaikkaan?

6 Tutkimusmenetelmä

6.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisesta tutkimuksesta käytetään myös ilmaisuja ihmistieteellinen, pehmeä, ymmärtävä ja tulkinnallinen tutkimus (Tuomi & Sarajarvi 2002, 16). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tekemään ilmiöstä ymmärrettävä, ilmiö tai asia pyritään selittämään, niin että sen sisäinen logiikka paljastuu (Katainen 2009, 42).

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu sanoihin ja lauseisiin, siinä missä kvantitatiivisen tutkimuksen perustana on numerot. Laadullinen tutkimus tarkoittaa siis mitä tahansa sellaista tutkimusta, jolla pyritään pääsemään päämäärään ilman tilastollisia menetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistykseen, vaan pyrkii ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja mielekkään tulkinnan tekemiseen ilmiöstä. Siinä missä määrällinen tutkimus pyrkii yleistettaviin tuloksiin, tutkii laadullinen tutkimus yksittäistapausta. Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan yhdestä havainnosta mahdollisimman monta näkökulmaa, laadullinen tutkimus antaa uudenlaisen tavan ymmärtää ilmiötä. (Kananen 2014, 21-23.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu ihmisten tulkintojen, motivaatioiden, kokemusten ja käsitysten tutkiminen ja ihmisten näkemysten kuvaus. Laadullinen tutkimus liittyy siis uskomusten, asenteiden ja käyttäytymisen tutkimiseen. Laadullinen tutkimus sopii käytettäväksi, kun tutkimusalue on uusi ja tieto siitä on hyvin rajallista. Mikäli olemassa olevaan tutkimusalueeseen halutaan uusi näkökulma, epäillään teorian tai käsitteen merkitystä tai tutkimustuloksia, sopii laadullinen tutkimus käytettäväksi. Valinnan peruste voi olla myös tutkimuksen pyrkimys ymmärtää ilmiötä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 65-66.) On paljon ilmiöitä, joita ei voida kuvata määrällisin menetelmin tai tutkia havainnoimalla, vaan ilmiön ymmärtämiseksi tarvitaan ihmisen oma kuvaus. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeinen merkitys on sen mahdollisuus lisätä ymmärrystä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 65-66.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus opinnäytetyön luoteen ja tavoitteiden vuoksi. Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on selvittää ilmiön merkitystä ja tarkoitusta ja saada syvempi käsitys ilmiöstä ja ymmärtää ihmisiä ja ilmiöitä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää pienissä kunnissa työskentelevien näkemyksiä sitouttamisen ja rekrytoinnin parantamiseksi syrjäisemmillä seuduilla. Opinnäytetyöni tuo esille nimenomaan pienillä paikkakunnilla työskentelevien oman näkemyksen ja kokemuksen asiaan.

6.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyössä oli keskeistä tuoda hoitajien oma näkemys kuulluksi ja tuoda esille pienten paikkakuntien hoivayksiköiden vahvuudet rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. Tutkimuksessa aineisto kerättiin sähköisesti toteutetun kyselyn kautta yhteistyössä erään hoivapalveluita tuottavan

yrittäjien kanssa. Kyseisen yrityksen rekrytointikoordinaattori valikoi kaksi tarkoituksiini sopivaa yksikköä, joiden henkilökunnalle kyselyt lähetettiin yksiköiden esihenkilöiden välityksellä.

Vehkalahti mukaan ”Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline, jonka sovellusalue ulottuu yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin.” (Vehkalahti 2012, 12.)

Kohdeyksiköt olivat pienillä paikkakunnilla olevia suhteellisen pieniä yksiköitä. Kysely lähetettiin kyseisten yksiköiden kaikille lähi- ja sairaanhoitajille. Kyselyssä oli kaksi strukturoitua taustakysymystä ja neljä avointa kysymystä. Strukturoiduilla kysymyksillä kartoitettiin vastaajien taustatietoja, kuten vastaajien ikää ja työkokemusta vuosina. Avoimilla kysymyksillä haluttiin saada vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Kysely luotiin Webropol alustalla ja linkki kyselyyn ja saatekirje, joka löytyy tämän tutkimuksen liitteestä numero 1, tavoitti vastaajat esihenkilön lähettämän sähköpostiviestin avulla. Vastausaikaa kyselyyn sen saapumisesta oli viikko, kyselyt toteutettiin toukokuussa 2023. Määräaikaan mennessä vastauksia tuli 11.

Kyselytutkimuksessa tutkimuksen aikataulu ja kustannukset on helpompi arvioida, kuin aikaa ja resursseja enemmän vievässä kokeellisessa tutkimuksessa. Kyselyn luotettavuus riippuu paljolti tutkimuksen aiheesta ja kysymysten asettelusta. Kysymyksiä tulee miettiä siten, että väärinymmärryksiltä vältytään ja kysymykset eivät ole asenteellisia tai johdattelevia. (Luoto, 2009.)

Kyselytutkimuksen eduksi voidaan katsoa kyselyn tehokkuuden ja taloudellisuuden, kustannukset ja aikataulut on helppo arvioida. Tutkittaessa arvoja ja asenteita, hyvällä etukäteissuunnittelulla voidaan lisätä kyselyn luotettavuutta merkittävästi. (Luoto 2009.) Kysely valikoitui tutkimusmuodoksi opinnäytetyöhön juuri edullisuutensa ja tehokkuutensa vuoksi.

6.3 Aineiston analyysi

Sisällön analyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen tai teoriaohjaavaan analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan tutkimusaineistosta tehtävän ja tutkimuskysymyksen mukaan. Perusperiaate on siinä, ettei analyysiyksiköt ole etukäteen sovittuja tai mietittyjä vaan nousevat aineistosta. Teorialla ja aikaisemmillä tutkimuksilla ei pitäisi periaatteessa olla merkitystä aineistolähtöisessä analyysissä, koska se pohjautuu aineistoon. Teoriaohjaavassa analyysissä puolestaan aiempi teoria on analyysin tukena, vaikka varsinainen analyysi pohjautuu-kin aineistoon. Analyysissa aikaisempi ei testaa teoriaa vaan pikemminkin aukaisee uusia näkökulmia. Teorialähtöinen analyysi puolestaan pohjautuu johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin ja analyysi tehdään tämän teorian pohjalta. Ideana on, että analyysiä ohjaa valmis, aiemman teorian pohjalta luotu kehys. Teorialähtöisessä analyysissä tarkoituksena usein on testata vanhaa teoriaa uudessa yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97.)

Kyselylomakkeiden avoimet kysymykset analysoitiin aineistolähtöisesti eli induktiivisella sisällön analyysillä. Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen analyysimuoto, siinä etsitään merkityssuhteita ja kokonaisuuksia. Tämä tieto ei ole esitettävissä numeraalisesti vaan ainoastaan sanallisena tulkintana. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta pyritään löytämään jonkinlainen toiminnan logiikka tai jonkinlainen tyyppillinen kertomus. (Vilka 2015, 163-164.) Sisällön analyysi on perinteinen menetelmä, jonka avulla on mahdollista analysoida erilaisia aineistoja ja samalla kuvata niitä. Sisällönanalyysi menetelmänä mahdollistaa aineiston tiivistämisen, jolloin tutkittavien ilmiöiden kuvaaminen yleistettävästi on mahdollista. (Kankkunen 2020, 165-166.)

Aineistolähtöistä sisällön analyysia voidaan karkeasti kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi: ensin aineisto pelkistetään, sitten ryhmitellään ja lopuksi muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineiston pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen informaatio. Aineistosta kerätyt, tutkimuksen kannalta oleelliset ja pelkistetyt ilmaukset kerätään ryhmittelyä varten. Aineiston ryhmittelyssä alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja niistä etsitään yhdistäviä teki-joita. Samaa asiaa kuvaavat käsitteet ryhmitellään luokiksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Pelkistetyistä ilmauksista muodostetaan alaluokka samansisältöisiä ilmauksia ryhmittelemällä. Alaluokkia edelleen ryhmitellään siten, että muodostuu yläluokkia. Yläluokat yhdistetään edelleen pääluokaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111-112.)

Autenttinen vastaus	Pelkistys
Hyvä yhteishenki työtoverien kanssa	Hyvä yhteishenki
Mukavat työkaverit	Mukavat työkaverit
Hyvä työilmapiiri	Hyvä ilmapiiri
Kolleegat	Kolleegat
Työilmapiiri	Työilmapiiri
Hyvät työkaverit pääasiassa	Hyvät työkaverit
Hyvät työkaverit, mikään muu ei tässä vaiheessa pidä minua tässä työpaikassa	Hyvät työkaverit
Pidän tiimityöstä, muiden auttamisesta ja omistautumisesta työlle	Tiimityö ja muiden auttaminen
Hyvä me-henki	Me-henki
Työpaikan tuttuus	Tuttu työpaikka
Asiakkailtani saama palaute	Palaute asiakkailta
Monipuolinen työnkuva ja asukkaiden hyvä olo	Työnkuva ja asukkaiden hyvinvointi
Mukavat vanhukset	Mukavat vanhukset
Hyvä ja laadullinen työ	Laadullinen työ
Asukaslähtöinen työ	Asukaslähtöisyys
Työtehtävät ovat tuttuja ja vastaavat omaa ammattitaitoa	Tutut työtehtävät, jotka vastaavat osaamista
Työn mielekkäisyys, mutta toisaalta haastavuus	Työn mielekkäisyys ja haastavuus
Keskinäinen kunnioitus	Kunnioitus
Kokemus tulla kuulluiksi	Kuulluksi tuleminen
Keskinäinen kunnioitus	Kunnioitus
Etää homma toimii. Vastuullisuus ja arvostus.	Toimivuus, vastuullisuus ja arvostus
Esihenkilön helppo lähestyttävyyys	Esihenkilön lähestyttävyyys
Esihenkilö ymmärtää terveyshaasteitani	Ymmärtäväinen esihenkilö
Asioiden organisointi	Organisointikyky
Hyvä johtaminen	Hyvä johtaminen
Syy pysymiseen on ehkä hyvät edut ja palkka jokaiselle työntekijälle	Hyvät edut ja palkka
Työsuhde-edut	Työsuhde-edut
Voin itse suunnitella päivän kulun	Työpäivän sisällön suunnittelu
Vaihtelevat työpäivät	Vaihtelevat työpäivät
Vaihtelevat työajat	Vaihtuva työaika
Mahdollisuus tehdä keikkaa muissa Attendon yksiköissä	Mahdollisuus tehdä keikkaa
Lyhyt työmatka	Työmatka
Lyhyt työmatka	Työmatka
Voin itse vaikuttaa, saan käyttää omia vahvuuksia	Vaikutusmahdollisuus, vahvuuksien hyödyntäminen
Mahdollisuus tehdä omasta työvuorosta itsensä näköinen	Mahdollisuus oman näköiseen työhön

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Yhteisöllisyys työntekijöiden kesken	Työn mielekkäisyys	Työhyvinvointi
Asukaslähtöisyys		
Työn sisällön mielekkäisyys		
Kokemus arvostuksesta	Johtaminen	
Esihenkilön ammattimaisuus		
Työsuhteen edut ja palkka	Työnantajan panostus työntekijöihin	
Vaikutusmahdollisuus työaikaan	Työpaikan joustavuus	
Työpaikan sijainti		
Vaikutusmahdollisuus työn sisältöön		

Kuvio 5. Kyselyvastauksen analyysi (Markkanen 2023).

Opinnäytetyössäni analyysin teko lähti liikkeelle saatujen vastausten huolellisesta läpikäymisestä. Vastaukset luettiin läpi useaan kertaan ajatuksella ja pikkuhiljaa aineistosta alkoi löytyä yhtäläisyyksiä vastausten välillä. Aineistoa läpikäydessä oli tutkimuskysymykset koko ajan mielessä. Saa-
duista vastauksista ja niiden autenttista ilmaisuista muokkasinkin pelkistettyjä versioita. Pelkiste-
tyissä ilmauksissa on mukana autenttisten vastausten oleellinen sisältö tiivistetyssä muodossa ja
kaikki epäoleellinen on jätetty pois. Pelkistetyistä ilmauksista etsin samankaltaisia vastauksia ja sa-
maa tarkoittavat ilmaukset yhdistin alaluokiksi. Alaluokista puolestaan etsittiin yhtäläisyyksiä siten,
että voitiin muodostaa yläluokkia. Yläluokat puolestaan yhdistyivät pääluokiksi.

7 Tutkimustulokset

Verkkokyselyssä oli tarkoituksen mukaisesti useampi kysymys, joilla haettiin kumpaankin tutkimus-
kysymykseen vastauksia hieman eri näkökulmista. Tästä syystä samaan tutkimuskysymykseen vas-
tauksia etsivät kysymykset ovat käsitelty samassa analyysissä.

Opinnäytetyön tutkimuksessa ennen varsinaisia kysymyksiä kerättiin vastaajilta taustatietoja, ku-
ten ikähaarukkaa ja työkokemusvuosia. Taustatiedoista käy kuitenkin esille opinnäytetyön kan-
nalta varsin mielenkiintoisia asioita. Tutkimukseen vastaajista suurin osa oli yli 46-vuotiaita ja alle
25-vuotiaita vastaajia ei puolestaan ollut lainkaan. 25 – 35-vuotiaita ja 36 – 45-vuotiaita vastaajia
tutkimukseen osallistujista oli keskenään saman verran. Ikäjakauma vastaajien kesken oli siis pai-
nottunut siten, että iäkkäämpiä vastaajia oli suhteessa nuoria enemmän.

Toisena esitietona kyselyssä kysyttiin työkokemusta ja kategoriat tässä olivat 0–3 vuotta, 4–10
vuotta ja yli 10 vuotta. Vastaajista suurin osa kuului keskimmäiseen työkokemusryhmään. Vähiten
vastaajista kuului pienimmän työkokemuksen omaavaan luokkaan. Yli 10 vuotta työkokemusta oli
noin yhdellä neljäsosalla vastaajista. Tämä tieto korreloi vastaajien ikäjakauman kanssa ja vastauk-
sista voidaan todeta, että alle 25-vuotiaita ja vasta alalle valmistuneita työntekijöitä on erittäin vä-
hän kyselytutkimuksen kohteena olevissa hoitoyksiköissä.

7.1 Rekrytoinnin tehostaminen pienillä paikkakunnilla

Kysyttäessä rekrytoinnin tehostamisen keinoista pienillä paikkakunnilla, korostui vastauksissa
työnantajan taloudellisen panostuksen merkitys rekrytoinnille. Taloudellinen panostus jakautui

parempaan rahalliseen korvaukseen työstä ja parempiin työsuhde-etuihin. Selkeästi suuremmassa merkityksessä vastaajat pitivät rahallisen korvauksen merkitystä työpaikan houkuttavuudelle.

”Korkeampi palkka, mikäli työmatka on keskimääräistä pidempi”

”Palkkaus ennen kaikkea paremmaksi työn määrään nähden”

Myös työsuhde-edut koettiin houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä. Vastauksista kävi myös ilmi, että työsuhde-etuja täytyisi parantamisen lisäksi kohdentaa paremmin pienille paikkakunnille sopivaksi.

”Nykyisellään työsuhde-edut eivät palvele syrjässä asuvia kovin hyvin. Niitä tarjotaan yritysten kautta, lisäksi e-passi on täällä aika turha. Täytyy lähteä kaupunkiin sitä käyttämään”

Toinen esille noussut työpaikan houkuttelevuutta lisääväksi tekijäksi nousi työhyvinvointi. Työhyvinvointi jakautui hyvään työilmapiiriin työyhteisössä ja työnantajan tukeen vapaa-ajan järjestämisessä. Hyvä työilmapiiri piti sisällään työpaikan viihtyvyyteen liittyviä tekijöitä, hyvät työolosuhteet joustava ilmapiiri koettiin tärkeänä. Kuulluksi tulemisen tärkeys ja kokemus tasa-arvoisesta työpaikasta nousi esille. Rekrytoinnin tehostamiseksi tuli esille se, että hyviä kokemuksia työpaikasta tulisi jakaa eteenpäin.

”Työpaikan viihtyvyys, pienuus on vahvuus”

”Hyvien kokemusten jakaminen työpaikalla”

Vastauksissa nostettiin esille työnantajan tuki vapaa-ajan järjestämiseksi, kysymykset lastenhoidon järjestämisestä lähelle työpaikkaa ja vapaus suunnitella työsuhde omia tarpeita vastaavaksi. Vastauksissa nousi esille myös asunnon saannin tukemiseen liittyvät asiat ja toisaalta harrastusmahdollisuuksien tukeminen syrjäisemmillä seuduilla.

”Omia toiveita vastaava työsuhde, oli se sitten 100% vakityö tai 60% keikkatyö.”

”Tarvittaessa lastenhoitopaikka läheltä työpaikkaa.”

Vastauksissa houkuttelevana tekijänä nousi esille työntekijälähtöinen johtamiskulttuuri. Työntekijälähtöinen johtamiskulttuuri piti sisällään työnantajan joustavuuden ja esimiestaidot.

”Työnantajan jousto ja ymmärrys, että on työntekijän markkinat”

”Esimiehen ja yksikön hyvä maine”

Vastauksissa rekrytoinnin tehostamiseen pienillä paikkakunnilla nousi vahvasti esille sopivan työn merkitys. Sopiva työ piti sisällään sopivan työajan ja sopivan työn sisällön. Sopivassa työajassa esille nousi niin joustava työvuorosuunnittelu, kuin kaksivuorotyönkin merkitys. Myös varmuus työpaikasta nousi esille.

”Keikkalaisten joustavat työvuorot”

Sopivassa työn sisällössä esille nousi omaa mielenkiintoa vastaava asiakasryhmä, itsenäinen työnkuva, työnkuvan ja itsenäisen työn merkitys nousivat myös esille. Työn haasteellisuutta pidettiin myös kiinnostavana ja houkuttelevana tekijänä.

”Kohtuullisen itsenäinen työ”

Houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä vastauksissa nousi esille työpaikan sijainti. Vastauksia tuli taasisesti niin kotia lähellä olevaan sijaintiin, kuin toisaalta myös juuri haluttuun sijaintiin. Omaa kotia lähellä olevassa sijainnissa arvostettiin lyhyttä tai kohtuullista työmatkaa, kun taas halutussa sijainnissa esille nousi halu vaihtaa paikkakuntaa ja siirtyä syrjäisemmälle seudulle asumaan.

”Läheinen sijainti, työmatka pysyy kohtuullisena eli noin 40 kilometriä per työvuoro.”

”Kaipuu lappiin ja lyhyt työkokemus kyseisestä hoivayksiköstä sijaisena.”

”Tarvitsen ympäristön vaihdoksen motivoitukseni ja kehittääkseni uusia taitoja”

Rekrytoinnin tehostamisessa keskeisenä tekijänä kyselyyn vastanneiden keskuudessa nousi paremman rahallisen korvauksen tarjoaminen tehdystä työstä. Palkkaus nousi tärkeimmäksi houkuttelevuutta ja kiinnostusta lisääväksi tekijäksi. Palkkauksen ohella tärkeänä koettiin myös muut houkutteimet, kuten erilaiset rekrytointilisät ja e-passi hyvitykset. Pienten paikkakuntien valttina koettiin työilmapiiriin vaikuttavat tekijät, hyvä ja avoin työilmapiiri koettiin tärkeänä työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttavana tekijänä. Pienten yksiköiden ilmapiiri koettiin tiiviimmäksi kuin suurten yksiköiden.

7.2 Sitoutumisen edistäminen

Vastauksissa selkeästi suurimmaksi sitoutumista edistäväksi tekijäksi nousi työn mielekkyyden kokemus. Työn mielekkyys jakautui yhteisöllisyyteen työntekijöiden kesken, asukaslähtöisyyteen ja työn sisällön mielekkyyteen. Näistä enemmän vastausten painopiste oli selkeästi yhteisöllisyyden kokemuksessa työntekijöiden kesken. Yhteishengen ja hyvän työilmapiirin merkitys korostui selkeästi pitovoimaa lisäävänä tekijänä työpaikoilla.

”Hyvä yhteishenki, mikään muu ei tällä hetkellä pidä minua tässä työpaikassa”

”Hyvä me-henki”

”Hyvä työilmapiiri”

Merkittävä tekijä sitoutumisessa oli vastausten perusteella myös asukaslähtöisyys. Asukaslähtöisyydessä esille nousi asukkailta saadun palautteen merkitys, työn kuvan monipuolisuus ja asukkaiden hyvä olo. Työlle merkitystä vaikutti tuovan se, että työn voi tehdä laadukkaasti. Työn sisällön mielekkyydessä esille työtehtävien sopiminen yhteen osaamisen kanssa.

”Hyvä ja laadukas työ”

”Asiakkailta saama palaute”

”Asukaslähtöinen työ”

Oikeudenmukainen johtaminen koettiin myös merkityksellisenä työhön sitoutumista lisäävänä tekijänä. Oikeudenmukainen johtaminen jakautui arvostuksen kokemukseen ja esihenkilön ammatillisuuteen, nämä tekijät tulivat esille yhtä vahvasti. Arvostuksen kokemuksessa nousi esille kokemus kuulluksi tulemisesta, keskinäinen kunnioitus, vastuullisuus ja arvostus.

”Kokemus tulla kuulluksi”

”Että homma toimii, vastuullisuus ja arvostus”

Merkittävänä tekijänä sitoutumisen edistämässä esille nousi työpaikan joustavuus. Merkittävin tekijä tässä osiossa oli vaikutusmahdollisuus omaan työaikaan. Esille nousi myös työpaikan sijainti ja vaikutusmahdollisuus työn sisältöön. Vaikutusmahdollisuudessa omaan työaikaan esille tuli työpäivien sisällön suunnittelumahdollisuus, työaikojen ja työn sisällön vaihtelevuus ja keikkamahdollisuus muihin yksiköihin koettiin myös hyvänä.

”Voin itse suunnitella työpäivien kulun”

”Vaihtelevat työajat”

Työpaikan sijainnissa arvostettiin lyhyttä työmatkaa. Työn sisältöön vaikuttamisessa vahvuutena koettiin se, että oman työvuoron voi itse suunnitella ja näin käyttää omaa luovuutta ja vahvuuksia.

”Voin itse vaikuttaa, saan käyttää vahvuuksiani”

Työhön sitoutumisen kohdalla melko pienenä tekijänä esille tuli työnantajan panostus työntekijöihin ja sitä kautta palkka ja työsuhte-edut.

”Syy pysymiseen on ehkä hyvät edut ja palkka jokaiselle työntekijälle”

Sitoutumista työpaikkaan vaikutti kyselyyn vastanneiden perusteella edistävän hiukan eri tekijät kuin, ne, jotka houkuttelivat työpaikkaan. Vastauksissa korostui hyvään ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen liittyvät tekijät. Hyvä ilmapiiri ja työkaverit koettiin tärkeimpänä sitoutumista edistävänä

tekijänä. Toisena merkittävän tekijänä sitoutumisen edistämisessä nousi esille asiakaslähtöinen työ ja asiakkailta saatu palaute. Työ koettiin mielekkäänä, kun työtä voitiin tehdä asiakkaiden tarpeet huomioiden. Merkittäväksi tekijäksi kyselyyn vastanneiden keskuudessa nousi myös hyvä lähijohtaminen. Esihenkilön helppo lähestyttävyyden kokemus kuulluksi tulemisesta ja oikeudenmukaisuuden kokemus koettiin tärkeänä.

8 Pohdinta

Opinnäytetyössä käsiteltiin sekä rekrytoinnin haasteita pienillä paikkakunnilla, kuin myös työhön sitouttamisen haasteita. Tutkimukseen osallistuneet toivat esille, että vetovoimatekijät avointa työpaikkaa kohtaan ovat hiukan eri, kuin pitovoimaan vaikuttavat tekijät. Kyselyn perusteella työilmapiiri ja lähijohtamiseen liittyvät tekijät nousivat keskeiseksi pitovoimaan vaikuttaviksi tekijöiksi. Keskeisiä vetovoimatekijöitä puolestaan vaikuttaa olevan palkkaukseen ja työn sisällön järjestelyyn liittyvät seikat. Kyselyiden perusteella ilmeni vetovoimatekijöiden eroavan jossain määrin pitovoimatekijöistä.

Heilmann (2008) tutkii uuden henkilökunnan rekrytointia ja ikääntyvän henkilökunnan sitouttamista eräässä sairaanhoitopiirin sairaalaorganisaatiossa. Tutkimukseen oli haastateltu rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Tutkimuksessa todettiin lähijohtamisen olevan keskeisessä roolissa sitoutettaessa henkilökuntaa. Lähijohtamisen rooli nähtiin keskeisenä pohjan luojana koko yksikön hyvälle ja avoimelle ilmapiirille. Tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatio ei ollut nähnyt tarvetta kiinnittää huomiota työnantajakuvaan, vaan rekrytointia pyrittiin tehostamaan prosessia tehostamalla. (Heilmann 2008, 194.)

Myös opinnäytetyön kyselyssä lähijohtaminen nousi esille tärkeänä pitovoimaan vaikuttavana tekijänä, kuten Heilmannin tutkimuksessakin todetaan. Esimiehen rooli nähdään keskeisen ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä. Opinnäytetyössä lähiesimiehen rooli työpaikan ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä nähtiin keskeisenä, esihenkilö omalla suhtautumisellaan työntekijöihin vaikuttaa suuresti pitovoimatekijöihin. Samaan lopputulokseen tuli myös Heilmann tutkiessaan ikääntyvän työntekijän sitouttamista organisaatioon (Heilmann 2008, 194.).

Töyrä (2022) tutki pro gradu tutkielmassaan milleniaalien rekrytointia ja sitouttamista hoitoalla. Myös Töyrän tutkimuksessa esimiehen rooli sitoutumista edistävänä tekijänä nousi keskeiseksi.

Organisaation arjessa esihenkilöltä odotetaan oikeudenmukaisuutta ja työntekijää arvostavaa ilmapiiriä. Töyrän tutkimuksessa nuoret odottivat työsuhteen vastaavan heidän toiveitaan ja palkkauksen vastaavan työn vaativuutta. (Töyrä 2022, 24.)

Opinnäytetyössä sitoutumista edistävänä keskeisenä tekijänä esille nousi hyvä työilmapiiri ja menhenki. Hyvä johtaminen nähtiin tärkeänä seikkana, mutta se mainittiin vasta ilmapiirin jälkeen. Toisaalta hyvän ja tasapuolisen johtamisen voidaan nähdä vaikuttavan merkittävästi työpaikan ilmapiiriin ja tämä tuli opinnäytetyössä esille. Vastaajat pitivät esimiehen tasapuolisuutta tärkeänä ja tasavertainen kohtelu vaikutti työpaikan ilmapiiriinkin.

Töyrän pro gradu tutkimuksessa palkkaus nousi esille sitoutumista lisäävänä tekijänä, kun palkan koettiin olevan linjassa työn vaativuuteen nähden. Opinnäytetyössä palkkaus puolestaan nähtiin keskeisenä työn houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä.

Lähdeniemi (2021) Tutki pro gradu tutkimuksessaan bioanalyttikoiden työn vetovoimatekijöitä. Hänen tutkimuksessaan tärkeiksi vetovoimatekijöiksi nousi esihenkilön arvostus työntekijää kohtaan. Toisena tärkeänä vetovoimatekijänä esille nousi avoin ja kannustava työilmapiiri. Myös opinnäytetyön kyselyssä vetovoimatekijöiksi nousi esille työviihtyvyys ja hyvä työhyvinvointi, näihin katsottiin vaikuttavan joustavaan ilmapiiriin ja työoloihin vaikuttavat tekijät, myös oikeudenmukaisuuden kokemus koettiin vetovoimatekijänä. (Lähdeniemi 2021, 45.)

Hyvään johtamiseen on syytä jatkossa kiinnittää erityistä huomiota, jotta työntekijät saadaan sitoutumaan organisaatioihin nykyistä paremmin ja jaksamaan työssään. Viimeistään pandemia nosti esille hoitohenkilökunnan riittävyden haasteet ja niihin tekijöihin on ehkä viimein alettu kiinnittää huomiota. Hoitajat kokevat työnsä aliarvostetuksi ja työtaakan ajoittain kohtuuttoman suureksi. Tehtävää alan houkuttelevuuden saralla on kuitenkin vielä paljon ja sen eteen täytyy alkaa viimeistään nyt tehdä töitä. (Partamies & Pirinen 2021)

9 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys ei tarkoita pelkästään tutkimuksen eettisiä näkökulia, vaan se on tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli. Tutkimuksen eettisyys merkitsee myös tutkimuksen

laadullisuutta. Tutkijan on huolehdittava tutkimussuunnitelman laadullisuudesta, tutkimussuunnitelman sopivuudesta ja raportoinnin laadusta. Eettisyys kiertyy tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin. Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 127.)

Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori (2010) toteavat, että laadullista tutkimusta arvioitaessa on syytä kiinnittää huomiota tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa pohditaan sitä, onko mahdollista päästä samaan lopputulokseen uudelleen samaa aineistoa käytettäessä. Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa puolestaan arvioidaan, tutkiiko tutkimus sitä mitä on ollut tarkoitus ja onko valikoidulla aineistolla mahdollista saada vastauksia kysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu erityisesti analyysin systemaattisuus.

Systemaattisen analyysin saavuttamiseksi tulee tutkimuksessa käydä ilmi käytetyt rajaukset, sekä analyysin eri vaiheet. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 9-12.)

Opinnäytetyössä tutkimuskysymykset olivat tarkasti harkittuja, jotta niillä saatiin vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Lisäksi useampi kysymys haki vastausta samoihin kysymyksiin, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman laajasti. Myös tutkittavien joukko oli rajattu ja harkittu mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Opinnäytetyössä kysely lähetettiin pienellä paikkakunnalla työskenteleville hoitotyön ammattilaisille, näin vastauksia saatiin siltä joukolta, jolla on aiheesta omakohtainen kokemus.

Opinnäytetyössä on kuvattu ja avattu analyysin vaiheet ja analyysiprosessi, näin on saatu läpinäkyvyyttä prosessiin. Analyysiin on tekovaiheessa paneuduttu tarkasti ja kaikki vastaukset on huolella käyty läpi ja yksitellen luokiteltu. Kaikki saadut vastaukset on hyödynnetty.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on merkityksellistä, että tutkija on kuvannut tutkimuksen toteutuksen vaiheet. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkija kuvaa tutkimuksen tekohetkellä vallinneet olosuhteet ja tutkimukseen muuten vaikuttaneet tekijät mahdollisimman hyvin. Laadullisen tutkimuksen analyysissä keskeinen merkitys on luokittelulla, joten luotettavuuden kannalta olisi merkityksellistä, että tutkija kuvaisi luokittelun lähtökohdat ja perusteet mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi ym. 2016, 231-232.)

Analyysiprosessi on kuvattu auki ja analyysin valintaa on perusteltu kappaleessa viisi. Analyysin vaiheista on annettu selkeät esimerkit. Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen objektiivisuuskysymystä on syytä ottaa huomioon totuuskysymyksen lisäksi havaintojen puolueettomuus ja luotettavuus. Puolueettomuus nousee esille esimerkiksi siinä, ymmärtääkö tutkija tutkittaviaan itsensä vai vaikuttaako tutkijan tulkintaan hänen oma viitekehysensä esimerkiksi asema, poliittinen suuntautuminen, elämäkatsomus, ikä, sukupuoli. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa myönnetäänkin näiden seikkojen vaikuttavan, koska tutkija luo tutkimusasetelman ja tulkinnan, niin tulisi silti luotettavuuspohdinnassa huomioida tutkijan puolueettomuus suhteessa tutkittaviin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.)

Opinnäytetyöhön liittyvään kyselytutkimukseen valikoituneet pienen paikkakunnan hoivayksiköt olivat sellaisia, joissa opinnäytetyön tekijä ei ollut töissä työn tekemisen aikaan. Toinen yksikkö oli aikaisemmasta työhistoriasta tuttu, mutta toinen oli täysin satunnaisesti valikoitunut. Tämä lisää tutkimukseen liittyvää puolueettomuutta, koska työn tekijä ei ole työsuhteessa kyseiseen paikkaan, eikä näin ollen työkaveri tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) on laatinut ihmisiin kohdistuviin tutkimuksiin eettiset periaatteet. Eettisten periaatteiden mukaan tutkimukseen osallistumisen on tutkittavalle vapaaehtoista ja osallistumisen voi perua missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Tutkimukseen osallistumisesta kieltäytyminen ei saa aiheuttaa henkilölle minkäänlaista haittaa. Tutkija voi käyttää tutkittavalta ennen keskeyttämistä saatuja tietoja. Keskeyttämiseen ei tarvitse mitään erityistä syytä. Tutkittavalla on oikeus saada riittävästi tietoa tutkimuksen sisällöstä ja henkilötietojen käsittelystä. Tutkittavalla täytyy olla riittävä tieto siitä, mitä tutkimukseen osallistuminen todellisuudessa tarkoittaa. Informaatio on annettava tutkittavan ymmärtämällä kielellä ja kirjallisesti. Tutkittavalla on oikeus saada realistista tietoa tutkimukseen osallistumisesta koituvista mahdollisista hyödyistä tai haitoista. Tutkittavan täytyy tietää olevansa tutkimuksen kohde myös niissä tilanteissa, kun tutkija on tutkittavaan nähden jossain muussa roolissa esimerkiksi esimies.

Opinnäytetyön liittyvään tutkimukseen osallistuminen oli tutkittaville täysin vapaaehtoista ja siitä oli helppo kieltäytyä jättämällä vain vastaamatta kyselyyn. Vastaukset olivat täysin anonyymejä, joten kukaan ei saanut tietoa vastaamatta jättäneiden henkilöllisyydestä, tällöin tutkimuksesta

kieltäytyminen ei aiheuta mitään seurauksia. Tutkimukseen osallistujia informoitiin kattavasti tutkimuksen sisällöstä ja tarkoituksesta saatekirjeessä (liite 1).

Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2017) toteaa, että tutkijan on tärkeä suojella tutkittavien henkilöllisyyttä mahdollisimman hyvin. Tutkijan on ylipäättään edistettävä tutkittavien etua ja pyrittävä minimoimaan haitat. Hoitotieteellisessä tutkimuksessa käsiteltävät aiheet ovat usein hyvin henkilökohtaisia ja sensitiivisiä. Tällöin tutkijan on tärkeä miettiä etukäteen, kuinka tasapainottaa voimakkaita tunnereaktioita. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 218- 219.)

Opinnäytetyössä tutkittavat osallistuivat kyselyyn täysin anonyminä, joten tutkittavien henkilötietoja ei käsitelty missään vaiheessa.

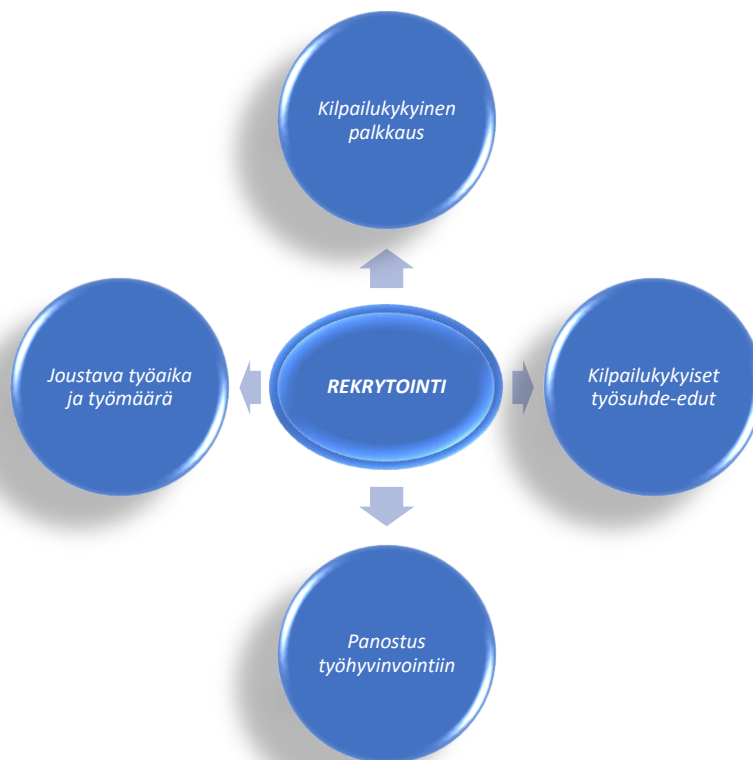
10 Johtopäätökset ja jatkotutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa tietoa pienten paikkakuntien hoivayksiköiden vetovoima ja pito-voimatekijöistä rekrytoinnin tueksi. Tutkimuksessa selvitettiin hoitajien näkökulmia niihin tekijöihin, jotka saavat hakeutumaan töihin kyseisiin yksiköihin ja toisaalta pysymään kyseisessä yksikössä.

Opinnäytetyössä haettiin vastausta rekrytoinnin tehostamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen pienillä paikkakunnilla. Tekijät, jotka edistävät sitoutumista vaikuttivat kyselyn perusteella eroavan niistä tekijöistä, jotka edistävät rekrytointia. Rekrytointia edistävissä tekijöissä vaikutti korostuvan taloudelliset seikat, kun taas sitoutumiseen positiivisesti vaikutti vaikuttavan työpaikan ilmapiiriin liittyvät tekijät.

Rekrytoinnin edistämisen kannalta selkeästi tärkeimmäksi tekijäksi kyselyssä nousi palkka tai siihen verrattava rahallinen korvaus. Kyselyyn vastanneista hoitajista merkittävä osa piti kilpailukykyistä palkkaa merkittävänä houkuttimena työpaikkaa hakiessa. Rahallisen korvauksen yhteydessä esille nousi myös erilaisten bonuksien merkitys. Opinnäytetyössä kyse oli nimenomaan pienten paikkakuntien rekrytointihaasteista ja tässä kohtaa erilaiset rekrytointibonukset nousivat houkuttelevaksi tekijäksi. Bonusten tarpeellisuutta vastaajat perustelivat nimenomaan syrjäisen sijainnin

luomalla rekrytointihaasteella. Vastauksissa pohdittiin myös sitä, että kilpailukykyisempi palkka voisi houkuttaa hoitajia töihin myös hiukan kauempaa.



Kuvio 6. Rekrytointiin vaikuttavat tekijät tutkimustulosten mukaisesti (Markkanen 2023.)

Työpaikan houkuttelevuuden kannalta hiukan palkkaan rinnastettavaksi tekijäksi nousu erilaiset työsuhte-edut. Tässä tapauksessa työsuhte-eduilla tarkoitettuun esimerkiksi erilaisia e-passi tyyppisiä etuisuuksia. Vastaajat eivät eritelleet kovin tarkasti sitä, millaiset työsuhte-edut olisivat houkuttelevia. Esille nousi kuitenkin, että osa eduista on suunnattu suurissa kaupungeissa asuville ihmisille.

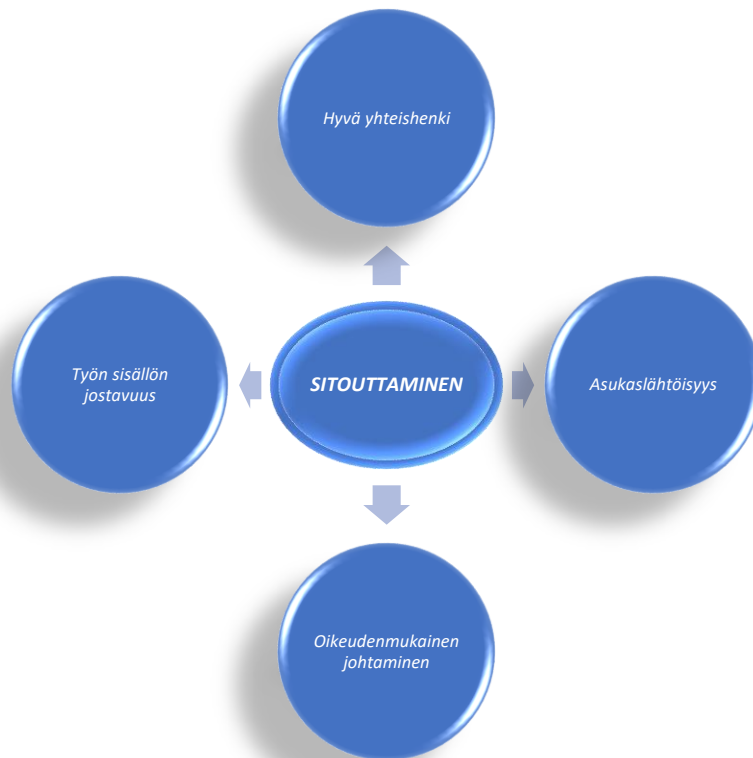
Houkuttelevuutta lisääväksi tekijäksi työnantajan rahallisen panostuksen jälkeen nousi työviihtyvyyden ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät. Toisaalta paikan pienuus koettiin viihtyvyyttä lisäävänä tekijänä ja tähän oltiin tyytyväisiä. Kokemus hyvistä työoloista ja joustavasta ilmapiiristä koettiin tärkeäksi. Työn houkuttelevuutta koettiin lisäävän oikeudenmukaisuuden kokemus, tämän ajateltiin välittyvän myös uusille tulijoille.

Työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin liittyvänä tekijänä esille nousi työsuhteen joustavuus. Vastajat kokivat houkuttelevana mahdollisuuden vaikuttaa esimerkiksi tehtävään viikkotyötuntimäärään. Toinen nimenomaan syrjäseuduille liittyvä asia oli työnantajan tuki asuntoon ja lastenhoitoon liittyviin asioihin.

Työpaikkaan sitoutumista edistävissä tekijöissä korostui hiukan erityyppiset seikat kuin rekrytointia edistävissä tekijöissä. Selkeästi merkittävin työpaikkaan sitoutumista edistävä tekijä vastaajien mukaan oli hyvä yhteishenki työpaikalla. Hyvät työkaverit ja me-henki koettiin tärkeäksi työssä viihtymisen kannalta. Vastaajien vastauksista käy ilmi, että hyvään työilmapiiriin kannattaa panostaa.

Toiseksi merkittävimmäksi tekijäksi työhön sitoutumisen kannalta vastaajien mukaan oli asiakkaat ja työstä saatu palaute. Pienessä yksikössä työnkuva koettiin monipuolisena ja asiakassuhteet välittöminä. Vastajat kokivat myös voivansa tehdä laadukasta työtä asiakkaiden hyväksi.

Merkittävä tekijä työhön sitoutumisessa ja työpaikassa viihtymisessä tutkimuksen vastaajien mukaan oli arvostuksen kokemus ja kokemus hyvästä johtamisesta. Arvostuksen kokemus nousi työntekijöiden keskinäisestä kunnioituksesta ja esimiehen taholta nousevasta arvostuksesta. Kokemus hyvästä johtamisesta oli seurausta esihenkilön lähestyttävyydestä ja ymmärryksestä työntekijän yksilöllisiä tarpeita kohtaan. Yksi tärkeä sitoutumista edistävä tekijä oli kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista niin työn sisältöön, kuin työaikoihinkin.



Kuvio 7. Sitouttamiseen vaikuttavat tekijät tutkimustulosten mukaisesti (Markkanen 2023.)

Jatkotutkimus voitaisiin kohdentaa tarkastelemaan sitä, miten suurista kaupungeista kyettäisiin saamaan henkilöstöä maaseutukuntiin ja pieniin kaupunkeihin hyödyntämällä pienten yksiköiden positiivisia erityispiirteitä. Jatkotutkimuksessa tarkastelu voisi keskittyä olemassa olevan hoitohenkilökunnan kyselytutkimukseen rajapinnoista, joilla henkilöstö olisi valmis vaihtamaan nykyistä työpaikkaa. Jatkotutkimuksessa olisi myös mahdollista lähteä tutkimaan, miten vasta koulutusvaiheessa olevat opiskelijat saataisiin kiinnostumaan pienemmistä yksiköistä pienissä kaupungeissa ja maaseudulla ja millä tekijöillä opiskelijat saataisiin sitoutettua pienempiin yksiköihin maaseudulla.

Lähteet

Baronan suuri työelämätkimus. 2021. Viitattu 12.4.2023. https://www.drop-box.com/sh/dggfbbrb3ob8dvh/AADEhDWEGwuvJ3CKy_klWHPZa?dl=0

Coco, K. 2019. Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. Kysely tehyläisille. Tehyn julkaisusarja B:1/19. Viitattu 12.4.2023. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf

Coco, K., Roos, R. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehy

Hakala, J. & Malmelin, N. 2012. Vetovoima – Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki. Talentum Media Oy.

Harmonen, M., Pesola, A. & Pulliainen, M. 2023. Yhteiskehittämällä parempi hoiva- ja hoitotyön tulevaisuus. AMK-Lehti/UAS Journal. Viitattu 20.09.2023. <https://uasjournal.fi/1-2023/yhteiskehittamalla-parempi-hoiva-ja-hoitotyön-tulevaisuus/>

Heilmann, P. 2008. Työelämätkimus – Arbetslivsforskning 2/2008 (6.vsk.). Viitattu 2.5.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87528/46410>

Helander, M., Suominen, T. & Roos, M. 2019. Tutkimus Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. Tampere: Hoitotiede

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kauppakamari.

Juutinen, J. 2019. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kehusmaa, S. & Alastalo, H. 2021 Laki muuttui – Miten kävi henkilöstömitoitukselle? THL Lainattu 23.9.2023 osoitteesta: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140959/URN_ISBN_978-952-343-625-1.pdf?sequence=1

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. 3.- 5. painos. Helsinki: WSOY pro Oy.

Keva. Kunta-alan ja valtion eläköitymisennuste 2020–2039. N.d. Viitattu 30.04.2023. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tama-on-keva--tiedostot/kunta-alan-ja-valtion-elakoitymisennuste-2020-2039.pdf>

Keva. Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. 2023. Viitattu 30.7.2023. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/>

Koponen, E-L. (2015). Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 13/2015. Viitattu 01.05.2023. TEMraportti_13_2015_web_27022015.pdf. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-952-1>

L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 2012. Viitattu 10.09.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vanhuspalvelu-laki#a9.7.2020-565>, ajantasainen lainsäädäntö

L 1331/2014. Laki työsopimuslain muuttamisesta. 2014. Viitattu 23.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141331>, ajantasainen lainsäädäntö

L 10/2012. Laki työsopimuslain 2 luvun muuttamisesta. 2012. Viitattu 23.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120010>, ajantasainen lainsäädäntö

Lehtinen, M. (2017). Palvelusuhteen laji määrää rekrytointitavan. Kuntatyönantajat. Viitattu 23.9.2023. <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2017/4/palvelussuhteen-laji-maaraa-rekrytointitavan>

Lähdeniemi, H. 2021 Työnantajan vetoimatekijät – vertaileva tutkimus HUSLABin työnantajaku- vasta. Pro gradu- tutkielma, Vaasan yliopisto

Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. Vetovoima – kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtami- sesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Meretoja, R. & Koponen, L. 2008. Vetovoimainen sairaala. Teoksessa Vetovoimainen terveyden- huolto. toim. Kononen, L. & Hopia. H. Hoitotyön vuosikerta 2008. Sairaanhoidajaliitto. Suomen Graafiset palvelut Oy

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational

Meyer, J., & Allen, N. 1997. Commitment in the workplace theory, research, and application. SAGE.

Miettinen, V. 2019. Tutkijat: Sote-alalle tarvitaan ainakin 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 mennessä – ”Hoitajamitoitus voi olla vaarallinen”. Viitattu 01.05.2023. <https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/tutkijat-sote-alalle-tarvitaan-ainakin-200-000-uutta-tyontekijaa-vuoteen-2035-menessa-hoitajamitoitus-voi-olla-vaarallinen/>

Mosley, R. 2014. Employer brand management - practical lessons from the world's leading employers. John Wiley and Sons Ltd. Cornwall.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. PS-Kustannus

Parkkari, J. 2022. Sairaanhoidon palkkavertailu paljastaa hoitajien palkkakuopan syvyyden. Viitattu 10.04.2023. <https://yle.fi/a/3-12277418>

Partamies, S. & Pirinen, S. 2021. Pandemia lisäsi hoitajapulaa ja huolta terveydenhuollon kantokyvystä. Vaikuttava korkeakoulu. Viitattu 1.9.2023. <https://journal.laurea.fi/wp-content/uploads/sites/14/2023/04/pandemia-lisasi-sairaanhoidajapulaa-ja-huolta-terveydenhuollon-kantokyvysta.pdf>

Pollitt, D. 2007. Recruitment. Bradford: Emerald Group Press

Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D. & Nimon, K. (2013). The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. Human Resource Development Review. Katsottu 20.9.2023 <https://doi.org/10.1177/1534484312463921>

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla: näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Tammi.

Suutari, T., Lämsä, A., Lähdesmäki, M. & Mattila, M. 2016. Maahanmuuttajat työvoimana maaseudun yrityksissä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 13.4.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/58ba5e60-5379-49f8-9f22-fe19a30f8330/content>

Talentia. 2019. Vastavalmistuneiden urapolut 2019. Viitattu 26.9.2023. Saatavissa: <https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2019/12/Urapolkuselvitys2019PDF.pdf>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2020). Tutkimushanke etsii työkaluja syrjimättömän ja tasa-aroisien työelämän rakentamiseksi. Viitattu 23.9.2023 osoitteesta <https://thl.fi/fi/-/tutkimushanke-etsii-tyokaluja-syrjimattoman-ja-tasa-arvoisentyoelaman-rakentamiseksi>

Tilastokeskus. 2003. Mikä on maaseutu?. viitattu 30.3.2023. https://www.stat.fi/tup/tietoaika/ti-laajat/ta_03_03_tyovoima_laatikko.html

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2021. Ammattibarometri. Viitattu 26.9.2023. <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?n=21i&ammattikoodi=532&koeli=fi#.1.5.2021>.

Töyrä, T. 2022. Milleniaalien rekrytointi ja sitouttaminen hoitoalalla. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto, Hallintotieteiden maisteriohjelma. viitattu 24.4.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14339/UniVaasa_2022_To%cc%88yra%cc%88_Telma.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Vahtio, E-L. 2010. Rekrytointi menestystekijänä.

Valtioneuvosto. 2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:23. Viitattu 24.2.2023. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto

Viitala, R. 2010 Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. ISBN: 9789513748043

Viitala, R., Järnlström, M. 2014 Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – henkilöstöbarometrin nostamat uudet haasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta (6. uudempi painos). Edita

Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampere University Press. Viitattu. 01.5.2023. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8818-4>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje tutkimuskysely

Hei, sinä hoitotyön ammattilainen! Olisiko sinulla hetki aikaa vastata muutamaan kysymykseen?

Olen Jyväskylän ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija. Teen opinnäytetyötäni siitä, kuinka pienillä paikkakunnilla voidaan tehostaa rekrytointia ja sitouttaa hoitajia organisaatioon. Näkökulmani on kehittää rekrytointia vastaamaan hoitajien tarpeisiin.

Etsin pienellä paikkakunnalla töissä olevia lähi- ja sairaanhoitajia kertomaan näkemyksensä ja toiveensa rekrytoinnin ja sitouttamisen kehittämistä. Kyselyt toteutetaan Webropol kyselynä, johon löydät linkin oheisesta viestistä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia.

Kyselyssä kerätyt tiedot ovat luottamuksellisia ja käsitellään siten, ettei tutkimukseen osallistuvia henkilöitä voida tunnistaa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Mikäli kiinnostus heräsi, niin osallistu tutkimukseen oheisen linkin kautta viimeistään 17.05.2023 mennessä. Vastauksenne ovat minulle erittäin tärkeitä!

Linkki tutkimuskyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/018702271D05BD6>

Liite 2. Kyselylomake

Tutkimuskysely: Rekrytointi ja sitouttaminen pienillä paikkakunnilla

1. Vastaajan ikä

alle 25 vuotta

25 - 35 vuotta

36 - 45 vuotta

yli 46 vuotta

2. Vastaajan ammattillinen kokemus hoito-alalta vuosina (oma arvio)

0 - 3 vuotta

4 - 10 vuotta

yli 10 vuotta

3. Mitä asioita arvostat eniten nykyisessä työpaikassasi? Listaa ne asiat, jotka saavat sinut pysymään nykyisen työnantajan ja työpaikan työntekijänä.

4. Mitä muita asioita arvostat työssäsi?

5. Mitkä tekijät tai asiat vaikuttivat päätökseesi hakeutua ja ottaa vastaan nykyinen työpaikkasi?

6. Millaisilla keinoilla uskoisit, että työntekijöitä kyettäisiin houkuttelemaan pieniin hoivayksiköihin maaseudulle tai pieniin kaupunkeihin?

7. Onko vielä joitain positiivisia asioita, jotka haluaisit tuoda esille nykyisen työpaikan hyvistä ja sinulle tärkeistä piirteistä?
