

Heidi Oilimo ja Opri Pulliainen

# Henkilöstövalinnalla laatua vanhustyöhön

Palvelukseen halutaan motivoitunut moniosaaja

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Geronomi AMK

Vanhustyön tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

31.10.2014

Tekijät Otsikko	Heidi Oilimo, Opri Pulliainen Henkilöstövalinnalla laatua vanhustyöhön Palvelukseen halutaan motivoitunut moniosaaja
Sivumäärä Aika	62 sivua + 3 liitettä 31.10.2014
Tutkinto	Geronomi (AMK)
Koulutusohjelma	Vanhustyön tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Vanhustyö
Ohjaajat	lehtori Mari Heitto lehtori Tuula Mikkola
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on nostaa esiin henkilöstö laadukkaan vanhustyön tekijänä ja selvittää sekä vanhustyöntekijöiden kompetenssivaatimuksia, rekrytointiprosessin kulkua että henkilöstön hankintaan liittyviä tulevaisuuden haasteita. Erityisenä kiinnostuksen kohteena tekijöillä on muodollisen pätevyyden ulkopuolinen osaaminen ja henkilöstön persoonalliset ominaisuudet sekä toiminnan taustalla vaikuttavat arvot ja asenteet. Työelämän yhteistyökumppaneina toimivat Vanhus- ja lähimmäispalvelujen liitto Valli ry sekä Suomen Senioriliike ry. Vanhuksen paras mahdollinen elämänlaatu on kaikkien työhön osallistuneiden tahojen yhteinen ja tärkeä mielenkiinnon kohde.</p> <p>Opinnäytetyön taustalla on teoriaa vanhustalvelujen laadusta ja elämänlaadusta vanhustyön tavoitteena. Teoriaosuudessa avataan myös henkilöstövalinnan prosessia. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastateltavina oli yksitoista vanhustyöntekijöiden rekrytinnista vastaavaa esimiestä pääkaupunkiseudulta. Analyysitapana käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.</p> <p>Tuloksissa kuullaan haastateltavien käsityksiä hyvän vanhustyöntekijän ominaisuuksista. Esimiehet edellyttävät monipuolista osaamista ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Hyvän vanhustyöntekijän ideaali kyseenalaistetaan ja persoonien erilaisuus nähdään työyksiköissä vahvuutena. Rekrytointiprosessit näyttävät keskenään samankaltaisina ja melko vanhanaikaisinakin niin haku- kuin valintamenetelmienkin suhteen. Työntekijän valinnassa esimiehet luottavat vahvasti omaan intuitioonsa. Vanhustyöntekijöiden pysyvyyteen ja saatavuuteen liittyvät haasteet nousevat tuloksissa merkittävään asemaan. Työntekijäpula nuoret ja maahanmuuttajat näyttävät sekä mahdollisuutena että haasteena ja vähemmän koulutettujen työntekijöiden lisääntyvään tarjontaan vanhustyössä suhtaudutaan ristiriitaisesti. Niin vanhustyön kuin yksittäisen työnantajan profiiliin kohottaminen nähdään tärkeänä osana pätevän ja sopivan henkilökunnan rekrytointia.</p> <p>Työntekijöiden rekrytointi voi viedä jopa puolet vanhusalan esimiehen työajasta. Tarjolla tietoa rekrytinnin käytännöistä ja suuntaamalla ajatukset vanhustyön tulevaisuuteen opinnäytetyö hyödyttää työelämää niin henkilökunnan valintaa kuin kohdentamistakin ajatellen. Myös hoiva-alan työntekijöitä kouluttavat oppilaitokset voivat käyttää työn tuloksia koulutuksen sisällön suunnittelussa. Lisäksi työ tuo esiin sopivia käyttötarkoituksia geronomin laaja-alaiselle ikääntymisen asiantuntijuudelle.</p>	
Avainsanat	vanhustyö, vanhustyöntekijät, elämänlaatu, rekrytointi

Authors Title Number of Pages Date	Heidi Oilimo, Opri Pulliainen Creating Quality in Elderly Care through Recruitment A Motivated Employee with a Wide Range of Know-how Wanted 62 pages + 3 appendices Autumn 2014
Degree	Bachelor of Social Services and Health Care
Degree Programme	Elderly Care
Specialisation option	Elderly Care
Instructors	Mari Heitto, Senior Lecturer Tuula Mikkola, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis is to emphasize the importance of the personnel and their competence in guaranteeing high quality care for the elderly. The importance of the recruitment process along with the challenges ahead for future recruitments are also under scrutiny. The authors are especially interested in the knowledge, personal characteristics and values of the personnel, and not only their formal qualifications. The professional collaborators of this thesis were VALLI - The Union for Senior Services and The Senior Movement of Finland.</p> <p>The theoretical context of this thesis is based on the concept of the quality of life and the quality of care services for the elderly. The process for staff selection is also described. The thesis was carried out using qualitative research methods and the material was compiled through theme based interviews, for which eleven managers, responsible for the recruitment of elderly care workers in the Helsinki metropolitan area were interviewed. The material was analysed using data-based content analysis.</p> <p>The thesis contains the interviewees' conceptions of the required qualities of a good elderly care worker. A good worker should have versatile expertise and good interaction skills. The concept of the ideal elderly care worker is also being challenged, and diversity of personalities is now regarded as a strength within the work unit. The recruitment processes were very similar in different organizations and somewhat old fashioned, and managers relied on their own intuition selecting the personnel. There is a future challenge regarding both the availability and stability of elderly care workers. Immigrant workers as well as the young, are seen as a solution as well as a challenge in order to tackle shortage of workers in this field. Regarding the growing supply of less educated workers, there is controversy among the employers. It is necessary to raise the employer's profile and to improve the image of elderly care in order to recruit suitable and qualified employees for the future.</p> <p>Staff recruitment is very time consuming for elderly care managers. This thesis offers solutions for more efficient staff selection and targeting. It can be useful also for educational institutions that train professional caregivers. The thesis also indicates the validity of the wide gerontologic knowledge of Elderly Care Professional as well as the ample field in which it can be utilized.</p>	
Keywords	elderly care, elderly care workers, the quality of life, recruitment

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tausta ja merkitys	4
2.1	Työvoimatarpeen kehitysnäkymät	4
2.2	Opinnäytetyön yhteistyökumppanit ja merkitys työelämälle	6
3	Teoreettinen tausta	8
3.1	Vanhustyön laatu	8
3.2	Elämänlaatu – vanhustyön tavoite ja laadun mitta	10
3.3	Rekrytoinnin merkitys	13
3.4	Valintakriteerit	14
4	Opinnäytetyön toteutus	19
4.1	Tutkimuskysymykset ja opinnäytetyön tavoite	19
4.2	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu	19
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi	22
5	Tulokset	24
5.1	Vanhustyön laatu	24
5.2	Henkilöstö	25
5.2.1	Ammatillinen osaaminen	26
5.2.2	Henkilökohtaiset ominaisuudet	28
5.3	Rekrytointiprosessit	30
5.3.1	Työpaikkailmoitukset ja työhakemukset	30
5.3.2	Valintamenetelmät	32
5.4	Rekrytoinnin haasteita	36
5.4.1	Työntekijäpula	36
5.4.2	Vanhustyön imago ja työnantajamielikuva	39
5.4.3	Tulevaisuuden tekijät	40
6	Johtopäätökset ja pohdinta	45
6.1	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi sekä jatkotutkimusehdotukset	45
6.2	Minkälainen henkilöstö tuo laatua vanhustyöhön?	47
6.3	Vanhustyöntekijän rekrytointiprosessi	50
6.4	Rekrytoinnin haasteet	52

6.5 Geronomi vanhustyön kentällä	57
Lähteet	59
Liitteet	
Liite 1. Teemahaastattelurunko	
Liite 2. Tutkimussuostumuslomake haastateltavalle	
Liite 3. Tutkimuslupalomake organisaatiolle	

## 1 Johdanto

Mitä tarkoittaa laatu vanhustyössä? Millaista on hyvä laatu ja mistä se muodostuu? Marja Vaaraman (2002) mukaan laatu asustaa jokapäiväisessä toiminnassamme ja laadun ydin on ammatillisessa etiikassa ja sen noudattamisessa kaikissa tilanteissa. Vanhustyössä laatu on asiakkaan kunnioittamista ja kuulemista, ihmisen arvostamista ja välittämistä. Rakkaus ja välittäminen ovat kuin kukkia, jotka kukoistaakseen tarvitsevat ravintoa, vettä ja valoa. Hoiva-ammateissa johdon tehtävänä on näistä elementeistä huolehtiminen. Kaikki alkaa ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytoimisesta ja sen osaamisen ylläpitämisestä. (Vaarama 2002: 16.)

Vanhustyön eettisenä päämääränä voidaan pitää mahdollisimman hyvän elämän edellytysten turvaamista vanhuksille (Koskinen 1994: 153). Vanhustyön laatuun vaikuttaa sitä tekevän henkilökunnan määrä, mutta niin myös sen laatu. Määrä on jotain laskettavaa, laatu sen sijaan on jotain, mihin voi luottaa ja se liittyy palvelun kykyyn täyttää sille asetetut vaatimukset ja odotukset (Lähdesmäki – Vornanen 2009: 256). Kun toiminnan tavoitteeksi asetetaan vanhuksen hyvä elämä ja laatu kytketään toiminnan onnistumiseen, on laatu mitä suurimmassa määrin kiinni toimintaa toteuttavasta henkilökunnasta. Sosiaali- ja terveysministeriön lausunnossa (2009) henkilöstöstä puhutaan sosiaali- ja terveydenhuollon strategisena voimavarana ja toiminnan keskeisenä menestystekijänä. Henkilöstövoimavaroja kehittämällä voidaan vaikuttaa monella tasolla; voidaan parantaa toiminnan laatua ja tuloksellisuutta, kehittää asiakaskeskeisempiä palveluita ja vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin. (STM 2009: 11.) Henkilöstövalinnoilla voidaan vaikuttaa myös sellaisen työilmapiirin luomiseen, joka tukee työssä viihtyvyyttä ja pysyvyyttä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla toimivien henkilöiden eettinen vastuu on suuri ja poikkeuksellinen, koska asemaan, ammattitietoon ja -tehtäviin liittyvät seikat antavat näiden ammattien harjoittajille erityistä valtaa suhteessa toiseen ihmiseen (Kivelä – Vaapio 2011: 17). Monissa ammateissa työntekijän käytöksellä tai persoonallisilla ominaisuuksilla ei ole lopputuloksen kannalta välttämättä suurta merkitystä. Asiakaspalveluammateissa kuten hoitoalalla persoona on yksi tärkeimpiä työvälineitä. Vanhusta hoitavaan tiimiin tarvitaan sekä vahvaa ikääntymisen osaamista että motivoituneita ja sydämellään työtä tekeviä ihmisiä. Yhdellä ihmisellä ei tarvitse olla kaikkea vaadittavaa osaamista, mutta kaikilla vanhuksen hoitoon osallistuvilla ihmisillä tulee olla yhteiset

arvot ja toiminnan tavoitteet. Vanhustyöhön täytyy saada osaavia tekijöitä, jotka sitoutuvat työhönsä ja sen kehittämiseen.

Vanhustyöntekijöistä on paikoittain pulaa jo tällä hetkellä. Ongelma koskee erityisesti pääkaupunkiseutua ja lähitulevaisuudessa työntekijöiden tarve entisestään kasvaa. Numeroiden valossa näyttää siltä, että vanhustyöhön joudutaan tulevaisuudessa palkkaamaan myös vähemmän koulutettua henkilökuntaa. Mitkä ovat silloin ne ominaisuudet, joita vanhuksen kanssa lähikontaktissa olevalta henkilöltä vaaditaan? Minkälaista ihmistä haetaan, kun pyritään varmistamaan vanhuspalveluiden hyvä laatu myös silloin, kun koulutettuja työntekijöitä ei riitä kaikkiin tehtäviin?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on piirtää kuvan sellaisesta vanhustyöntekijästä, joka toiminnallaan edistää vanhuksen mahdollisimman hyvää ja laadukasta elämää ja kantaa myös edellä kuvatun eettisen vastuun. Haastatteleamalla vanhustyöntekijöiden valinnasta vastaavia esimiehiä halusimme selvittää vanhustyöntekijän kompetenssi-vaatimuksia henkilöstön valintaprosesseissa. Halusimme tietää, minkälaista osaamista työnantaja etsii ja arvostaa muodollisen pätevyyden lisäksi. Halusimme myös kuulla, minkälaisia persoonallisia ominaisuuksia sekä toiminnan taustalla vaikuttavia arvoja, asenteita ja etiikkaa työnantajien mielestä vanhustyössä tarvitaan. Lisäksi selvitimme rekrytoinnin käytäntöjä sekä esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä rekrytoinnin haasteista tällä hetkellä sekä lähitulevaisuudessa.

Geronomin tehtävä on olla vanhuksen asianajaja. Vanhuspalvelujen laatu on vanhuksen hyvinvoinnin kannalta ensisijaisen tärkeää ja siksi erityisen kiinnostuksemme kohde. Työllämme haluamme herättää keskustelua vanhustyön laadusta, sen tekijöistä ja yhteydestä sitä toteuttavaan henkilökuntaan. Samoin haluamme nostaa esiin rekrytoinnin merkityksen kaikkien osapuolten, niin yksittäisen vanhuksen, häntä hoitavan yksilön ja tiimin kuin yhteiskunnankin kannalta. Monilla muilla aloilla rekrytoinnin merkitys on ymmärretty jo kauan sitten ja siihen panostetaan. Onnistunut rekrytointi, oikeiden ihmisten saaminen oikeisiin paikkoihin, on merkittävää myös kansantaloudellisesti.

Nopeasti vanhenevan yhteiskuntamme lisäksi aiheestamme tekee hyvin ajankohtaisen myös uudistunut lainsäädäntö laadun kriteereineen ja laadun varmistamiseen tähtäävine toimenpiteineen. Sosiaali- ja terveysala elää muutosten aikaa, ja niin hoitotyön prosessit, palvelujärjestelmä kuin henkilökuntarakennekin joutuvat väistämättä tarkastelun alle. Sekä vanhuspalvelujen laatu että henkilöstöön liittyvät kysymykset puhuttavat pal-

jon tavallisia kansalaisia ja mediassa on jo pitkään keskusteltu Suomen ikääntymiseen liittyvistä haasteista. Me emme halua päivitellä tai suurentaa median luomia uhkakuvia vaan käyttää osaamistamme ja etsiä vastauksia näihin kysymyksiin. Haluamme herättää asiallista keskustelua niin organisaatiotasolla kuin laajemminkin vanhustyön alueella osaavan, motivoituneen, asenteeltaan ja arvoiltaan sopivan ja riittävän henkilöstön merkityksestä vanhuspalveluiden laadun tekijänä. Geronomeina tavoitteenamme on aina mahdollisimman hyvän elämän edellytysten turvaaminen vanhuksille.



## 2 Opinnäytetyön tausta ja merkitys

### 2.1 Työvoimatarpeen kehitysnäkymät

Ongelmat työvoiman saatavuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon alalla ovat lisääntyneet viime vuosina. Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2011 tekemässä selvityksessä lähes 40 % alan työpaikoista ilmoitti työvoiman saannissa olleen vaikeuksia. Rekrytointiin toivat ongelmia muun muassa hakijoiden puutteellinen koulutus ja erityisosaamisen puute sekä tarjottavan työn tilapäisyys. Työvoiman saatavuudessa on ammattikohtaisia sekä alueellisia eroja, mutta erityisesti lääkäreistä ja sairaanhoitajista on pulaa kaikkialla. Alan työvoimapulaan on mahdollista – ja välttämätöntä – löytää ratkaisuja useammalta suunnalta. Työvoimatarvetta ei kyetä tyydyttämään pelkästään houkuttelemalla ja kouluttamalla alalle uusia työntekijöitä. Sosiaali- ja terveystalouden tärkein resurssi onkin alalla tällä hetkellä työskentelevä henkilöstö. Erityisenä haasteena johtamiselle ja koko alalle on henkilöstön jaksaminen työssä terveenä työuran loppuun. Tämän lisäksi olisi onnistuttava parantamaan työn tuottavuutta ja uudistamaan palvelurakenteita. (Koponen – Laiho – Tuomaala 2012: 9, 18 – 19, 32.)

Opetushallituksen arvion mukaan sosiaali- ja terveystalouden työvoimasta (320 000 henkilöä vuonna 2007) poistuu vuoteen 2025 mennessä 150 000 henkeä. Näistä noin 100 000 jää eläkkeelle ja 45 000 jää pois työstä työkyvyttömyyden vuoksi. (Hanhijoki – Katajisto – Kimari – Savioja 2011: 81.) Työkyvyttömyyden tai muiden työelämän työntekijöiden vuoksi alalta poistuvat henkilöt ovat uhka alan tulevaisuudelle. Se myös viestii alasta kielteisesti uraansa hakeville nuorille ja alan vaihtajille. Jotta osa näistä kokeista työntekijöistä saataisiin pysymään töissä pidempään, heille tulisi räätälöidä muun muassa fyysisesti kevyempiä tehtäviä. Myös koulutusta tulisi tehostaa, sillä sosiaali- ja terveystalouden koulutuksen läpäisyprosentit ovat heikkoja, joillakin ammattialoilla jopa vain 70 % koulutuksen aloittaneista valmistuu. Alalle valmistuneista entistä suurempi osa tulisi myös saada työllistymään ja jäämään omalle alalleen. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden työvoimakoulutuksen suorittaneista vain noin 40 % työllistyy koulutuksen jälkeen sosiaali- ja terveystaloudelle. (Koponen ym. 2012: 9, 13, 36.)

Valtiovarainministeriön selvityksen (2010) mukaan vanhustenhuoltosuhte eli yli 65-vuotiaiden suhde työikäisiin nousee 25 %:sta 44 %:n seuraavien 20 vuoden aikana. Eläkeikäisten määrä kaksinkertaistuu vuoteen 2040 mennessä, jolloin Suomessa on 1,6 miljoonaa eläkeikäistä, joista 670 000 on yli 80-vuotiaita. Arviot sosiaali- ja terveystalouden

alan työvoimatarpeesta vaihtelevat eri selvityksissä, sillä palvelumenoihin vaikuttavat tarvittavien palveluiden määrä ja yksikkökustannukset. (Mäkitalo – Hautala – Narikka – Tuukkanen 2010: 23.) Tulevaisuuskenaarioiden tavoitekehityslaskelmat olettavat, että ennaltaehkäisevät ja terveyttä edistävät toimet myöhentävät ikääntyneiden palvelutarpeita. Skenaarioissa alan uskotaan myös kykenevän työn tuottavuuden kasvuun. Työn tuottavuuden kasvu 0,5 - 1 % vuosivauhdilla ei kuitenkaan työ- ja elinkeinoministeriön mukaan ole realistinen tavoite, sillä sosiaali- ja terveysalan tuottavuuskehitys on päinvastoin ollut viime vuosina negatiivinen. (Koponen ym. 2012: 24, 36.) Tätä kehitystä tulee voimistamaan entisestään paine henkilöstön lisäämiseen valtakunnallisesti säädeltyjen henkilöstömitoitusten myötä.

Valtion taloudellisen tutkimuskeskus VATT:in mukaan työvoiman tarve olisi 80 000–120 000 uutta työntekijää vuoteen 2025 mennessä, mikäli palvelut tuotetaan nykymallin mukaisesti eikä työn tuottavuutta saada kasvamaan. (Honkatukia – Ahokas – Marttila 2010: 131, 139.) Tämä lienee yläraja todelliselle tarpeelle. Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamista pohtiva työryhmä on päätenyt arvioon 60 000 uuden työntekijän tarpeesta, oletuksenaan, että puolet väestön lisäelinvuosista eletään terveenä. (Mäkitalo ym. 2010: 24.) Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan eri skenaarioissa alan työvoimavaje vuonna 2025 on 20 000–60 000, koulutuksen lisäämisestä ja tehostamisesta, työn tuottavuuden kasvusta ja palvelutarpeiden myöhentymisestä huolimatta. (Koponen ym. 2012: 36.)

Joka tapauksessa kilpailu työvoimasta kiristyy ja palkkataso hoito- ja hoiva-aloilla todennäköisesti kohoaa. (Mäkitalo ym. 2010: 24.) Hoito- ja hoivapalvelujen henkilöstön rakenne, mitoitus ja tehtäväkuvat sekä niihin liittyvät osaamisvaatimukset tulevat olemaan lähitulevaisuuden keskeisiä kysymyksiä, joiden avulla pyritään ratkaisemaan henkilöstöhaastetta. Joustavuus ja uudistukset palvelurakenteissa nähdään myös välttämättömänä osana ratkaisua. Ympäri vuorokautisesta hoivasta on siirryttävä yhä enemmän arjen suoriutumista ja toimintakykyä ylläpitäviin ja tukeviin palveluihin, terveyden edistämiseen ja kuntoutukseen. (Koponen ym. 2012: 36.)

Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry:n Työssä On Hyvä Olla –projekti teetti vuonna 2012 kyselyn työvoiman tulevaisuusnäköistä sosiaali- ja terveysalan toimijoille. Vanhustyössä toimivista 286 vastaajasta eniten rekrytointiongelmia (62 %:lla) on ollut sairaanhoitajien sekä lähihoitajien rekrytoinnissa, ja 96 % vastaajista piti hyvin tai

erittäin todennäköisenä sitä, että he joutuvat kilpailemaan työvoimasta seuraavan 10 vuoden aikana. (Kuikka 2012: 86 – 88.)

Vanhusten laitoshoidon purettaessa arvioidaan esimerkiksi hoiva-avustajan tehtävien lisääntyvän voimakkaasti. Sosiaali- ja terveysministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön vuosina 2011–2013 toteuttamassa hoiva-avustajia koskevassa selvityksessä seurattiin, kuinka tehtäväkuvien uudistamisella voidaan vastata muuttuviin palvelutarpeisiin. Selvityksen mukaan hoiva-avustajien koulutukseen oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta hoitoon ja huolenpitoon liittyvää osuutta toivottiin lisää. Koulutuksen jälkeen noin puolet valmistuneista työllistyi. Työssä olleet hoiva-avustajat olivat tyytyväisiä työhönsä, joka useimmiten löytyi vanhus- ja vammaispalveluista. Hoiva-avustajat työllistyivät paremmin ympärivuorokautisen hoidon piiriin kuin kotihoitoon, jossa työntekijä joutuu yksin käymään asiakkaiden luona. Osa työnantajista palkkasi mielellään hoiva-avustajia, osa oli epäröiviä. Selvityksen mukaan selkeä tehtävänjako helpottaisi niin työnantajan kuin työntekijänkin asemaa ja tiedotusta sekä koulutuksesta että hoiva-avustajien tehtäväkuvasta pitäisi lisätä. (Sinervo – Koponen – Syrjä – Hietapakka 2013: 40 – 42.)

Maahanmuuttajat ovat suuri, käyttämätön resurssi. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstövajeesta ei selvitä ilman Suomessa asuvien maahanmuuttajien panosta. Maahanmuuttajien työttömyysaste on jopa 23 %, mutta kouluttautumista ja työllistymistä hidastaa heikko kielitaito. Sosiaali- ja terveysala edellyttää työntekijöiltään hyvää suomenkielen taitoa, ja siksi kielikoulutus onkin avainasemassa maahanmuuttajien kouluttamisessa alalle. Työyhteisöjen ja niiden johdon valmentaminen monikulttuurisuuteen on toinen tärkeä kysymys. Tulevaisuutta on myös kansainvälinen rekrytointi, eli työvoiman hankkiminen ulkomailta. (Koponen ym. 2012: 32, 36.)

## 2.2 Opinnäytetyön yhteistyökumppanit ja merkitys työelämälle

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä työelämän kanssa. Työelämän yhteistyökumppaneina oli kaksi tavoitteiltaan toisiaan tukevaa ja täydentävää valtakunnallista järjestöä: Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry Valli sekä Suomen Senioriliike ry. Yhteinen kiinnostuksen kohteemme on vanhustyön laatu ja sen varmistaminen.

**Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry Valli** on valtakunnallinen vanhustyön asiantuntijajärjestö. Vallilla on jäseninään 70 jäsenjärjestöä, joista suuri osa tuottaa vanhus-

ja hoivapalveluja. Vallin toiminta jakautuu neljään tärkeään osa-alueeseen: edunvalvonta- ja konsultaatiotoimintaan, koulutukseen, kehittämistoimintaan sekä tiedottamiseen ja julkaisutoimintaan. Yhteyshenkilöinä Vallissa toimivat toiminnanjohtaja Virpi Dufva ja suunnittelija Mari Huusko.

**Suomen Senioriliike ry** on ikääntyneiden etujärjestö, joka pyrkii toiminnallaan edistämään ikääntyneiden hyvinvointia ja kehittämään palveluja ennen kaikkea vaikuttamalla yhteiskunnallisesti. Vanhuspalveluiden laatu ja laadun valvonta on Senioriliikkeelle ajankohtainen ja merkittävä asia. Senioriliike julkaisi joulukuussa 2013 laatimansa Arvostustakuun, joka pitää sisällään sarjan lupauksia ympärivuorokautisten hoitopaikkojen henkilökunnalta asukkaille koskien henkilökohtaista koskemattomuutta ja itsemääräämisoikeutta. Senioriliike on kiinnostunut kuulemaan tutkimuksemme tulokset. Yhteyshenkilöemme Senioriliikkeessä on puheenjohtaja Eeva Kainulainen.

Opinnäytetyön tuloksia on jo keskeneräisinä hyödynnetty Vallin koordinoiman ”Vanhustyön Trainee” –ohjelman koulutusosuuksissa. Lisäksi saimme osallistua omalla puheenvuorollamme Vallin järjestämään koulutustilaisuuteen, joka järjestettiin huhtikuussa 2014. Koulutuksen aihe oli rekrytointi, ja osallistujina oli Vallin jäsenjärjestöjen edustajia. Kerroimme opinnäytetyöstämme ja geronomikoulutuksesta myös haastattelussa Vanhustyön Trainee –ohjelman internetsivuilla (Vanhustyön Trainee 2014). Opinnäytetyön tulokset hyödyttävät suoraan sekä kumpaakin yhteistyökumppaniamme että Vallin edustamia yhdistyksiä ja yrityksiä tarjoamalla tietoa rekrytoinnin käytännöistä sekä kiinnittämällä vanhustyön esimiesten huomiota tähän tärkeään asiaan.

Tulevaisuuden haasteiden valossa työmme on mitä ajankohtaisiin ja hyödyttää työelämää niin henkilökunnan valitsemista kuin kohdentamistakin ajatellen. Hyödynsaajina työelämäkumppaniemme lisäksi näemme kaikki opinnäytetyömme tuloksista kiinnostuneet vanhustyön tekijät, organisaatiot ja kehittäjät.

### 3 Teoreettinen tausta

Vanhustyön laadusta, vanhusten elämänlaadusta ja vanhustyön laadun mittaamisesta on viime vuosina tehty joitakin suomalaisia väitöskirjoja ja pro graduja, joista muutamia esittelemme tässä osuudessa lyhyesti. Sosiaali- ja terveystieteiden rekrytointia ja henkilöstöjohtamista käsitteleviä pro gradu –tutkielmia ja AMK-opinnäytetöitä on tehty jonkin verran. Suoraan aiheitamme koskevaa, vanhustyön rekrytointiin keskittyvää tutkimusta emme ole löytäneet. Yleisemmin henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja rekrytoinnista löytyy runsaasti suomalaista ja kansainvälistä tutkimustietoa sekä kirjallisuutta. Tämän luvun aluksi määritellään työssä käytettävät keskeiset käsitteet vanhustyö ja vanhustyöntekijä, sen jälkeen esitellään työn viitekehyksenä toimivaa teoriaa vanhustyön laadusta sekä rekrytoinnista.

**Vanhustyöllä** tarkoitamme vanhusten parissa tehtävää ammattityötä, eli työtä esimerkiksi kotihoidossa, päivätoiminnassa, tehostetussa palveluasumisessa, palvelukodissa, vuodeosastoilla tai hoivakodissa. Vanhustyö on vanhusten hoitoa, hoivaa ja kuntoutusta, päivittäisissä toiminnoissa avustamista ja sosiaalista kanssakäymistä, vanhusten toimintakyvyn tukemista sekä palveluohjausta ja –neuvontaa. Vanhustyön rinnalla puhumme vanhuspalveluista. Käsite pitää sisällään kaiken mahdollisen ikäihmisen tarvitseman ulkopuolisen avun ja tukitoimet.

**Vanhustyöntekijällä** tarkoitamme henkilöä, jonka pääasiallinen toimenkuva koostuu työskentelystä suorassa kontaktissa vanhusten kanssa esimerkiksi kotihoidossa, tehostetussa palveluasumisessa tai vuodeosastolla. Vanhustyöntekijällä voi olla esimerkiksi sairaanhoitajan, lähihoitajan, perushoitajan, apuhoitajan, geronomin, sosiaalihoitajan, sosionomin, toimintaterapeutin tai hoiva-avustajan koulutus. Vanhustyöntekijä voi olla myös kouluttamaton tai koulutettava henkilö, kuten esimerkiksi oppisopimusopiskelija, työelämävalmennuksessa oleva henkilö, hoitoapulainen tai henkilökohdainen avustaja.

#### 3.1 Vanhustyön laatu

Hyvä laatu vanhustyössä tarkoittaa niin vanhusten kuin sidosryhmienkin odotusten, vaatimusten ja palveluntarpeiden selvittämistä ja huomioon ottamista. Yhteisesti sovitut ja kirjatut arvot, toiminnan tavoitteet sekä hyvän hoidon ja palvelun kriteerit ovat laatu-

työn perusta. Hyvä laatu vaatii niin johdolta, työntekijöiltä kuin päättäjiltäkin panostusta ja sitoutumista. (Lähdesmäki – Vornanen 2009: 256.) Organisaation toimintafilosofiasa määritellään tavoitteet ja keskeisesti toimintaa ohjaavat periaatteet. Toimintafilosofia konkretisoidaan työntekijöiden perehdyttämisen ja jatkuvan koulutuksen kautta. (Backman – Paasivirta – Voutilainen – Isola 2002: 74 – 75.)

Laatu on aina yhteistyön tulos, sillä eri ammattiryhmillä on omat tehtävänsä ja laadun kriteerinsä. Laatu ei ole erikoinen temppu, joka erikseen tehdään, vaan laatu toteutuu arkipäivän kohtaamisissa asiakkaan, hänen omaistensa ja läheistensä kanssa, ja se pitää sisällään hänen sairauksiensa hoitoa ja elämönhallinnan tukemista sekä vanhus-työntekijän ammattitaidon ja persoonallisuuden käyttöä näissä tilanteissa. Laadulle luodaan edellytyksiä niin eri ammattien peruskoulutuksessa ja työyhteisöissä kuin niiden johtamisessakin. (Vaarama 2002: 14.)

Viime vuosina vanhuspalveluiden laatua on pyritty parantamaan ja kontrolloimaan myös lainsäädännön ja viranomaisohjeistuksen kautta. Heinäkuussa 2013 voimaantulleen ns. Vanhuspalvelulain (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuluista 28.12.2012/980) tarkoituksena on tukea ikääntyneen väestön hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista, sekä parantaa iäkkään henkilön mahdollisuuksia saada laadukkaita sosiaali- ja terveystalvuluja. Kunnilla on oltava riittävästi monipuolista asiantuntemusta näihin tavoitteisiin pääsemiseksi ja laadukkaiden sosiaali- ja terveystalvuluja järjestämiseksi. (Vanhuspalvelulaki 2013 1 §, 10 §.) Vanhuspalveluja tuottavien toimintayksiköiden henkilöstöstä säädetään, että sen määrän, koulutuksen ja tehtävärakenteen on vastattava toimintayksikön palveluja saavien iäkkäiden henkilöiden määrää ja heidän toimintakykynsä edellyttämää palvelun tarvetta. Lisäksi henkilöstön on kyettävä turvaamaan heille laadukkaat palvelut. (Vanhuspalvelulaki 2013 20 §.)

Lain mukaan kuntien on vuosittain arvioitava palvelujen riittävyttä ja laatua keräämällä säännöllisesti palautetta palveluja käyttäviltä, heidän omaisiltaan ja läheisiltään sekä kunnan henkilöstöltä (Vanhuspalvelulaki 2013 6 §). E erityisen tärkeää olisi selvittää vanhuksen kokemus saamansa hoidon ja palvelun laadusta. Lähdesmäen ja Vornanen (2009) mukaan koetun palvelun laatukriteereitä ovat henkilöstön ammattitaito, asenne ja käyttäytyminen, kohteliaisuus, viestintä ja kommunikaatio, lähestyttävyyys, joustavuus, luotettavuus, uskottavuus, turvallisuus, vanhuksen ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. (Lähdesmäki – Vornanen 2009: 258.)

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto julkaisivat laatusuosituksen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi vuonna 2001. Viimeisimmän päivityksen (2013) tarkoituksena on ikääntyneen väestön toimintakyvyn edistäminen ja vastikään voimaan tulleen vanhuspalvelulain toimeenpanon tukeminen. Laatusuosituksessa hyvä laatu määritellään palvelun kyvyksi vastata asiakkaan selvitettyihin palvelutarpeisiin järjestelmällisesti, vaikuttavasti, säännösten mukaan ja kustannustehokkaasti. (Laatusuositus 2013: 65.)

Vanhuspalveluiden toimintayksiköiden lähijohtajat ovat henkilöstönsä kanssa vastuussa iäkkään henkilön oikeuksien ja osallisuuden toteutumisesta ja asiakasta kunnioittavan toimintakulttuurin kehittamisestä. Toimintayksikön johtajien tulee huolehtia henkilöstön riittävydestä, osaamisesta ja osaamisen järjestelmällisestä kehittamisestä sekä henkilöstön tarkoituksenmukaisesta ja joustavasta kohdentamisesta. Hoitotyössä työntekijän oma persoonallisuus on tärkeä työväline. Siksi henkilöstön hyvinvoinnin ja oppimisen tukeminen ovatkin tärkeitä tehtäviä, kuten myös henkilöstön kannustaminen palvelutoiminnan kehittämiseen ja uusien toimintatapojen innovoimiseen. Nämä tehtävät ovat osa lähijohtajan vastuualuetta. (Laatusuositus 2013: 55.)

### 3.2 Elämänlaatu – vanhustyön tavoite ja laadun mitta

Vanhusten hoidon ja palvelun tavoite on ylläpitää ja parantaa vanhuksen elämänlaatua kaikissa niissä toimintaympäristöissä, joissa hoitoa ja palveluja tarvitsevat ihmiset elävät. Vastaavasti hoidon ja palvelun laadun mittari on siinä, miten tässä tehtävässä on onnistuttu. (Vaarama 2002: 11.) Riitta Räsänen yhteiskuntatieteiden väitöskirjassa (2011) *”Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille”* tuodaan esille, että vanhuksen kokema elämänlaatu ei ole riippuvainen hoitopaikan henkilöstömitoituksesta, hoitomuodosta, organisaatorakenteesta eikä virallisista laatukäsikirjoista. Tutkimuksen mukaan hyvän elämänlaadun tuottamisessa kysymys ei ole niinkään resurssien määrästä vaan niiden kohdentamisesta asiakkaan parhaaksi. Hyvää elämänlaatua tuottaneissa yksiköissä sekä kustannukset että henkilöstömitoitukset olivat alhaisimpien joukossa ja laadunhallintajärjestelmät olivat hyvin käytännönläheisiä. Räsänen mukaan monimutkainen laadunhallintajärjestelmä voi jopa vähentää työn tuottavuutta ja vanhusten saamaa henkilökohtaisen läsnäolon aikaa. (Räsänen 2011: 4, 156 – 158.)

Räsänen tutkimuksessa ilmeni, että mitä tyytyväisempi asiakas on hoitajiin, sitä parempaa on koettu elämänlaatu. Hyvä hoitaja koettiin ymmärtäväisenä, kuuntelevana, ystävällisenä ja vanhusta arvostavana. (Räsänen 2011: 125.) Vanhustyöntekijä toteuttaa työssään inhimillisiä välittämisen, huolehtimisen, huolenpidon, hoitamisen ja vastuunoton tehtäviä. Hän tukee vanhuksen hyvinvointia ja elämänlaatua, sekä pyrkii vahvistamaan hänen voimavarojaan. Välittämisen lähtökohtana on kuitenkin aina oltava vanhuksen oma näkemys siitä, mikä hänelle on hyvää. Hoitajan toimiessa sen mukaisesti hoiva tukee hyvää elämää ja vanhuutta. (Räsänen 2011: 33.) Myös viittä eurooppalaista maata vertailevassa tutkimuksessa on todettu, että hoidosta riippuvaisten vanhusten subjektiivisen elämänlaadun kokemus on merkittävästi riippuvainen hoidon ja hoivan laadusta. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että subjektiivinen elämänlaatu tulisi ottaa huomioon hoidon ja hoivan laatua mitattaessa ja sen tulisi olla tärkein tai jopa ainoa laatua määrittävä tekijä. (Saks – Tiit 2008: 153, 166.)

Marja-Elina Lehdonmäki (2010) on tarkastellut pro gradu –tutkielmassaan vanhushuolteen laatua ja laadun mittaamista haastatteleamalla vanhushuolteen suorittavia ja organisoivia henkilöitä. Vanhushuollon tärkeimmäksi laatutekijäksi tutkimuksessa nousi henkilöstön määrä. Henkilöstön määrä on keskeinen tekijä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Vanhustyö ei ole hoitajien halutuimpia työkenttiä ja laadukaiden palveluiden tuottamisessa myös työhyvinvoinnin merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa laadukkaampaa palvelua ja tekee tuottavampaa työtä kuin väsynyt ja huonovointinen. Toisaalta tutkielmassa todetaan, ettei henkilöstön määrä aina tuo mukanaan hyvää laatua, vaan laatu muodostuu muistakin henkilöstön ominaisuuksista. Haastatteluissa tuli ilmi, ettei suurikaan määrä työntekijöitä tee laatua, jos työhön sitoutuminen on heikkoa, työn perustarkoitus hukassa eikä selkeää tehtävän jakoa ole. (Lehdonmäki 2010: 45.)

Henkilöstön rakenne laadun kriteerinä oli tärkeä 65 %:lle vastaajista. Koulutuksen katsottiin lisäävän turvallisuutta, ja osaamista olisi varmistettava jatkuvan täydennyskoulutuksen avulla. Työ vanhusten parissa koettiin osaamista ja ammattitaitoa vaativaksi työksi, jossa tietämyksen pitää olla monipuolista ja syvällistä. Toisaalta tutkimukseen vastanneet tiedostivat, että vanhustyössä on myös paljon sellaisia tehtäviä, joita voivat suorittaa myös muut kuin hoitotyön koulutuksen saaneet henkilöt. (Lehdonmäki 2010: 46.)



Organisaatiokulttuuriin liittyvistä asioista tärkeimpiä laatutekijöitä ovat yhteinen arvo-maailma ja organisaation imago. Arvot näkyvät yhteisinä toimintatapoina ja yhteisesti arvokkaina pidettyjen asioiden toteutumisena työssä. Vanhuspalvelua tuottavan organisaation imagolla on myös merkitystä sekä asukkaiden ohjautumiseen että henkilökunnan rekrytointiin. Kun työvoimasta on pulaa, imagolla voi olla työnantajan vetovoimaisuutta lisäävä merkitys; luotettavan, laadukasta palvelua tarjoavan yrityksen imago parantaa mahdollisuuksia taitavan ja osaavan työvoiman rekrytoimiseen. (Lehdonmäki 2010: 47- 49.)

Lehdonmäen tutkimuksessa korostuvat myös vuorovaikutukseen liittyvät laatutekijät. Vastaajista 94 % näkee laadukkaan vanhustyön asiakkaan odotuksiin ja toiveisiin vastaamisena. Asiakkaan subjektiivinen kokemus hyvästä palvelusta toteutuu, kun hän saa toivomaansa palvelua, joka vastaa hänen odotuksiaan. (Lehdonmäki 2010: 56.) Tutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että jotain muutosta on tapahtunut vanhustyötä tekevien ja vanhuspalveluita tuottavien ammattilaisen ajattelussa: ammattilaisen kaikkietävästä asenteesta ollaan siirtymässä asiakkaan oman asiantuntemuksen arvostamiseen.

Asiakasnäkökulmaan liittyvistä laadun osatekijöistä tutkimuksessa esiin nousivat myös asiakkaan omien tapojen ja tottumusten noudattaminen, elämänhistorian tuntemus, itsemääräämisoikeus ja yksilöllisyyden kunnioittaminen. Laadukkaan vanhuspalvelutoiminnan osina myös perhekeskeisyys (yhteistyö omaisten ja läheisten kanssa) ja toimintakykyä ylläpitävä työote olivat haastateltavien mukaan merkityksellisiä. Vastaajien asemasta ja tehtävistä riippumatta vanhuspalvelujen laatua koskevat vapaat vastaukset painoutuivat asiakkaaseen, asiakkaan hoitoon sekä kohtaamiseen liittyviin tekijöihin. (Lehdonmäki 2010: 51 – 53, 56.)

On tärkeää mitata vanhuspalveluiden laatua ja erilaisten hoidon ja elämänlaadun mittareiden kehittäminen onkin yksi tulevaisuuden haasteista. Laadukas toiminta lupauksena palvelutalon esitteessä ei vakuuta ketään ilman näyttöä. Mittaamisen tarvetta voidaan perustella monilla seikoilla. Kun vanhustyön toiminnot nostetaan seurattavaksi ja toiminnan tavoitteet ovat selvillä, mittaamisella saadaan tietoa oman toiminnan tasosta ja sitä voidaan kehittää haluttuun suuntaan. Mittaamisella osoitetaan myös organisaation ulkopuolisille tahoille laadun taso. Kun kilpailu kiristyy, niin palveluja tuottavaa kuin palveluita käyttävääkin tahoja kiinnostaa hinnan lisäksi myös todistettavissa oleva laatu. (Lehdonmäki 2010: 29, 62.)

### 3.3 Rekrytoinnin merkitys

Rekrytointi, eli organisaation henkilöstöhankinta on organisaation liiketoimintastrategiaan perustuva henkilöstöhallinnon prosessi. Henkilöstöhankinnalla vaikutetaan henkilöstön määrään ja laatuun, ja se on osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan niitä suunnittelu-, haku- ja arviointitoimenpiteitä, joiden perusteella organisaatioon hankitaan osaavia työntekijöitä, kehitetään heidän osaamistaan ja sijoitetaan henkilöstö niin työntekijöiden kuin organisaationkin lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden toteutumista parhaiten tukevalla tavalla. Sosiaali- ja terveysalalla rekrytointiprosessit tulevat olemaan yhä monimutkaisempia ja suuntautumaan yhä enemmän tulevaisuuteen. (Rainio 2010: 13; Kauhanen 2006: 67 – 68; Lammintakanen 2011: 248.) Organisaatiossa olisi hyvä olla käsitys sekä siitä millaista henkilöä nyt etsitään, että siitä millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, sillä rekrytointitilanne on organisaatiolle mahdollisuus uudistua ja kehittyä ja jopa muuttaa arvojaan ja toimintatapojaan haluttuun suuntaan. (Vaahtio 2005: 30, 71; Storey: 2007: 99.)

Riippumatta siitä, mitä organisaatio tekee tai tuottaa, osaava henkilöstö on organisaation voimavara ja sen keskeinen menestystekijä. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ajatuksen, että organisaatiossa on oltava määrältään riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka voi toteuttaa organisaation strategiaa. Organisaation menestys riippuu osaavista työntekijöistä, joten rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen kannattaa siksi panostaa. Uusien työntekijöiden valintapäätökset ovat esimiestyön keskeisimpiä ja tärkeimpiä päätöksiä. Omalla laadukkaalla toiminnallaan esimies voi vaikuttaa henkilövalinnan onnistumiseen ja välttää pahimmat virheratkaisut. Ne organisaatiot, jotka panostavat laadukkaaseen henkilöstövalintaan, saavat etulyöntiaseman kilpailluilla työntekijämarkkinoilla. Taitavasti valittu henkilöstö myös työskentelee tehokkaasti ja innostuneesti tavoitteiden mukaisesti. (Honkaniemi ym. 2007: 10 – 16, 182.)

Uuden ihmisen palkkaaminen on organisaatiolle aina investointi, joka merkitsee alkuvaiheessa kustannuksia ja ajankäyttöä. Arvioiden mukaan hyvä työntekijä on vähintään kaksi kertaa niin tuottava kuin huono työntekijä samassa tehtävässä. Taloudelliselta kannalta on siis erittäin merkittävää, että henkilöstövalinnassa onnistutaan ja löydetään kaikkein parhaimmat henkilöt kyseisiin tehtäviin. Yksittäisenkin henkilön valinnalla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia organisaatioon. Valituksi tulleen henkilön toiminnalla on muun muassa ilmapiiri-, imago- ja tuloksellisuusvaikutuksia. Jos valittu henkilö osoit-

tautuu täysin epäsovivaksi, on kyse suurista hukatuista resursseista. Virheellisen valinnan kielteiset taloudelliset seuraukset näkyvät rekrytointikustannusten lisäksi myös muun muassa epätyytyttävissä työsuorituksissa, tuottavuuden ja asiakastytytyvyyden laskussa sekä kielteisenä vaikutuksena työyhteisössä, yleisessä ilmapiirissä ja työmotivaatiossa. (Honkaniemi ym. 2007: 23 – 25.) Lisäksi väärin henkilöiden valinta johtaa korkeisiin poissaolo- ja irtisanoutumislukuihin sekä työntekijöiden stressitason nousuun (Storey 2007: 99).

Rekrytoinnin tarkoituksena onkin löytää oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin. Tämä onnistuu houkuttelemalla sellaisia hakijoita, joilla on vaadittuja kykyjä, ja heistä on valittavana ne, jotka parhaiten sopivat paikkaan. Tämä kuitenkin vaatii työtehtävän profiloimista eli sen kuvaamista ja määrittelemistä, minkälaista ihmistä haetaan, eli millaisia tietoja, taitoja, kykyjä ja persoonallisia tekijöitä kyseisessä työssä menestyminen vaatii. Usein organisaatiot haluavat henkilön sopivan mieluummin mahdollisimman hyvin tiimiin ja organisaatioon, kuin varsinaisesti työtehtävään. (Storey 2007: 99 - 100.)

Kriteerejä asetettaessa on tärkeää peilata niihin myös organisaation kulttuuria ja arvoja, sillä monen epäonnistuneen rekrytoinnin taustalla on se, että valitun henkilön arvo maailma tai asenne eivät ole olleet yhdenmukaisia organisaation kulttuurin tai toimintatapojen kanssa. Kulttuurinen yhteensopivuus onkin tärkeää ja se johtaa useammin parempaan työtyytytyvyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä työssä suoriutumiseen. (Salli – Takatalo 2014: 20.) Rekrytointiprosessi on aina kaksisuuntainen päätöksentekoprosessi: organisaation lisäksi myös hakija harkitsee ja päättää, haluaako sitoutua kyseiseen organisaatioon, ja tässä prosessissa myös hakija arvioi organisaatiota. Oleellista on molemminpuolinen sopivuus, ei niinkään työn vaatimuksiin, vaan odotuksiin ja tarpeisiin, erityisesti kulttuurin ja arvojen suhteen. (Storey 2007: 100.)

### 3.4 Valintakriteerit

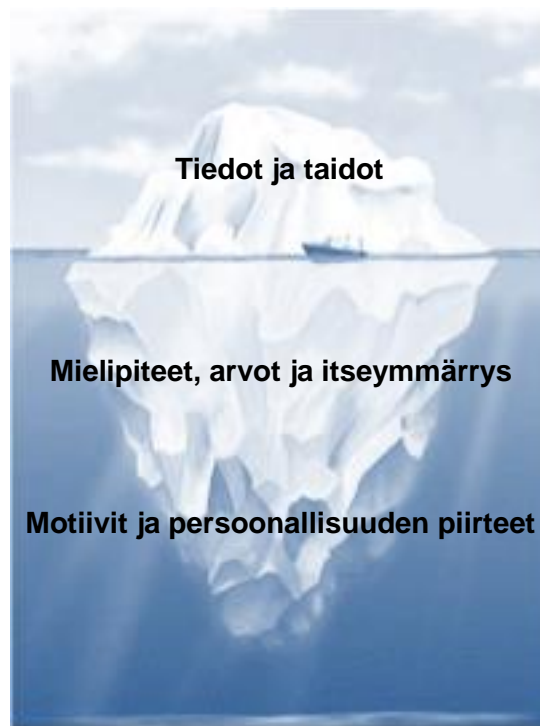
Kun yritykseen haetaan uutta henkilöä, haetaan samalla tiettyä osaamista ja tietynlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia eli kvalifikaatioita (Vaahtio 2002: 88). Työn sosiologiassa kvalifikaatio, pätevyys, tarkoittaa työntekijältä vaadittavia ominaisuuksia ja taitoja, jotka ovat työn sujumisen kannalta tarpeellisia. Ammattitaito-osaaminen ei yksin selitä henkilön menestymistä työelämässä, vaan sosiaaliset taidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet saattavat olla merkityksellisempiä. (Viitala 2003: 147 - 148; Niitamo 2000: 15.)

Selkeästi määritellyt kriteerit ohjaavat rekrytointia ja kertovat sekä hakijalle että valitsijalle, mitä ollaan hakemassa. Mietittäessä keskeisimpiä valintakriteereitä on selvitettävä, mikä on sellaista osaamista, joka on välttämätöntä jo tehtävään valittaessa, ja mikä voi oppia työssä tai koulutuksen kautta. Kirjallisesti määritellyt kriteerit toimivat valintaprosessissa myös arvioinnin ja vertailun pohjana. (Salli – Takatalo 2014: 15 – 16.)

Valintakriteerit vastaavat kysymykseen, mitä osaamista, taitoja ja valmiuksia kyseisessä tehtävässä menestyvällä henkilöllä pitää olla. Valintakriteerit voivat olla joko ammatillisia valmiuksia, kuten jokin tietty koulutus, tai ne voivat olla henkilökohtaisia valmiuksia, kuten esimerkiksi huolellisuus, paineensietokyky tai taito hallita kokonaisuuksia. (Honkaniemi ym. 2007: 43 – 44.) Työnhakijan soveltuvuus ei kuitenkaan ole ainoastaan yksilöstä riippuva tekijä, vaan siihen vaikuttaa myös toimintaympäristö ja -kulttuuri sekä muu henkilöstö. Menestyminen työtehtävässä ei siis riipu pelkästään henkilökohtaisista ominaisuuksista, vaan se on myös sopivuutta tiettyyn sosiaaliseen ja ammatilliseen yhteisöön, sen arvoihin ja kulttuuriin. Hakijan inhimillisiä ominaisuuksia ei voida arvottaa sellaisenaan, vaan niitä täytyy aina verrata tehtävän ja työpaikan vaatimuksiin. (Honkaniemi ym. 2007: 173, 176.)

Kompetenssi-ajattelu on näkökulma, joka tarkastelee yksilön toimintaa ympäristössään. Kompetenssi on valmius, joka viittaa johonkin kriteeriin, kohteeseen tai ympäristöön, jonka suhteen valmiutta tai pätevyyttä toteutetaan. Kompetenssit kuvaavat työssä vaadittavaa konkreettista osaamista ja valmiutta suoriutua odotetulla tavalla. Kompetenssit ovat rakenteeltaan monialaisia, ja niiden rakennuselementteinä ovat koulutuksessa, työssä ja elämässä opitut tiedot ja taidot; asenteet ja motivaatio; persoonallisuus; älylliset kyvyt ja lahjakkuus. Nämä elementit itsessään eivät saa aikaan hyvää toimintaa, vaan näitä valmiuksia täytyy käyttää ja harjoittaa todellisissa työtilanteissa, jotta ne kehittyvät kompetensseiksi, eli sellaiseksi osaamiseksi, joka johtaa odotettuun suoriutumiseen. Samaan kompetenssiin voi myös päästä eri reittejä pitkin. Kompetenssit kuvaavat usein osaamista, jossa voi koko ajan kehittyä paremmaksi. Koulussa opitut taidot vaativat harjaantumista käytännön työssä. Kompetenssi ei ole sama asia kuin työn tulos. Onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu paitsi kompetenssista, myös tilanetekijöistä ja työympäristöstä. Tilanetekijät voivat rohkaista tai estää kompetenttia toimintaa. (Niitamo 2000: 167 - 168; Honkanen 2005: 45 - 48.)

Spencerin ja Spencerin (1993) hahmottelemassa kompetenssimallissa syvimät kompetenssit ovat ihmisen persoonallisuuden ytimessä, ja ne ovat yleensä näkymättömissä ("jäätuvoren vedenalaisessa osassa"). Näkyvissä ja helpoiten arvioitavissa ovat ihmisen tieto- ja taitokompetenssit ("jäätuvoren huippu"). (Kuvio 1.) Organisaatiot valitsevat usein henkilöstönsä näkyvien, pinnallisten tieto- ja taitokompetenssien mukaan ja oletavat, että valituilla on myös soveltuvat motiivi- ja ominaisuuspiirteet sekä asenteet tai että ne voidaan heihin "asentaa" oikeanlaisella johtamisella. Kompetenssien kehittäminen tapahtuu kuitenkin ylhäältä alaspäin: tietoja ja taitoja voidaan kehittää helpoimmin, sen sijaan ytimessä olevia persoonallisuuden piirteitä ja motiiveja on vaikea muuttaa. Rekrytoinnissakin tällainen ajattelu tuottaisi todennäköisesti paremman lopputuloksen: olisi kannattavampaa tehdä henkilövalinnat hakijoiden motiivien, arvojen ja asenteiden perusteella ja parantaa mahdollisesti puuttuvaa tieto- ja taito-osaamista koulutuksella. (Spencer – Spencer 1993: 11 - 12.)



Kuvio 1. Kompetenssien jäätuvorimalli Spencerin ja Spencerin (1993) mukaan.

Monilla aloilla ennustetaan tulevaisuudessa olevan pulaa osaajista, ja siksi rekrytointikriteerienkin on uudistuttava. Koska valmiita osaajia ei välttämättä ole enää tarjolla, on organisaatioiden oltava valmiita kouluttamaan heitä. Siksi tulevaisuuden rekrytoinnissa entistä useammin haetaan henkilöitä, joilla on oikea asenne, halu ja kyky oppia sekä

tehtävän kannalta muita välttämättömiä ominaisuuksia, ja täsmäkoulutetaan heidät tehtävään. (Salli – Takatalo 2014: 27 – 28.)

Armi Salminen (2006) on tarkastellut pro gradu –tutkielmassaan terveydenhuoltoalan rekrytointi-ilmoituksia ja niissä esiintyviä ilmauksia osaamisvaatimuksista. Ammatilliseen pätevyyteen viittaavat kelpoisuusvaatimukset esiintyivät lähes kaikissa ilmoituksissa ja ne näyttäytyivät selkeästi tärkeimpänä valintakriteerinä. Lisäksi tutkimusaineiston ilmoituksissa edellytettiin tai eduksi katsottiin usein ammatilliseen kokemukseen liittyviä vaatimuksia. Yleisiä tai työn tekemiseen liittyviä sekä henkilökohtaisia osaamistai ominaisuusvaatimuksia mainittiin jonkin verran, ja nämä esitettiin yleensä eduksi laskettaviksi tai toivottaviksi ominaisuuksiksi. Tällaisia ominaisuuksia olivat yleisimmin esimerkiksi yhteistyö- ja organisointitaidot, kehittämismyönteisyys, joustavuus ja oma-aloitteisuus. (Salminen 2006: 70 – 80.)

Salminen päätteli tutkimusaineistonsa perusteella, että henkilöstöhankinta terveydenhuoltoalalla perustuu edelleen määrällisiin tavoitteisiin ja muodolliseen pätevyyteen. Hän päätteli, että hakijoiden henkilökohtaisia ominaisuuksia mietitään vasta haastatteluvaiheessa. Hän on huomannut, että rekrytointi-ilmoituksista puuttuvat sekä tehtäväkuvaukset että tulevaisuuden osaamisvaatimukset, ja muotoili, että rekrytointi onkin lähinnä aukkojen paikkaamista eikä sijoittamista tulevaisuuteen. (Salminen 2006: 84 - 92.) Rekrytointia väitöskirjassaan tutkinut Eeva-Leena Vaahtio (2005) toteaa, että rekrytointiprosesseissa on havaittavissa kaksi päätyyppiä, joita hän nimittää ”aukkojen paikkaamiseksi” ja ”resurssien hankinnaksi”. Aukkoja paikataan silloin, kun etsitään työntekijää täyttämään tyhjäksi jäänyttä paikkaa eli etsitään osaamiseltaan ja ominaisuuksiltaan lähinnä edeltäjänsä muistuttavaa hakijaa. Resurssien hankkimisesta puolestaan on kyse silloin, kun etsitään uudenlaista osaamista ja halutaan löytää tehtävään paras ja sopivin henkilö. Resurssija hankittaessa rekrytointiin ollaan valmiimpia sijoittamaan enemmän aikaa ja rahaa. (Vaahtio 2005: 32 – 33.)

Opetushallituksen asettama vanhuspalveluiden osaamistarpeiden ennakointityöryhmä on laatinut Vanhuspalveluiden Osaamistarveraportin vuonna 2013. Ennakointityön tueksi koottiin laaja työpaikkailmoitus- sekä haastatteluaineisto. Raportin mukaan tärkeimmät tulevaisuudessa korostuvat vanhusalan osaamistarpeet ovat asiakaslähtöisyys, vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot, lääkehoito- ja dementiaosaaminen sekä saattohoitotaidot. (Taipale-Lehto – Bergman 2013: 37.) Osaamistarveraportin mukaan vanhusalan rekrytoinnissa huomioitavat, hakijoilta vaadittavat edellytykset voi-

daan jaotella henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, ammatilliseen osaamiseen, kielitaitovaatimukseen sekä muuhun osaamiseen. Ammatillisen osaamisen osalta tärkeintä työnantajille on perushoito-osaaminen (64 %), kelpoisuusehtojen täytyminen (30 %) sekä kotihoidon tuntemus (28 %). Tärkein henkilökohtainen ominaisuus, jota vanhusalalla vaaditaan, on ”hyvän asenteen, motivaation ja innostuneisuuden” kokonaisuus, jota odotettiin joka kolmannessa ilmoituksessa. Tämän lisäksi hakijoilta odotetaan hyviä tiimityöskentelytaitoja, yhteistyötaitoja, kehittämishalukkuutta, joustavuutta ja vastuullisuutta. (Taipale-Lehto – Bergman 2013: 11 – 12.)

## 4 Opinnäytetyön toteutus

### 4.1 Tutkimuskysymykset ja opinnäytetyön tavoite

Tässä opinnäytetyössä lähestytään vanhustyöntekijöiden rekrytointia vanhuspalvelujen tavoitteeksi asetetun vanhuksen mahdollisimman hyvän elämänlaadun kautta. Hoidon ja hoivan piirissä olevien vanhusten elämänlaatuun vaikuttaa oleellisesti heidän saamiensa palvelujen laatu. Kokemus palvelujen laadusta muodostuu pitkälti vanhuksen ja häntä hoitavan henkilökunnan kohtaamisissa. Työssä on haluttu selvittää, minkälaisia työntekijöitä haetaan silloin, kun tavoitteena on tuottaa mahdollisimman hyvää ja laadukasta hoitoa ja palvelua vanhuksille. Lisäksi on selvitetty rekrytointiprosesseja sekä niihin liittyviä haasteita. Tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälainen henkilöstö tuo laatua vanhustyöhön?
- Minkälainen on vanhustyöntekijän rekrytointiprosessi?
- Millaisia ovat vanhustyöntekijöiden rekrytointiin liittyvät haasteet pääkaupunkiseudulla nyt ja tulevaisuudessa?

Jopa 50 % vanhusalan esimiesten työajasta kuluu työntekijöiden rekrytointiin. Työnantajan rekrytointiosaamisella on ratkaiseva merkitys työvoiman hankkimisessa. Henkilöstön todellinen tarve ja toimintaympäristön muutokset on tunnistettava ajoissa, sillä huolellinen rekrytointi vie aikaa. Työnantaja, joka varautuu viisaasti tulevaisuuteen, rekrytoi taitavasti oikeat ihmiset oikeille paikoille ja myös pitää heistä huolta. (Kuikka 2012: 48 – 50.) Opinnäytetyöllä halutaan nostaa esiin henkilöstön ja sen huolellisen valinnan merkitystä vanhuspalvelujen laadulle sekä kiinnittää huomiota vanhustyöntekijöiden osaamisen ja ominaisuuksien merkitykseen vanhustyössä, jossa persoona on jokaisen työntekijän tärkein työväline. Lähihoitajan tutkinto ei yksinään tee kenestäkään vielä hyvää vanhustyöntekijää. Opinnäytetyön toisena tarkoituksena on tehdä näkyviksi rekrytointiin liittyviä haasteita ja miettiä niihin sopivia ratkaisuja.

### 4.2 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen periaattein, ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää sisältäen ajatuksen todellisuuden moninaisuudesta (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2004: 152).



Tutkittavan ilmiön, vanhustyöntekijöiden rekrytinnin, tarkastelun taustalla on teoriaa vanhustyön laadusta, rekrytinnista ja henkilöstön valintakriteereistä. Hirsjärven ym. (2004) mukaan aiheeseen perehtyminen teoreettisen tiedon avulla on välttämätöntä, sillä se mahdollistaa käytettyjen käsitteiden määrittämisen, antaa tutkimukselle kehyksen ja luo oikotien lukijoiden ja työn tekijöiden väliselle kommunikaatiolle. Teoria palvelee myös tutkijaa järjestämällä olemassa olevia ideoita ja luomalla uusia, osoittamalla ongelmien yhteenkuuluvuutta ja paljastamalla oletuksia sekä luomalla selityksiä ja ennusteita. (Hirsjärvi ym. 2004: 131 - 133.)

Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, sillä sen etuna muihin menetelmiin nähden on joustavuus; sitä voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajien mukaan. Haastattelu mahdollistaa kysymysten selventämisen ja syventämisen tarvittaessa. (Hirsjärvi ym. 2004: 194.) Haastattelutyypeistä päädyttiin teemahaastatteluun, joka on lähempänä avointa kuin strukturoitua haastattelua; haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattavat vaihdella. Teemahaastattelu antaa tutkittavan oman äänen kuulua ja ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Nämä merkitykset syntyvät aina vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi – Hurme 2008: 48.)

Kun laadullisen tutkimuksen yhtenä päämääränä on tietyn toiminnan ymmärtäminen, on tärkeää valita haastateltaviksi henkilöitä, jotka tietävät tai omaavat aiheesta kokemusta mahdollisimman paljon (Tuomi – Sarajärvi 2009: 85). Haastateltaviksi valittiin pääkaupunkiseudulla vanhuspalveluita tuottavien organisaatioiden henkilöstövalinnasta vastaavia työntekijöitä. Haastateltaviin ja/tai heidän esimiehiinsä otettiin yhteyttä puhelimitse. Alustavien puhelinkeskustelujen jälkeen haastateltaville lähetettiin sähköpostitse saatekirje, opinnäytetyön esittely power point –esityksen muodossa sekä tutkimukseen osallistumissuostumuslomake (Liite 2), jossa kerrottiin opinnäytetyön tavoitteesta, toimintatavoista, salassapito- ja vaitiolovelvollisuudesta ja tarjottiin lisätietoa sitä kaipaaville. Tutkimuslupalomake (Liite 3) lähetettiin organisaation toiminnanjohtajalle tai muulle vastaavalle henkilölle, jolla on valtuudet tehdä päätös opinnäytetyöhön osallistumisesta.

Teemahaastattelurunko (Liite 1) perustuu työn viitekehykseen ja jakautuu seuraaviin teemoihin: taustatiedot, vanhustyön laatu, hyvän vanhustyöntekijän dna, henkilöstövalinnan prosessi ja rekrytinnin tulevaisuuden haasteet. Haastattelukysymysten muotoon on kiinnitettävä huomiota, jotta vältetään tutkijan ennakkokäsitysten siirtymistä

kysymyksiin ja haastateltavan vastaamista tutkijan toivomalla tavalla (Vilkkä 2005: 105). Siksi haastateltavia lähestyttiin avoimin, mahdollisimman vähän johdattelevin kysymyksin, kuten esimerkiksi *"Kuvaile hyvä vanhustyöntekijä."* tai *"Kerro organisaatio-si rekrytointiprosessista."* Tarvittaessa aiheita selvennettiin ja syvennettiin lisäkysymyksin. Aineiston laadun luotettavuutta lisää haastattelijoiden perehtyminen haastattelu-runkoon, näin jokainen haastattelija ymmärtää rungon sisällön suunnilleen samalla tavoin (Hirsjärvi – Hurme 2008: 184). Rungon yhdessä laatimisen ja siihen perehtymisen lisäksi teemahaastattelurunko kysymyksineen testattiin etukäteen tutun, esimies- asemassa olevan ja rekrytointia tekevän henkilön kanssa.

Työtä varten haastateltiin yhteensä yksitoista henkilöä. Yksilöhaastatteluja tehtiin kahdeksan ja niiden lisäksi tehtiin yksi kolmen hengen ryhmähaastattelu. Haastateltavissa on säätiöiden, yhdistysten sekä yksityisten yritysten vanhuspalveluja tuottavien yksiköiden esimiehiä, yksikään haastatelluista ei ole kuntasektorin palveluksessa. Suurin osa esimiehistä on peruskoulutukseltaan terveydenhuoltoalalta, lähinnä sairaanhoitajia. Osalla haastatelluista on myös sosiaali- ja kaupallisen alan koulutusta sekä korkeampaa koulutusta esimerkiksi terveystieteitten ja yhteiskuntatieteitten alalta. Kaikilla on lisäksi esimieskoulutusta ja -kokemusta, ja kaikkien haastateltujen työhön kuuluu olennaisena osana vanhusta hoitavan henkilökunnan rekrytointi. Suurimmalla osalla on yli 15 vuotta esimies- ja rekrytointikokemusta. Kaikki työtä varten haastatellut henkilöt ovat naisia. Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikoilla 5.2. - 6.3.2014 välisenä aikana ja niiden kesto vaihteli kahdestakymmenestä minuutista reiluun tuntiin. Keskimääräisesti haastattelut kestivät noin 40 minuuttia. Kuusi haastatteluista tehtiin opinnäytetyön tekijöiden yhteistyönä ja kolme yksin.

Tutkittavien vapaaehtoisuus ja perehtyneesti annettu suostumus tutkimukseen ja tutkimustulosten käyttämiseen on tutkimuksen eettinen edellytys, josta on pidettävä kiinni tutkimuksen yleistettävyyden heikkenemisenkin uhalla (Hirsjärvi ym. 2004: 26 - 27). Ennen haastattelun alkua käytiin läpi haastateltavan kanssa opinnäytetyön aihe ja tarkoitus, kerrottiin julkaisuaikataulusta sekä pyydettiin lupa haastattelun taltiointiin. Lisäksi haastateltavat allekirjoittivat tutkimussuostumuslomakkeen. Haastattelut nauhoitettiin ja lisäksi haastattelujen aikana tehtiin käsin muistiinpanoja. Tietoisuus siitä, että jo itse tutkimustilanne voi vaikuttaa haastatteluihin, vaikutti siihen, että haastatteluista pyrittiin luomaan mahdollisimman luontevia, rentoja ja keskustelunomaisia tilanteita. Toisinaan haastattelijan roolissa pitäytyminen oli vaikeaa, kun aihe oli kiinnostava ja siihen olisi ollut itselläkin sanottavaa. Toisaalta omat kokemukset olivat hyödyllisiä haastattelun

eteenpäin viejinä. Omat mielipiteet ja arvostukset yritettiin kuitenkin pitää erillään haastattelutilanteesta, etteivät ne olisi vaikuttaneet haastateltavaan.

### 4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Nauhoitettua aineistoa saatiin yhteensä 6 h 18 min, josta tekstiksi litteroituna kertyi 93 liuskaa. Haastattelujen litterointi jaettiin opinnäytetyön tekijöiden kesken. Litteroinnit tehtiin muutaman päivän kuluessa kunkin haastattelun jälkeen. Vaikka litterointi on työlästä ja aikaa vievää, se antaa samalla mahdollisuuden aineistoon perehtymiseen. Huolellisen litteroinnin jälkeen aineisto luettiin perusteellisesti läpi useamman kerran ja nauhoitukset kuunneltiin uudelleen. Näin aineistosta saatiin hyvä yleiskuva, jota tarvitaan yksityiskohtaisen analyysin lähtökohdaksi.

Teemahaastatteluaineistojen analysointiin, tulkintaan ja raportointiin ei ole olemassa valmista kaavaa. Analyysi voi alkaa jo haastattelutilanteessa tutkijan tehdessä havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden jakautumisen ja erityistapausten perusteella (Hirsjärvi – Hurme 2008: 35, 136.) Havaintoja kertyi tämänkin työn tekemisen aikana jo haastatteluvaiheessa ja ne kirjattiin ylös paperille reaaliajassa haastattelujen aikana. Analyysimenetelmän valinnassa päädyttiin aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysi etsii tekstistä merkityksiä, niiden suhteita ja kokonaisuuksia, sekä pyrkii saamaan kuvan tutkittavasta ilmiöstä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa (Tuomi – Sarajärvi 2009: 101 – 104). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena voi olla jonkinlaisen toiminnan logiikan löytäminen. Tutkijan tehtyä päätöksensä siitä mistä toiminnan logiikkaa lähdetään etsimään, aloitetaan tutkimusaineiston pelkistäminen tämän päätöksen perusteella. Näin tutkimusaineistosta hävitetään tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio ja jäljelle jää aineisto, jonka tiivistämistä seuraavaksi ohjaavat tutkimuskysymykset. (Vilka 2005: 140.)

Teemahaastattelujen avulla kerätty aineisto on usein hyvin runsas ja monipuolinen, mikä tekee analyysivaiheesta mielenkiintoisen, mutta haastavan (Hirsjärvi – Hurme 2008: 35). Tämä tuli todistetuksi myös tässä opinnäytetyössä. Aineiston käsittely- ja analysointivaihe oli intensiivinen ja se tehtiin kokonaisuudessaan tutkijakaksikon tiiviinä yhteistyönä. Aineistoa tiivistettiin ja pelkistettiin, siitä etsittiin kiinnostavia ja tutkittavaa ilmiötä koskevia tekstin osia. Sisällönanalyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jota ohjaavat tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksenasettelu (Kylmä – Juvakka 2007: 112).

Aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, sitä eriteltiin ja ryhmiteltiin. Aluksi tehtiin joitakin kokeiluja aineiston käsittelyn helpottamiseksi: kirjoitettiin avainsanoja ja -ilmauksia lapuille ja kirjoitettiin käsin erilaisia kaavakuvia. Aineistoa ryhmiteltiin myös tietokoneella eri tiedostoiksi. Lopulta päädyttiin käsittelemään aineistoa siten, että väritettiin tekstinkäsittelyohjelman yliviivaus-ominaisuudella litteroidusta tekstistä kuhunkin aihepiiriin kuuluvia ilmauksia ja sitaatteja, ja kopioitiin ne omiksi tiedostoikseen kunkin aihealueen ja sille kuuluvan värin mukaisesti. Sen jälkeen aihealue-tiedostoja käsiteltiin yksi kerrallaan, etsien ja yhdistäen samankaltaisia ilmauksia ja kooten niistä uusia, laajempia kokonaisuuksia.

Aineiston käsittely- ja analysointivaiheessa käytetty tutkijatriangulaatio oli toimiva ratkaisu, sillä toisinaan ensin mieleen tullut vaihtoehto ei ollutkaan paras ja ”toinen mielipide” vei työtä paremmin eteenpäin. Aineistosta valittiin merkityskokonaisuuksia ja teemoja, jotka parhaiten vastasivat tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysissä nousi esiin merkityksiä, joita pohditaan johtopäätösluvussa. Tuloksissa painottuvat tulevaisuuden haasteet, vaikka alun perin sen ajateltiin olevan pieni lisäkysymys haastattelujen lopuksi. Esimiehet kuitenkin puhuivat tulevaisuudesta ja rekrytoinnin haasteista niin innokkaasti, että aineistoa aihepiiristä kertyi runsaasti. Tämä osa aineistoa toi uutta tietoa ja vaikutti erittäin mielenkiintoiselta ja hyödylliseltä, ja päättyi siitä syystä keskeiseksi osaksi tuloksia.

## 5 Tulokset

Opinnäytetyön aiheena ja haastattelujen keskiössä on henkilöstö laadukkaana vanhustyön tekijänä. Voidaksemme kuvata minkälainen henkilöstö tarvitaan toteuttamaan laadukasta vanhustyötä, on aluksi määriteltävä mitä haastateltavat laadukkaalla vanhustyöllä tarkoittavat. Seuraavaksi kerrotaan, minkälaista ammatillista osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia haastateltavat toivovat työntekijöiltään. Tämän jälkeen esitellään rekrytoinnin käytäntöjä. Lopuksi kuvaamme, minkälaisena haastateltavat näkevät vanhusalan rekrytoinnin nyt ja lähitulevaisuudessa, sekä millaisia trendejä, toiveita ja uhkakuvia alan tulevaisuudesta hahmottuu.

### 5.1 Vanhustyön laatu

Vanhukset ei oo siellä työpaikalla häiritsemässä, **te** ootte näitten **kotona** tekemässä työtä.

Haastattelemiemme esimiesten mukaan laadukas vanhustyö on kokonaisvaltaista hoitoa ja hoivaa, jossa ihmisen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi otetaan huomioon. Laadun perustana on haastateltujen näkemyksen mukaan aina vanhuksen perustarpeista huolehtiminen: hyvä perushoito, hygienia ja ravitseminen. Eräs esimies kuvaa laatua asiakasnäkökulmasta siten, että tyytyväinen, hyvinvoiva asiakas saa osakseen laadukasta palvelua. Vanhustyön laatuun vaikuttavat myös turvallinen ja viirikeellinen ympäristö, sopivat tilat, fyysiset puitteet ja riittävät resurssit. Hyvää laatua ylläpidetään myös takaamalla yksikössä riittävä miehitys, eli sijaisia otetaan tarvittaessa, ettei vakituinen henkilökunta joudu liialle rasitukselle.

Esimiesten määrittelemänä laadukas vanhustyö on ennen kaikkea asiakaslähtöistä, se selvittää asiakkaiden toiveet palveluiden ja hoidon suhteen yksilöllisesti, sekä pyrkii toimimaan näiden toiveiden mukaisesti. Vanhukset ymmärretään yksilöinä, joilla on oma tahto, heitä ei voi kohdella eikä hoitaa massana. Vanhuksen elämänkaareen tutustutaan ja sen tuntemusta hyödynnetään hoitotyössä. Asiakaslähtöinen vanhustyö pyrkii turvaamaan jokaiselle vanhukselle mahdollisuuden omannäköiseen vanhenemiseen.

--- toimittais niin, että jokainen sais kokea vanhuutensa niinkun se on omalta kohdalta koettavissa.

Se hyvä vanhustyö, mitä me täällä tehdään, on sitä, et heidät voidaan kohdata paitsi ihmisinä niin myös arvokkaasti vanhenevina ihmisinä, vaikka heillä on, saattaa olla hyvinkin karkeaa käyttäytymisproblematiikkaa.

Laatumittareiden on luonnollisesti oltava kunnossa, mutta tärkeämpänä laadun kriteerinä esimiehet pitävät asiakkaiden tyytyväisyyttä. Laadusta kertoo myös se, että valituksia ei tule miltään taholta. Toisaalta laadukriteereitä pidetään minimitasona, tasona, joka pitäisi aina pystyä ylittämään. Eräs haastateltava kyseenalaisti koko vanhustyön laadun määrittelyn, jos määrittelijä ei ole vanhus itse.

On väärä lähtökohta, että määritellään mitä on hyvä vanhustyö, siis se, että lähdetään tekemään hyvää vanhustyötä sen sijaan et lähdetäis **yhdessä niitten ihmisten kanssa** miettimään mitä ne haluaa.

Useat haastatellut halusivat korostaa, ettei asiakkaan hyvinvoinnista huolehtimiseen riitä yksi ihminen eikä yksi ammattikunta. Laadukasta vanhustyötä tuottamaan ja asiakkaan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista vastaamaan tarvitaan moniammatillinen tiimi, joka tuntee sidosryhmät ja yhteistyökumppanit. Myös johtamisen merkitystä vanhustyön laadulle korostettiin. Hyvä, ammattitaitoinen johtaminen luo puitteet laadun kehittymiselle. Monien esimiesten mukaan on tärkeää, että työpaikalla on suvaitsevainen, luovuuteen kannustava ilmapiiri, jossa sallitaan erilaisia tapoja tehdä työtä. Työssä on voitava kokea työn iloa. Laadukkaassa vanhustyön yksikössä työntekijällä on tilaa ideoida, kehittää ja kokeilla. Myös työn sisällön jatkuva arviointi ja kehittäminen nähdään tärkeäksi laadun takeeksi.

Kaikkien haastateltujen mielestä henkilöstö on laadun merkittävin tekijä. Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö on myös käytännössä laadun toteuttaja. Esimiehet olivat ylpeitä henkilökunnastaan, joka ammattiosaamisellaan ja omalla persoonallaan tuotti vanhukille mahdollisimman hyvää hoitoa ja palvelua.

Et se on se laadun tekijä se, et meillon reippaat, iloset ihmiset töissä.

## 5.2 Henkilöstö

Hyvä vanhustyöntekijä joutuu olemaan vähän kaikkea talonmiehestä tuomariin.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen henkilöstö tuottaa ja ylläpitää laatua vanhustyössä, ja mitä edellytyksiä laadun vaatimus vanhustyössä asettaa henkilöstölle. Halusimme kuulla, millainen on hyvä vanhustyöntekijä. Jotkut haastateltavista olivat sitä mieltä,

että mitään ihannevanhustyöntekijän tyyppikuvaa ei voi piirtää; on vain erilaisia ihmisiä ja persoonallisuuksia, ja kaikenlaisia ihmisiä tarvitaan vanhustyöhön. Työyhteisöjen vahvuutena nähdään se, että työntekijöissä on sekä aktiivisia toimijoita, hiljaisia puurtajia että innovatiivisia kehittäjiä. Useat sanoivat hakevansa eri yksiköihin hieman erilaisia ihmisiä, esimerkiksi psykogeriatriselle osastolle tarvitaan vahvaluonteisia, kestäviä ja tomeria henkilöitä, kun taas muistisairaat tarvitsevat paljon huumoria ja hellyyttä.

Henkilön sopivuus työyhteisöön nousi merkittäväksi tekijäksi. Tällainen ”sopivuus” on vaikeasti määriteltävissä ja sen kriteerit ovat tapauskohtaisia. Kaiken kaikkiaan vanhustyötä pidetään niin vaativana ja monipuolisena työnä, että vanhustyöntekijän tulee olla monipuolinen ja monessa hyvä. Haastateltavien mukaan vanhustyössä laatua tehdään käyttämällä rohkeasti omaa persoonaa työvälineenä. Siksi hakijan persoona on merkittävä valintaperuste. Toisaalta vanhustyöntekijältä edellytetään monipuolisia ammatillisia taitoja ja ominaisuuksia. Seuraavassa tulokset esitetään jaettuna vanhustyöntekijältä odotettuun ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

### 5.2.1 Ammatillinen osaaminen

Hoitotyön osaamista, sehän on ensimmäinen ja sehän on se pätevyyskin tietenkin, koska meillähän on profiloitu nää kaikki toimenkuvat, minkälainen osaaminen pitää jokaisella olla, ennekuin hän on muodollisesti pätevä siihen työhönsä.

Henkilökunnan tärkeimpänä ominaisuutena mainitaan ammattitaito ja hoitotyön osaaminen. Kokemusta, koulutusta ja tietopohjaa arvostetaan, varsinkin erityisryhmien hoidossa. Monissa yksiköissä tarvitaan erityisosaamista, joka yhdistettynä kokemukseen kyseiseltä alueelta takaa työn laadun. Kaikki haastateltavat muistivat mainita, että vanhustyöntekijällä on oltava toimeen vaadittava muodollinen pätevyys. Kuitenkaan pelkkää todistusta ei pidetty takeena hakijan laadukkaasta ammatillisesta osaamisesta käytännön työssä.

Se ei takaa vielä että tänne hakee lähihoitaja töihin, et se on sit se laadukas ja hyvä ihminen.

Toisaalta, jos hakijassa nähtiin potentiaalia – jos hänen arvonsa ja motivaationsa olivat kohdallaan – joissain tapauksissa oltiin valmiita palkkaamaan kokematon, esimerkiksi vastavalmistunut tai opintojensa loppusuoralla oleva hoitaja. Muodollinen pätevyysvaa-

timuskaan ei ollut aina aivan ehdoton. Sopivuus saattoi muodostua tärkeämmäksi kuin pätevyys.

Sopiva ei aina oo pätevä ja pätevä ei oo aina sopiva.

Haastattelujemme perusteella hyvä suomen kielen taito nousi ehdottomaksi edellytykseksi vanhustyössä. Esimiehillä oli paljon kokemusta hakijoista, joiden kielitaito oli puutteellinen. Huono kielitaito on suurin este ulkomaalaistaustaisten henkilöiden työllistymiselle vanhustyöhön.

Esimiehet katsovat, että pelkkä ammattitaito ja koulutus eivät yksin riitä. Työntekijän on myös osattava käyttää tietojaan ja taitojaan. Tiedon soveltaminen käytännössä on tärkeää. Hyvä työntekijä on hoksaava, hän ymmärtää sairauksia ja tietää, mikä on oikeaa ja hyvää hoitoa. Myös nopeaa päätöksentekokykyä hoidossa tarvitaan toisinaan. On omattava näkemystä, vaikkei kokemusta niin paljon olisikaan. Ajattelun laaja-alaisuus, isompien kokonaisuuksien hahmottaminen ja pitkäjänteisyys katsotaan hyviksi ominaisuuksiksi.

Ammatillisen osaamisen lisäksi haastattelemamme esimiehet arvostavat hakijoiden luovia kykyjä ja muuta osaamista. Erityisesti he mainitsivat työntekijän laulutaidon ja sen käyttämisen, leipomisen, osaston viihtyisäksi tekemisen taidon (*"silmää kauneudelle"*) ja yleisen arjen ilon tuottamisen omilla taidoilla. Kuitenkin haasteena nähtiin se, kuinka työntekijöiden lisäosaaminen ja erikoisosaaminen, monenlaiset tiedot ja taidot, voitaisiin tunnistaa ja hyödyntää. Vanhustyössä luovuus ja innovatiivisuus nähtiin hyvänä, mutta ei kuitenkaan välttämättömänä ominaisuutena. Erään haastateltavan mukaan luovuudelle on käyttöä päivätoiminnassa, mutta esimerkiksi kotihoidossa se ei ole niin tärkeä taito.

Ja hyödyntää hänen erikoisosaamisensa, ne taidot ja tiedot. Se on se eli toisin sanoen arvostetaan toisiamme, et jokaisella on varmasti sitä erikoisosaamista, se voi olla hyvin pientä, tai se voi olla jotain semmosta ihan konkreettista asiaa, mutta että ne huomioidaan, arvostetaan ja ne otetaan käyttöön.

Työnantajat arvostavat kehittävää ja kokeilevaa työntekijää. Työntekijän olisi oltava halukas kehittämään työnsä lisäksi myös itseään, kehittymään ihmisenä ja työntekijänä, ja tekemään työtä itsensä ja muiden kanssa. Laadukas henkilöstö kouluttaa itseään, ja tekee työtään innovatiivisella asenteella. Näkökulman olisi hyvä olla sellainen, että kykenee näkemään toimintaa myös "laatikon" ulkopuolelta. Erään haastateltavan



mukaan olisi hienoa, jos työntekijä kykenisi ajattelemaan oman ammattitaitonsa kasvamista ”kehityspolkunaan”.

Esimiehet edellyttävät vanhustyöntekijältä hyviä vuorovaikutustaitoja. Vanhustyö on moniammatillista, joten kommunikaatio ja yhteistyö myös muiden vanhuksen hoitoon osallistuvien ammattikuntien sekä omaisten kanssa on osa laadukasta vanhustyötä. Viriketoimintaa pidetään tärkeänä osana laadukasta vanhustyötä. Viriketoiminnan ei kuitenkaan tarvitse aina tarkoittaa ryhmätoimintaa, vaan laadukas viriketoiminta on asiakaslähtöistä, ja siten se voi olla myös kahdenkeskistä aikaa, läsnäoloa ja kiireettömyyttä.

### 5.2.2 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Mut sitä laatua tehdään mun mielestä nimenomaan sillä persoonalla ja sillä että sä oot ystävällinen ja kohtaat ne ihmiset silleen arvostavasti ja kunnioittaen.

Haastattelemiemme esimiesten mukaan vanhustyön laatuun vaikuttavat työtä tekevän henkilöstön persoonalliset ominaisuudet, sillä vanhustyössä oma persoona on tärkeä työväline. Vanhustyöhön haetaan mieluiten ulospäin suuntautuneita henkilöitä, jotka eivät kuitenkaan korosta itseään liikaa. Heidän on hyvä olla rohkeita, avoimia ja suvaitsevaisia. Hyvä vanhustyöntekijä ei ole liian herkkä: työssä voi tulla vastaan monenlaisia asioita ja tilanteita, asiakkaat saattavat käyttäytyä epäasiallisesti ja jopa aggressiivisesti. Näissä tilanteissa ei pidä provosoitua, eikä niitä pidä ottaa henkilökohtaisesti.

Positiivinen elämänasenne auttaa jaksamaan vanhustyössä. Iloinen, positiivinen, reipas, hauska, hyväntuulinen ja hymyilevä työntekijä on esimiesten mieleen. Huumorintajua pidetään arvossa, sillä se nähdään myös työvälineenä erityisesti muistisairaiden kanssa työskennellessä. Vanhustyöntekijäksi sopivalta henkilöltä odotetaan myös tietynlaista elämäkokemusta ja oman elämän hallintaa sekä itsetuntemusta.

Jos aattelee sitä persoonaa, niin semmonen hyvin itsensä tiedostava, et on tietoinen omasta toiminnastaan ja sinut itensä kanssa, avoin, lämmin, hauska, semmonen helposti lähestyttävä, et sillä vanhuksella tulee semmonen olo että tohon hoitajaan voi luottaa ja sen lähellä on hyvä olla.

Haastatellut esimiehet pitävät empaattisuutta tärkeänä ominaisuutena. Vanhustyöhön sopiva henkilö ymmärtää vanhusta ja tämän raihnaisuutta ja osaa asettua toisen asemaan. Hän on ystävällinen, sydämellinen ja lämmin, hän välittää. Hän herättää luotta-

musta, ja vanhus uskaltaa puhua hänelle asioistaan. Empaattisuutensa rinnalla hänen on kuitenkin viestittävä myös jämäkkyyttä ja vahvuutta, joka luo asiakkaassa turvallisuuden tunnetta. Asiakkaan kokemana henkinen ja fyysinen turvallisuudentunne on olennaista laadukkaalle toiminnalle. Henkilöstö on merkittävässä asemassa luomassa turvallisuuden puitteita.

Vanhuksen kohtaamisen taitoon kiinnitetään myös huomiota. Aito, läsnä oleva, arvostava ja kunnioittava kohtaaminen on se, mitä hyvältä työntekijältä odotetaan. Asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta vaikuttaa se, miten hän kokee tullessa kohdatuksi. Kohtaamisen nähdään siis luovan laatua: hyvää palvelua on se, että asiakkaat kohdataan ystävällisesti ja kunnioittavasti. Vanhukselle halutaan välittää kiireettömyyden tunnetta, sekä aidon kuuntelemisen ja aidon kohdatuksi tulemisen tunnetta. Kosketus on osa kohtaamista. On tärkeää, kuinka vanhukset tulevat kosketetuiksi. Hyvällä työntekijällä on hellät ja hyvät otteet.

Jos ihan hakee sitä, mikä se vanhuksen kanssa oleminen on, ja mikä se hyvä vanhustyön hoitaja on, niin se on silloin, mä nään enempi sentyyppistä laatua, missä sä pystyt kohtaamaan sen ihmisen siinä elämäntilanteessa.

Työnantajat korostavat edustavansa valintatilanteissa myös asiakkaiden näkökulmaa: työhön ei voi palkata henkilöä, jonka epäilee herättävän pelkoa tai epäluuloa asiakaskunnassa. Työntekijän on herätettävä luottamusta asiakkaissa ja niin ulkoisella olemuksella kuin ulosannillakin katsotaan olevan merkitystä. Myös työntekijän fyysiseen kuntoon kiinnitetään huomiota, sillä hoitotyö on fyysisesti vaativaa.

Työssä on osoitettava olevansa luotettava, joustava ja vastuuntuntoinen. Vastuuta on otettava ja se on kannettava. Henkilöstön sitoutuminen työhön, työyhteisöön ja yhteisiin arvoihin on tärkeää. Kaksi haastateltavaa piti oikeanlaista asennetta ja arvomaailmaa hyvän vanhustyöntekijän tärkeimpinä ominaisuuksina. Suhtautumisessa työhön esimiehet arvostavat henkilöä, joka arvostaa omaa työtään ja jaksaa innostua siitä. Innostunut työntekijä antaa paljon työyhteisölle, sillä omalla esimerkillään hän kykenee innostamaan myös muita. Motivoituneisuus on erittäin tärkeää esimiehille. On haluttava tehdä juuri sitä työtä, mihin hakee. Kiinnostuksen ja motivaation vanhustyöhön tulisi olla lähtökohtana tätä työtä tekeväälle henkilölle.

### 5.3 Rekrytointiprosessit

Ku tää kuitenkin ottaa aika ison osan tästä työajasta tää rekrytointi --- Ja sit se, et ku ei oo niin paljon, mistä valita.

Tulokset vanhustyöntekijän rekrytoinnin käytännöistä piirtävät hyvin yhteneväisen kuvan rekrytointiprosessin kulusta. Haastattelemiemme esimiesten mukaan rekrytointiprosessi lähtee tarpeen määrittelystä: mikä on yksikön työtilanne, miksi ja mihin työtehtävään työntekijää haetaan ja minkälaista osaamista tarvitaan. On harkittava, voidaan-ko vain palkata vaaditun tutkinnon omaava henkilö vai tarvitaanko myös jotain erityisosaamista, kuten esimerkiksi rekrytoitaessa psykogeriatriselle tai muistisairaiden osastolle. Työntekijän pitää olla sopiva haettavaan paikkaan ja kyseiseen yksikköön, eikä vain yleisesti vanhustyöhön sopiva. Osa haastatelluista esimiehistä harkitsee ja määrittelee valintakriteerit huolellisesti, mutta tarpeen määrittely ja profilointi ei ole kaikissa paikoissa yhtä tarkkaa. Osalle muodollinen pätevyys ja sopivan tuntuinen persoonallisuus tuntuu riittävän.

Tehdessään työntekijävalintoja esimiehet miettivät myös, minkälaista työntekijää työyhteisö kaipaa; pelkkä ammattitaito tai osaaminen ei riitä, vaan työntekijän pitää myös ”sopia porukkaan”. Valittavan henkilön persoonallisuuden tulee siis soveltua työryhmään. Lähtökohtaisesti tavoitteena on etsiä aina pätevyysvaatimukset täyttävää, sopivaa henkilöä. Mitä paremmin esimies tuntee työryhmänsä ja arkisen työn kuvan, sitä helpompi hänen on etsiä työryhmään sopivaa vaihtoehtoa.

#### 5.3.1 Työpaikkailmoitukset ja työhakemukset

Kun sä käynnistät sen prosessin, no molliin laitetaan ilmoitus ja sitä kautta se sitte lähtee --- niin sitte katotaan mitä sieltä hakemuksii tulee, yleensä ne ei oo välttämättä kauheen laadukkaita siihen nähden mitä mä toivoisin.

Yleisin työpaikkailmoituskanava on työ- ja elinkeinotoimiston internetsivut (”Molli”), erityistapauksissa jotkut käyttävät myös Oikotietä, joka on kalliimpi. Monet ilmoittavat avoimesta työpaikasta myös omilla nettisivuillaan, joiden kautta voi yleensä myös ilmoittautua työnhakijaksi, etsi sitten vakituista tai keikkatyötä. Organisaatioilla on myös omia rekrytointisähköposteja, joihin tulee avoimia hakemuksia. Työnhakijat ottavat yhteyttä myös suoraan palveluvastaaviin soittamalla ja sähköpostitse. Lehti-ilmoittelu on vähentynyt huomattavasti, eikä se vanhustyöntekijöiden kohdalla ole enää juuri lain-

kaan käytössä. Johtoportaan työntekijöiden rekrytointiin käytetään edelleen yleisesti lehti-ilmoituksia ja usein myös ulkopuolisia henkilöstövalinnan asiantuntijoita.

”Puskaradio” on toimiva rekrytointikanava ja se tavoittaa entiset opiskelijat, sijaiset sekä henkilökunnan oman tuttavapiirin. Työntekijätarpeesta voidaan ilmoittaa myös yhteistyökumppaneille ja kouluihin. Työharjoittelijasta ”keikkalaiseksi” ja kesätyöntekijäksi, kesätöistä vakituiseksi – tätä pidetään erittäin toimivana, ”luonnollisena rekrytointiketjuna”. Ajan myötä kumpikin osapuoli on oppinut tuntemaan toisensa, ja tutun henkilön rekrytoinnissa nähdään riskien olevan pienemmät.

Monesti se lähtee sielt ihan pelkästään opiskelijaohjauksestaikin et sit kun on hyvä maine ja sit kun sielt poikii niit keikkalaisii ni sielt monesti poikii myös niit hyviä työntekijöitä.

Sosiaalista mediaa rekrytoinnin työkaluna on mietitty jokaisen haastatellun organisaatioissa, mutta missään se ei ole vielä käytössä. Joillakin organisaatioilla on facebook-sivut, joihin pääsee mahdollisesti työpaikkailmoituksen linkin kautta. Yksikään ei kuitenkaan ole ilmoittanut avoimesta työpaikasta facebookissa, youtubessa tai blogeissa, eikä ole etsinyt työntekijöitä Linked’In:stä tai vastaavilta sivustoilta. Eräässä organisaatiossa vapaaehtoisia rekrytoidaan sosiaalista mediaa käyttävän teknologiaprojektin kautta. Alalla tiedostetaan, että sosiaalinen media on vahvasti tulevaisuutta, mutta sen käyttöönottoa hidastaa muun muassa epäily, ettei sosiaalisen median kautta löydetäisi oikeanlaisia hakijoita, tai että sosiaali- ja terveystieteen ihmiset eivät käyttäisi sosiaalista mediaa.

Sit ehkä se aines ei välttämättä sitä kautta oo se mitä halutaan.

Ite en osais lähtee hakeen feissarin tai jonku muun kautta työpaikkaa.

Haastattelemiemme esimiesten organisaatioissa työpaikka-ilmoitukset ovat hyvin samankaltaisia ja -sisältöisiä. Ne ovat usein lyhyitä ja yksinkertaisia, ja niiden perusrakenne on se, että ensin kerrotaan lyhyesti organisaatiosta ja työyksiköstä (esimerkiksi ryhmäkoti, kotihoito), johon työntekijää haetaan. Tätä seuraa työtehtävä ja paikan muodolliset vaatimukset (esimerkiksi koulutus, kielitaito). Lisäksi saatetaan mainita toivottuja persoonallisia ominaisuuksia (esimerkiksi vastuullisuus, luotettavuus) tai muuta tehtävään edellytettävää osaamista. Lopuksi ilmoituksessa on perusinformaatio hakuajasta ja yhteyshenkilöistä. Ilmoituksen rakenne riippuu jonkin verran ilmoituskanavasta ja sisältö kyseessä olevasta työpaikasta. Esimiehet myöntävät, että ilmoitusten

profilointi tapauskohtaisesti on usein vähäistä, joskus entiseen ilmoituspohjaan vaihdetaan vain perustiedot ja päivämäärät.

Joihinkin avoimiin paikkoihin tulee hyvin vähän hakemuksia. Toisiin paikkoihin ja tehtäviin saattaa tulla hyvinkin paljon hakemuksia, mutta ne eivät välttämättä ole toivotun kaltaisia. Moni esimies oli pahoillaan siitä, että he saavat niin paljon puutteellisia hakemuksia. Hakemus saattaa olla vain kaksi riviä sähköpostissa: ”Luin ilmoituksenne molista, olen kiinnostunut, ottakaa yhteyttä.” Muutaman lauseen hakemuksia tulee, vaikka ilmoituksessa on pyydetty hakemus ja cv. Usein hakemuksesta näkee, ettei sitä varten ole nähty lainkaan vaivaa, tai ei osata kertoa mitään siitä, mikä olisi tärkeintä: miksi hakija on kiinnostunut juuri tästä paikasta, miksi hän haluaa juuri tänne töihin. Motivaatio tai sen puute näkyy jo hakemuksessa. Esimiehet saavat myös paljon ei-suomenkielisiä hakemuksia, vaikka ilmoituksessa edellytettäisiin suomenkielen taitoa.

Jos on sähköpostiviesti mis lukee kaks rivii et haluisin tulla teille töihin, ni se voi olla, et se on ei-pinossa aika nopeesti. Mut sit taas jos on tämmönen ylilyönti, jossa kertoo suurinpiirtein koko elämänsä mitä on tehny sieltä kolmivuotiaasta kun muisti just ja just ---

Niitä hakemuksia saattaa tulla siis ihan miten paljon vaan --- Ja ihan millä kielellä vaan. --- Jos meillä hoitajan paikkaa hakee 10–15 --- niin meillä saattaa kotipalvelutyöntekijän paikkaa hakee 40–50, valitseppa sieltä.

Esimiehet korostavat hakemuksen merkitystä. Hakemus on tärkeä, sillä sen perusteella esimies päättää, kenet hän kutsuu työhaastatteluun. Jos hakemuksia on runsaasti, ne käydään läpi melko nopeasti. Hyvä hakemus on sopivasti persoonallinen erottuakseen joukosta, mutta silti asiallinen. Siinä on riittävästi, mutta ei liikaa tekstiä. Itsestään, harrastuksistaan ja perheestään ei kannata kertoilla kovin laveasti, vaan olennainen, työntekoon liittyvä tieto riittää. Hakemus kannattaa aina räätälöidä työpaikan mukaan. Motivaatio tai sen puute on havaittavissa usein jo hakemuksesta, ja työnantaja haluaakin nähdä miksi henkilö hakee juuri kyseiseen paikkaan ja tehtävään töihin.

Työpaikkahakemuksia tai cv:ta luettaessa, varsinkin jos hakemuksia on paljon, siihen menee henkilön osalta yks-kaks minuuttia ja se on ohi.

### 5.3.2 Valintamenetelmät

Sit mä ajattelen sit rekrytointitilannetta, niin kun se mikä sen tekee sen valinnan että kuka otetaan esimerkiks haastatteluun, ni kyllähän meillon niput ja sitten ei, kyllä ja ehkä, ja sit me käydään niit läpi.

Tärkein valintamenetelmä on kaikkien esimiesten mielestä henkilökohtainen haastattelu. Osa esimiehistä haastattelee työnhakijoita yksin, osa tiimissä. Yksin haastattelemisen ei ole välttämättä oma valinta, vaan pakon sanelemaa. Muiden tuki haastattelussa koetaan tärkeäksi. Palveluvastaavat ottavat haastatteluun mukaan yksikön lähiesimiehen tai lähiesimies ottaa työyhteisöstä hoitajan, jos mahdollista. Eräissä yksiköissä tuleville työtovereillekin annetaan mahdollisuus haastatella työnhakijaa. Työpaikka-haastattelun kesto on hyvin vaihteleva eri paikoissa, eri haastateltavien ja haastattelijoiden kohdalla. Haastattelut voivat kestää muutamista minuuteista puoleentoista tuntiin. Jotkut kokevat tärkeäksi huolellisen haastatteluun valmistautumisen, ”*jotta varmasti löytää ne oikeat ihmiset sieltä massasta*”. He haluavat antaa jokaiselle hakijalle yhdenvertaisen mahdollisuuden, tilannetekijöistä ja mahdollisesti epäedullisesta ensivaikutelmasta huolimatta. Mielipiteet hakijan antamasta ensivaikutelmasta jakautuvatkin kahtia: osalle ensivaikutelma ja intuitio ovat merkittävässä roolissa, osa taas ei halua jättäytyä ensivaikutelman vietäväksi.

Se haastattelu kestää semmosen just sen tunnin tai puoltoista.

Mun haastattelut ei yleensä kestä kovin kauaa.

Joskus haastattelukierroksia voi olla kaksi, esimerkiksi jos on tasavahvoja hakijoita, tai jos halutaan selkeyttää saatua mielikuvaa tai varmistaa joitain asioita hakijalta. Vakituisen työntekijän haastattelu poikkeaa jonkin verran sijaiseksi otettavan henkilön haastattelusta. Esimiehet pyrkivät ottamaan huomioon sen, että myös haastattelutilanne itsessään vaikuttaa; jotkut ihmiset jännittävät, toiset esittävät jotain roolia tai ovat taitavia markkinoimaan itseään. Osa esimiehistä pyrkii omalla toiminnallaan tekemään tilanteesta mahdollisimman luontevan ja rennon. Rentoutumisen myötä odotetaan hakijan aidon persoonallisuuden tulevan esiin. Haastatteluissa on tärkeää antaa haastateltavan puhua.

Vain yksi haastattelemistamme esimiehistä käyttää työhaastatteluissa kirjallista haastattelurunkoa. Suurimmalla osalla on jonkinlainen kokemuksen myötä hioutunut oma tekniikka, mutta ei varsinaista runkoa. Pääasiassa haastattelut ovat vapaamuotoisia, keskustelunomaisia tilaisuuksia, jotka etenevät omalla painollaan ja elävät tilanteen ja haastateltavan mukaan.

Et ei meillä oo mitään valmista varsinaista pohjaa millä lähettäs, vaan että sit se on tämmönen vapaa haastattelu ja keskustelu...

Työhaastatteluissa pyritään selvittämään muun muassa hakijan motivaatiota kyseiseen työhön ja oman työn kehittämiseen. Hakijoilta kysytään sitoutumishalukkuutta ja työotetta, sekä sitä, kuinka hakija lähestyy ihmisiä, kuinka hän kohtaa ongelmatilanteita ja kestää paineita. Haastatteluissa selvitetään myös tiimityötaitoja, vastuun kantamista ja ottamista, ja sitä, miten hakija arvioi omaa työskentelyään. Kysytään myös työnhakijan käsitystä itsestään (*"hyvät puolet ja kehitettävät puolet"*) ja selvitetään hakijan omaa elämänhallintaa.

Suurin osa esimiehistä ei maininnut pyrkivänsä selvittämään hakijan etiikkaa, arvoja tai asenteita, mutta kahdelle ne olivat kaikista tärkeimpiä asioita ja heille arvokysymykset ovat keskeisessä roolissa henkilöstövalinnassa. Erään esimiehen mielestä eettisten asioiden ja arvojen kysymistä arastellaan suotta, ja etiikasta voi ja kannattaa puhua aivan suoraan. Toinen haastateltava kertoo selvittävänsä eettistä omaatuntoa esimerkiksi kysymällä: "Miten toimit, jos huomaat työkaverisi toimivan epäammattillisesti?". Hän sanoo selvittävänsä hakijan arvomaailmaa suorilla ja avoimilla kysymyksillä tai linkittäen kysymykset haastateltavan aiempiin kokemuksiin ja pyytäen häneltä esimerkkejä omasta toiminnastaan. Näin pyritään saamaan käsitys siitä, miten ihminen oikeasti toimii (*vs. sanoo*), sekä minkälaisia hänen arvonsa ja asenteensa ovat. Tulevan työntekijän odotetaan sitoutuvan työpaikan arvomaailmaan. Toisaalta arvojen selvittämiseen vaikuttaa myös haastattelijan oma arvomaailma.

Esimiehet eivät kysy niinkään tavanomaisia hoitotyön osaamiseen liittyviä kysymyksiä, sillä esimerkiksi lähihoitajalla odotetaan olevan lähihoitajan osaaminen. Eräs esimies sanoi kuitenkin kysyvänsä aina hakijan lääkekoulutuksesta. Toisaalta erään haastattelemamme esimiehen mukaan oikea asenne ja arvomaailma on käytännön osaamista merkittävämpää. Aiempaa kokemusta ei välttämättä tarvita, jos hakijan arvopohja ja lähtökohdat ovat oikeat, ja hän on motivoitunut oppimaan. Hyvän hoitajan uskotaan pystyvän oppimaan ja kehittymään kokemuksen myötä, mutta oikeanlainen asenne jo työhön tullessa on tärkeä.

Mä uskon et jos lähtökohdat on oikeet niin hyvä hoitaja kyllä kehittyä ja pystyy oppia. --- et jos se ihminen on persoonalta sopiva, se arvopohja sille työlle on oikea ja se on halukas kehittymään ja kehittämään ja tekemään työtä itsensä kanssa ja muiden kanssa, niin ei oo mitään syytä minkä takia vastavalmistuneesta ei voisi olla jo...

Haastattelussa selvitetään myös hakijan työhistoriaa, kysytään, minkälaista työtä hän on aiemmin tehnyt, mitä hän haluaisi tehdä, ja mitkä ovat syitä mahdollisiin lyhytkestoi-

siin työsuhteisiin tai pitkiin taukoihin työelämässä. Usein kartoitetaan myös, mitä muuta haastateltava tekee työn lisäksi, mitä hän harrastaa ja millainen hänen perhetilanteensa on.

Haastattelujen aikana tehdään paljon yleisiä huomioita, havainnoidaan työnhakijan eleitä ja olemusta. Huomiota kiinnitetään muun muassa kädenpuristukseen, katsekontaktiin, mahdolliseen tupakan hajuun, vaatetukseen, olemukseen ja käytökseen. Osa esimiehistä myöntää, että ulkonäkökin vaikuttaa. Joku kavahtaa huonosti hoidettuja hampaita, toinen erikoista ulkonäköä. Onpa tavattu humalaisiakin työnhakijoita. Myös se, tuleeko hakija ajoissa haastatteluun, onko hän valmistautunut kysymyksiin ja kuinka hän on säilyttänyt todistuksensa, kertoo hakijasta. Kolme haastatelluista esimiehistä kertoi kierrättävänsä työnhakijoita työpaikallaan ja havainnoivansa työnhakijan käytöstä kierroksen yhteydessä. Asiakkaiden ja kollegoiden kohtaaminen antaa paljon tietoa, ja sekä vuorovaikutustaitoihin että puheilmaisuun kiinnitetään huomiota näissä tilanteissa.

Lähes kaikki haastattelemamme esimiehet luottavat rekrytointitilanteessa pitkälle intuition, vaistoon ja kokemuksensa tuomaan ihmistuntemukseen, ja he uskovat oman vanhustyön osaamisensa ja kokemuksensa auttavan heitä tekemään oikeita valintoja. Hakijasta saatu ensivaikutelma on tärkeä, mutta osa kokeneista esimiehistä on päättänyt tietoisesti, että he eivät anna sen ratkaista valintaa. Lähinnä eroa oli siinä, kuka muodosti käsityksensä välittömästi ensivaikutelman, kädenpuristuksen tai muun vastaavan perusteella, tai vasta haastattelun loppuvaiheessa muodostuneen kokonaiskuvan perusteella. Muutama uskoo, että arvotkin ovat aistittavissa ja nähtävissä ihmisestä haastattelutilanteessa.

Sen näkee kyl oikeistaan tosi äkkiä. Se on hirveen vaikee sanoo, et mikä siin on sit se tekijä, et miten mä valitsen just sen hyvän tyyppin... Kyl se niinku tulee siitä kokonaiskuvasta, et mimmosen kuvan ihminen antaa itsestään.

--- että näyttää aidolta ihmiseltä ja tuntuu sellaselta, että välittää ja tykkää siitä työstään.

Se persoona vaan jotenkin huokuu ja näkyy.

Kyllähän se aika paljon kertoo ihmisestä, kun niille päivää sanoo ni mä oon jo vetäny aika pitkälle johtopäätökset siinä kohtaa.

Kaikki esimiehet selvittävät työnhakijoiden taustoja ennen lopullista valintaa. Suosittelijat ovat tärkeitä, ja heihin otetaan aina yhteyttä. Eräs organisaatio vaatii kaikilta työntekijöiltä kahta suosittelijaa, myös keikkalaisilta. Vastavalmistuneen kohdalla saatetaan



olla yhteydessä harjoittelupaikkoihin. Välttämätöntä on myös muodollisen pätevyyden tarkistaminen Valviran rekisteristä. Valinta tehdään persoonan, osaamisen, taidon ja tiedon perusteella, ja huomiota kiinnitetään myös siihen, mitä annettavaa hakijalla on työyhteisöön ja vanhustyöhön. Hakijan työhistoriaan kiinnitetään huomiota. Valintaan vaikuttavat työsuhteiden kestot ja niiden väliajat, työpaikan vaihtamisen syyt ja kokemus vastaavista paikoista. Myös asiakasnäkökulma yritetään ottaa huomioon. Tämä saattaa joskus olla esteenä esimerkiksi ulkomaalaistaustaisten tai kovin poikkeavan ulkonäön tai tyylin omaavien työnhakijoiden valinnalle.

Ei me voida ottaa työntekijää, joka istuu tossa noin sen takia et kukaan ei päästä sisään, et se ei vaan käy, koska me mennään ihmisten koteihin, heidän omaan tilaansa, ja silloin meillä täytyy olla lähettä sinne semmonen ihminen, joka myös hyväksytään.

Esimiehet pitävät koeaikaa välttämättömänä ja ratkaisevana, sillä vasta se näyttää todellisuuden ja varmistaa oikean valinnan. Toisaalta koeaika antaa pelivaraa sekä työnantajalle että työntekijälle. Koeaikana palautetta saadaan myös työyhteisöltä ja asiakailta.

Lähinnä minä luotan siihen neljän kuukauden koeaikaan, siinä jo näkee. Sitten henkilökunta on aika napakkaa, ne tulee heti kertomaan.

## 5.4 Rekrytoinnin haasteita

### 5.4.1 Työntekijäpula

Mistä löytyy niitä reippaita, iloisia ihmisiä, jotka jaksavat ja haluavat tehdä tätä raskasta työtä?

Haastateltujen esimiesten mukaan hoito- ja hoivatyö on henkisesti ja fyysisesti raskasta, ja matala palkkataso ja vaihtelevat työajat lisäävät vanhustyön haasteellisuutta. Henkilömäärät yksiköissä ovat usein pienet, vaihtuvuus suhteellisen suurta ja siksi joustava työaikasuunnittelu voi olla välillä haastavaa. Muistisairaiden ja ylipäätään vanhusten määrän lisääntyminen vaikuttaa tulevaisuuden kuvaan. Tulevaisuudessa esimerkiksi palvelutalojen asiakaskunnan uskotaan olevan entistä sairaampaa ja moniongelmaisempaa, ja sen myötä fyysinen kuormitus ryhmäkodeissa tulee kasvamaan. Toisaalta osa tulevista vanhuksista tulee olemaan entistä terveempiä entistä pidempään, ja heillä on enemmän resursseja sekä rahaa käyttää omaan itseensä ja hyödyntää erilaisia palveluita. Erään esimiehen mukaan hoitotyössä on kasvavia suorituspaineita ja

se näkyy etenkin perushoitoon liittyvissä tehtävissä. Siksi työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat ja tulevat olemaan entistä keskeisempiä kysymyksiä.

Tutkimissamme organisaatioissa vanhustyöntekijöiden rekrytointia on nykyisin paljon. Suurimmalla osalla haastateltuja on ollut ainakin jossain määrin haasteita tai vaikeuksia löytää hyviä ja sopivia vanhustyöntekijöitä. Pula hyvistä hakijoista koetaan nimenomaan pääkaupunkiseudun ongelmaksi. Kun hakijoita on vähän, joudutaan miettimään, valitaanko kahden ”huonon” väliltä, vai olisiko mahdollista odottaa sopivan löytymistä. Kaksi haastatelluista kertoi mieluummin odottavansa, kuin rekrytoivansa huonon vaihtoehdon. Näissä paikoissa myös työyhteisö tuki esimiehen päätöstä olla valitsematta ketään, jos sopivaa ei ollut tarjolla.

Se on tosi vaikeeta, jos sulle tulee kymmenen hakemusta, joista yks, kaks on sellaista mitä voi edes harkita hakemuksen perusteella haastatteluun, ei siinä hirveesti rekrytointitaitoja tarvita, kun on pakko saada henkilökuntaa.

Pääkaupungissa on paljon toimijoita ja siksi myös kilpailua työntekijöistä. Parhaat hakijat pyritäänkin palkkaamaan mahdollisimman nopeasti, sillä he ovat markkinoilla haluttua tavaraa. Tästä syystä työpaikka-ilmoituksissa ei ole aina tarkkaa hakuaikaa, vaan usein niihin kirjoitetaan ”Työ alkaa heti, kun sopiva henkilö löytyy”. Jos esimies soittaa valitsemalleen hakijalle parin päivän päästä haastattelusta ilmoittaakseen tämän saaneen paikan, soitto tulee usein liian myöhään: hakija on saattanut jo saada töitä muualta.

No sit sielt tulee niitä hakemuksia ja nyt on tosiasia semmonen et jos siellä tuntuu et joku hyvä hakemuksen perusteella ni se pitää kutsuu välittömästi haastatteluun ja melkeen välittömästi palkatakin, muuten ne menee. Et ei voi oikeestaan enää oottaa että hakuaika on tohon asti ja sen jälkeen rupeen kattomaan niitä hakemuksia, koska sitten kun niitä rupeet soittelemaan niin ne on jo menny, ihmiset hakee niin moneen paikkaan --- eli pikkusen se on sitä että nopeet syö hiitaat.

Sairaanhoitajien kohdalla rekrytointi pääkaupunkiseudulla on jo nyt todella haastavaa. Lähihoitajia vakituisiin työsuhteisiin saadaan vielä melko hyvin, mutta sijaisuuksien täyttäminen on vaikeampaa. Erityisen haastavaa on saada päteviä ja motivoituneita työntekijöitä kotipalveluun, vaikka hakemuksia saattaa vähäisempien koulutusvaatimusten takia tulla paljonkin. Yksityiset toimijat tarjoavat usein kotipalvelua, joka on luonteeltaan kodinhoidollista ja siivouspainotteista, eikä se motivoi esimerkiksi lähihoitajia, he eivät viihdy senkaltaisessa työssä kauaa ja siksi vaihtuvuus on suurta. Lisäksi työkenttänä kotihoito on omanlaisensa, ja siitä joko pitää tai ei pidä.

Kotihoito ei sovi kaikille.

Kotihoito sinänsä ei ehkä oo kauheen --- se ei oo tästä vanhusalasta ehkä se mi-  
hin mielellään hakeudutaan töihin.

Henkilökunnan vaihtuvuus on myös yksi ilmiö pääkaupunkiseudun vanhustyössä. Jatkuva rekrytointi koetaan haasteena, sillä se vie aikaa ja voimavaroja esimiestyössä. Henkilöstön vaihtuvuuden ongelmana nähdään osaamisen ja hiljaisen tiedon katoaminen. Toisaalta haastaviksi voidaan kokea myös ne työntekijät, jotka tarvitsisivat kipeästi vaihtelua ja uuden oppimista, mutta eivät ole halukkaita vaihtamaan työpistettä tai lähtemään koulutuksiin. Eräs haastateltava painottaa, että koska rekrytointi vaatii paljon resursseja, juuri sen takia siihen kannattaa myös työnantajan panostaa.

Mä oon sitä mieltä että työhaastatteluun kannattaa myös sen työnantajan aika hyvin valmistautua ja panostaa. Jotta varmasti sitte löytää ne oikeat ihmiset sieltä massasta.

Toinen haastateltava haluaa puolestaan korostaa, että vaihtuvuus voidaan nähdä myös positiivisena asiana: rekrytointi on aina mahdollisuus, sillä silloin taloon saadaan uusia ihmisiä, jotka tuovat tullessaan jotain uutta: uutta innostusta, uudenlaista ajattelua ja uusia tuulia työpaikan toimintakulttuuriin. Ihmiset ja hoitajat ovat erilaisia, ja juuri moninaisuus luo kulttuuria työpaikalle. Työnantajien pitäisi siis oppia löytämään vahvuutta vaihtuvuudesta eikä pelkästään pysyvyydestä.

Joissakin tutkimassamme organisaatiossa vaihtuvuus on ollut selvästi vähäisempää, eikä koettuja ongelmia henkilöstönhankinnassa ole ollut lainkaan, etenkin vakituisten paikkojen täyttämässä. Osa haastatelluista esimiehistä arveli, että pienemmillä työnantajilla, kuten yhdistyksillä ja yksityisillä toimijoilla, on kaiken kaikkiaan vähemmän hankaluuksia saada henkilökuntaa kuin kuntapuolella. Pienempien organisaatioiden matalampi byrokratia ja joustavuus antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Esimies on usein konkreettisestikin hyvin lähellä ja helposti lähestyttävissä. Esimiehet tuntevat tiimiensä ja yksikköjensä työn kuvan, mikä puolestaan tekee helpommaksi rekrytoida sopivia työntekijöitä työyhteisöön. Kuntien työnantajina uskotaan olevan paljon jäykempiä ja joustamattomampia, sen sijaan pienten organisaatioiden on helpompaa tehdä muutoksia nopeallakin aikataululla.

Meidän on helpompi kääntää sitä laivaa siihen suuntaan ku me halutaan.

#### 5.4.2 Vanhustyön imago ja työnantajamielikuva

--- niin paljon mediassakin tämmöistä negatiivista palautetta - aina syömättömiä, juomattomia, liikkumattomia ihmisiä joka paikka täynnä - niin kuin kauan se jaksaa kiinnostaa hoitajia?

Haastateltujen esimiesten mukaan koko sosiaaliala elää murrosvaihetta, työntekijäpula on yksi tulevaisuuden haasteista, eikä vanhuspuoli ole se suosituin työkenttä. Vanhustyö on esillä lähes päivittäin eri uutisvälineissä, ja pääosin uutiset ovat negatiivissävytteisiä. Vanhukset kuvataan kärsivinä ja avuttomina, ja esimiehet pelkäävät, ettei moinen kuva kauaa jaksaa innostaa ainakaan nuoria ihmisiä ryhtymään vanhustyön tekijöiksi. Haastateltujen mukaan vanhustyö on todellisuudessa paljon muutakin kuin perushoitoa, ja se pitäisi nostaa esiin myös julkisuudessa. Eräässä haastattelussa kaivattiin enemmän yhteistyötä vanhustyön eri toimijoiden välillä vanhustyön arvon nostamiseksi. Jatkossa vanhustyön imagon nostaminen ja brändääminen tulee olemaan tärkeää.

Minkä takia ei sit tehdä enempi yhteistyötä, nyt on kuitenkin nää omat (*vanhustyön*) etujärjestöt --- mitkä pystyis siis kokoomaan yhtäläillä kuntapuolen osajat ja asiantuntijat yhteen ja tekis siit alasta sen minkä arvon se oikeesti ansaitsee.

Pääkaupunkiseudulla on paljon vanhustyön toimijoita ja esimiehet ovat kokeneet, että parhaista työntekijöistä joudutaan kilpailemaan toisten työnantajien kanssa. Menestyäkseen kilpailussa sekä pitääkseen hyvät työntekijät talossa, työpaikan pitääkin kyetä olemaan haluttu ja vetovoimainen. Etenkin hieman kauempana Helsingin keskustasta ajateltiin, että työntekijöitä on houkuteltava hyvin ehdoin, koska työmatka muodostuu monelle pitkäksi. Erään haastatellun sanoin *"Hyvä maine ei ole markkinointitemppu, vaan se saavutetaan vuosien työllä."* Siihen vaikuttaa kaikki, mitä työpaikalla tehdään, esimerkiksi kuinka opiskelijoita ohjataan ja omaisia huomioidaan. Hyvä maine tuo hyviä työntekijöitä, jotka edelleen pitävät yllä hyvää mainetta. Työnantajien tavoitteena onkin saada aikaan positiivinen imu työpaikalle. Työnantajan näkyvyyttä pyritään parantamaan muun muassa osallistumalla vanhustyön messuille ja tapahtumiin. Myös sosiaalista mediaa on paikoin harkittu käytettäväksi työnantajamielikuvan muokkaamiseen. Organisaatiot seuraavat jonkin verran myös alan muiden toimijoiden markkinointityyliä ja -aktiivisuutta. Näkyvyyttä pidetään tärkeänä, etenkin juuri pääkaupungissa.

Palkasta neuvottelu sosiaali- ja terveystalalla on hyvin rajallista, ja palkkakilpailu koetaan siksi mahdottomaksi keinoksi houkutella työntekijöitä. Kunnat maksavat ostamas-

taan palvelusta määrätyn summan, eikä yksityisillä toimijoilla näin ole palkoissa juuri liikkumavaraa. Tosin eräässä organisaatiossa sairaanhoitajia rekrytoidessa oli palkkasakin jo ollut neuvotteluvaraa. Työpaikkaan sitouttamiseen etsitäänkin ”toisenlaisia porkkanoita”, jotka voisivat olla ihan pieniäkin asioita. Ne voivat olla mm. liikunta- ja kulttuuriseteleitä, pieniä lahjoja hyvin tehdystä työstä tai ylimääräisestä joustavuudesta tai merkkipäivien muistamista työnantajan taholta. Palkitsemiseen etsitään keinoja, joista ei tule mahdottomasti kuluja, esimerkiksi ylimääräiset vapaapäivät voisivat olla vaihtoehtona.

### 5.4.3 Tulevaisuuden tekijät

#### **Nuoret**

Tällä hetkellä kyllä, jos ajattelee nuorta sukupolvea niin se ei oo raha joka ratkaisee, vaan se on vapaa-aika. Työnantajan pitää olla joustava, työnantajan pitää aika paljon taipua, et saa nää nuoret tulemaan töihin. Nillä on elämä muualla kuin töissä. Tähän me ainakin pyritään, että kun nuoria saadaan, niin kyllä me joustetaan aika paljon.

Useat haastatellut halusivat puhua erityisesti nuorten rekrytoinnista. He ovat huomanneet uuden ikäluokan poikkeavan merkittävässä määrin vanhemmista. Nuoret ihmiset ovat lyhyemmissä työsuhteissa, kuin aiemmat sukupolvet. He eivät haaveile 30-vuotisesta työurasta samalla työnantajalla, vaan hakevat elämältä enemmän vaihtelua. Nuorille myös vapaa-aika on selvästi rahaa tärkeämpää, ja työajan joustoja pyydetään paljon.

Haetaan toista työpaikkaa, haetaan uutta koulutusta, jatketaan sitä elämää.

Haastateltavat kyselevät myös nuorten työmoraalin perään, sillä välillä hukassa tuntuvat olevan niin työhön tulo- kuin lähtöajtkin. Poissaoloja on, eikä niistä välttämättä ilmoiteta, vastuuntunto on vähissä. Tämä näkyy erityisesti nuorissa opiskelijoissa, mutta myös valmistuneissa hoitajissa. Erään haastateltavan mukaan nuoret elävät mielihaluja mukanaan ja ovat myös työnantajaa kohtaan vaativia. Toinen haastateltava oli havainnut, että nuorten pahoinvointi on lisääntynyt.

Ennen tultiin töihin tekemään töitä, nyt kysytään: Mitä etuja minä tästä saan?

Sanotaanko näin, että yllättävän nuoret ihmiset voi yllättävän huonosti, ja se näkyy jo työyhteisöissä siis sillä lailla, että se ei oo edes siitä työstä riippuvaa vaan se on niinkun jotain muuta...

Kuitenkin työnantajat haluavat palkata myös nuoria ihmisiä ja he miettivät, mitä nuorille voitaisiin tarjota, jotta heitä saataisiin töihin. Nuoria työnhakijoita on houkuteltava erilaisin keinoin kuin vanhempia sukupolvia. Vapaa-ajan uskotaan olevan nuorille rahaa tärkeämpää ja työnantajalta vaaditaankin joustavuutta ja taipuisuutta, jotta nuoria saadaan taloon ja siellä pysymään. Palkan sijaan mietitään muita palkitsemistapoja, ja luovempia työaikamalleja, erilaisia joustoja työajoissa, mahdollisuuksia työvuorojen suunnitteluun, sekä koulutusta, jotta nuoret saataisiin kiinnostumaan ja innostumaan vanhustyöstä. Ylipäänsä joustavuuden tarjoamisen toivotaan tuovan vaihtokaupassa takaisin joustavuutta.

### **Maahanmuuttajat**

Eihän meidän vanhukset osaa ku suomea, ehkä se suurin haaste on se, että kuinka kauan saadaan suomenkielisiä hoitajia kiinnostumaan vanhustyöstä.

Riittävän hyvä, sujuva suomen kielen taito on esimiesten mukaan ehdoton edellytys hyvälle vanhustyöntekijälle. Työnhakijoissa on ulkomaalaistaustaisia henkilöitä, jotka saattavat olla hyvinkin päteviä ja sitoutuneita, mutta suomenkieli ei taitu. Se koetaan hyvin ikäväksi asiaksi. Kielitaidon puute rajaa pois osan hakijoista jo hakemusvaiheessa. Toisaalta useampikin haastatelluista esimiehistä oli joutunut tilanteeseen, jossa hyvän, suomenkielisen hakemuksen lähettänyt ihminen tuli työhaastatteluun, ja vasta siellä paljastui, ettei hän osaa sanaakaan suomea.

Lähes jokaisesta yksiköstä löytyy ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, pääkaupunkiseudulla puhutaan jo hyvinkin monikansallisista työyhteisöistä. Joidenkin esimiesten mukaan ongelmaksi kuitenkin muodostuu suomalaisten hoitajien väsyminen yleiseen vastuunkantamiseen. Vanhustyö ei ole pelkästään asiakkaan avustamista, vaan siihen liittyy paljon kokonaisvaltaista vastuunkantoa, kirjallisia töitä ja yhteistyötä muiden ammattiryhmien kanssa. Tämä ei onnistu ilman hyvää suomen kielen taitoa. Useamman ulkomaalaistaustaisen työskentely samassa yksikössä koetaan suomalaisten hoitajien työn kuormitusta lisääväksi tekijäksi. Lähihoitajakoulutus pitäisi haastateltavien mielestä ehdottomasti järjestää suomenkielillä ja maahanmuuttajien kielitaitoon pitäisi ylipäänsä panostaa kunnolla.

Meillon tämmönen monikansallinen työyhteisö tälläkin hetkellä, mutta suomalaiset hoitajat joskus väsyvät hirveesti, koska he kokee, että heidän vastuulle jää paljon asioita, koska he ei luota siihen, et toinen ymmärtää ja sitten he väsyvät siihen, et he sanoo jonkun asian ja se tuleeekin väärin ymmärretyksi ja sit tehdään väärin.

## **Ei motivoituneet, alalle työn perässä, vaan ei vanhustyön perässä hakeutuneet**

Kaikki jotka ei pääse minnekään muualle, pääsee ainakin lähihoitajakouluun.

Haastateltavien mielestä lähihoitajaksi opiskelemaan pääsee liian helposti, ja se kertoo yhteiskunnan vääränlaisesta asenteesta hoitotyötä kohtaan. Alalle hakeutuu ihmisiä, jotka eivät halua sitä työtä tehdä. Lähihoitajan ammatti nähdään helppona väylänä työllistyä, ja koulutukseen haetaan vain siksi, että alalla on töitä. Haastatellut uskovat myös, että koulutukseen laitetaan työttömäksi jääneitä, joiden kohdalla ei välttämättä varmisteta halukkuutta ja motivaatiota hoitotyötä kohtaan. Tällainen menettely kertoo haastateltavien mukaan yhteiskunnan lähihoitajan ammattia ja koulutusta kohtaan tuntemasta arvostuksesta – tai sen puutteesta. Motivoitumattomien työntekijöiden tulo työpaikoille on jo näkynyt työpaikkojen arjessa.

Nyt kun paljon ihmisiä laitetaan firmoista ulos niin must tuntuu että ne kaikki laitetaan jonnekin lähihoitajakoulutukseen, on niillä sitten motivaatiota siihen tai ei.

Et jos siitä tehdään semmonen sillisalaatti, et sinne tosiaan tulee ketä tahansa, niin kyl se on näkyny.

## **Hoiva-avustajat – ratkaisu vai ongelma?**

Tosiasia on se, et jo rekrytoinnissa meidän pitää kattoo se tietty pätevyys, et on se tietty ammattitaito, meillä on tietyt tehtäväprofiilit, johon pitää olla tietty pätevyys et sen voi hoitaa.

Hoiva-avustajat jakavat mielipiteet kahtia, kuitenkin suurin osa haastatelluista pitää heidän kouluttamistaan hyvänä asiana ja yhtenä mahdollisena ratkaisuna lähitulevaisuuden työvoimatilanteeseen. Sekä negatiiviset että positiiviset kokemukset ovat olleet yksittäistapauksia, joten mielipiteet hoiva-avustajista perustuvat toistaiseksi hyvin ohueen kokemustietoon. Vain kolme haastateltavista on itse palkannut hoiva-avustajia. Ongelmana hoiva-avustajien kohdalla nähtiin osaamisen suhde muun henkilökunnan osaamiseen. Esimiehet puhuvat henkilöstönsä puolesta, ja kertovat heidän toivovan, että tiimin jäsenet olisivat yhtä taitavia ja pystyisivät kantamaan samalla tavoin vastuuta. Vähemmän koulutettujen työntekijöiden pelätään olevan ”avuttomia”, ja ajatellaan heistä koituvan enemmän rasitetta kuin hyötyä työyhteisölle.

Positiivisia kokemuksia saaneiden esimiesten mukaan hoiva-avustajan työpanos on saattanut olla jopa paljon suurempi kuin koulutetun lähihoitajan. Jos hoiva-avustajia olisi mahdollista palkata osana mitoitusta, heille löytyisi paljon tehtävää. ”*Auttavia käsiä*” tarvitaan muun muassa avustavissa hoitotehtävissä, kuten ulkoilussa, saatoissa, viriketoiminnassa, ruokailussa, pyykkihuollossa, pesuissa ja pukemisessa. Kotipalvelun

työntekijöille ei ole välttämättä pätevyysvaatimuksia, joten sinne hoiva-avustaja nähdään helpommin sopivaksi ja sinne heitä useimmiten palkattaisiin mielellään. Jotkut esimiehistä visioivat, kuinka hoiva-avustajan työ voisi olla muutakin kuin perustyötä. Pitäisi osata hyödyntää kaikki tiedot ja taidot, mitä hoiva-avustajana toimivalla henkilöllä on.

Ne on auttavia käsiä, mut niitä ei voi käyttää esimerkiks niinkun hoitajan tilalla.

Mutta siinä on se iso mutta, etteivät he halua tulla sinne (*kotipalveluun*) --- Ei heidän halua vaan siivota.

Osa esimiehistä ei ymmärrä, miksi ammattiliitot vastustavat hoiva-avustajien koulutusta ja työtä. Eräs esimies näkee, että hoiva-avustajien tarkoituksena ei olisi lähihoitajien korvaaminen, vaan päinvastoin se mahdollistaisi lähihoitajien ammattitaidon paremman hyödyntämisen. Hoiva-avustajien koulutuksessa nähdään myös paluuta vanhaan, kuin historiallista heiluriliikettä. Tulevaisuudessa nähdään hoiva-avustajien olevan tämän hetken lähihoitajia ja lähihoitajan tekevän sitä, mitä sairaanhoitaja teki aiemmin.

30 vuotta kun tätä on katsonut, niin tää on vähän niinkun eteenpäin mennään ja takasin tullaan.

Eräästä seikasta kaikki haastatellut olivat yksimielisiä. Suurin ongelma hoiva-avustajien palkkaamisessa ei liity mitenkään itse hoiva-avustajiin. Heidän palkkaamisensa estävät kuntien asettamat laatuksiteerit ja niiden joukossa erityisesti työntekijöiden pätevyysvaatimuksiin sidotut henkilöstömitoitukset: tietyllä koulutuksella varustettuja hoitajia on oltava tietty määrä. Haastattelemiemme esimiesten näkemyksen mukaan hoiva-avustajia ei lasketa hoitavan henkilökunnan vahvuuteen, joten heidän palkkaamisensa vaatisi "ylimääräistä" rahaa, jota organisaatioilla ei ole. Vahvuuteen lasketaan pelkästään koulutetut sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset, ja vaikka yksikköön olisi palkattu näiden lisäksi muita henkilöitä, niin ilman määriteltyä koulutusta heitä ei lasketa henkilöstömitoituksiin. Joissakin paikoissa palkatut hoitoapulaiset tekevät avustavaa hoitotyötä, mutta heitä ei noteerata laskuissa. Hoiva-avustajia palkattaisiin enemmän, jos kriteerit sallisivat sen. Esimiehet ihmettelevät, miksi hoiva-avustajia edes koulutetaan, jos ei samalla luoda heille työmahdollisuuksia.

He on nolla, tai itse asiassa se on miinusta.



## Sosiaalinen media

Se on 10 vuoden kuluttua varmaan niin, ettei työpaikkoja muualta löydäkään.

Sosiaalista mediaa henkilöstövalinnan ja markkinoinnin välineenä on kaikkien haastateltavien edustamissa organisaatioissa mietitty. Kaikilla on internet-sivut, mutta niitä hyödynnetään vielä suhteellisen vähän rekrytoinnissa. Yhdellä tutkimukseen osallistuneista organisaatioista oli paraikaa suunnitteilla uusi sähköinen HR-järjestelmä, johon on tarkoitus koota ilmoituspohjat, hakijat, hakemukset ja niiden käsittely. Tästä järjestelmästä odotetaan suurta harppausta eteenpäin henkilöstöhallinnassa. Eräs haastateltava kertoi huomanneensa, että moni vanhustyön organisaatio on jo lähtenyt mukaan sosiaalisen median maailmaan, tosin toistaiseksi lähinnä facebookiin, mutta toiminta sosiaalisessa mediassa on vielä jäsentymätöntä.

Monethan vaan lähtee tekemään sosiaalista mediaa just siis rekrytoinnin takia, et pystyy sitä työnantajamielikuvaa ja muuta sit siel tuomaan esille, mut välil ku kattoo näitä ni tuntuu siltä et sielt unohtuu se ajatus et kenelle ja minkä takia. Lähtään vaan, läiskitään kuvia---

Monet haastatellut totesivat ymmärtävänsä, että sosiaalinen media ja erilaiset verkostopalvelut ovat tulevaisuuden ympäristöjä myös sosiaali- ja terveysalalla ja myös vanhustyönantajien ja -tekijöiden täytyy osata liikkua siellä luontevasti. Monien mielestä se kuitenkin on tulevaisuutta eikä vielä aivan tätä päivää. Vanhustyön organisaatioissa ei ole nähty tarvetta vielä tässä vaiheessa resursoida sosiaalisessa mediassa toimimiseen ja näkymiseen, eikä sitä koeta ainakaan esimiesten tehtäviin kuuluvaksi. Toisaalta sosiaalinen media nähdään kuitenkin myös hyvänä mahdollisuutena nostaa työnantajan näkyvyyttä, tunnettavuutta ja haluttavuutta. Erästä haastateltua ihmetyttää, ettei sosiaali- ja terveysalalla ole vielä rekrytointiin keskittynyttä verkostopalvelua. Olemassa olevat henkilöstövalinnassa hyödynnettävät verkostopalvelut, kuten Linked'Init ja vastaavat eivät sellaisenaan sovellu sosiaali- ja terveysalan tekijöille.

Sosiaalisen median myötä tuleva vuorovaikutuksellisuus on tosi iso juttu ja mä uskon et tulevaisuudessa, se ei oo ees enää iästä kiinni, kaikki tottuu kuitenkin pikkuhiljaa sen tietokoneen ja sosiaalisen median käyttöön.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Vanhuspalvelulaki edellyttää laadukkaiden palveluiden tarjoamista kaikille vanhuksille. Työssämme halusimme selvittää miten ja minkälaista henkilöstöä etsitään hoitamaan vanhuksiamme ja luomaan laatua vanhustyöhön, ja minkälaisia haasteita näiden työntekijöiden rekrytointiin liittyy. Työn aiheen valintaan vaikutti halumme nähdä vanhustyöntekijän muodollisen pätevyysvaatimuksen taakse ja kiinnostus työntekijän muuta vanhustyössä hyödyllistä osaamista kohtaan. Erityisesti olemme kiinnostuneita etiikan, arvojen ja asenteiden näkymisestä alan rekrytointiprosesseissa. Tulokset paljastavat muun muassa tarpeen vanhustyön imagon kohentamiselle, kompetenssivaatimusten pohtimiselle paikkakohtaisesti, erilaisen osaamisen löytämiselle ja kohdentamiselle sekä rekrytointiprosessien modernisoimiselle. Vanhustyössä tullaan tarvitsemaan laaja-alaista gerontologista osaamista ja sydämellään työtä tekeviä ihmisiä. Innovatiivista ja rohkeaa lähestymistä kaivataan niin työnantajilta kuin -tekijöiltäkin.

### 6.1 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi sekä jatkotutkimusehdotukset

Sanotaan, että jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu (Hirsjärvi ym. 2004: 26). Eettisyys on ohjannut opinnäytetyötämme aiheen valinnasta lähtien ja on työssämme läsnä monella tavoin. Mielestämme eettisyys on kaiken vanhustyön toiminnan perusta, ja sen tulisi ohjata niin yksittäisen työntekijän kuin työnantajankin toimintaa. Olemme huomanneet, että siellä missä organisaatiolla on yhteinen ja vahva eettinen ja moraalinen perusta, sekä vanukset että henkilökunta voivat hyvin.

Työn eettisyyttä ja luotettavuutta on arvioitava paitsi lopputuloksen kannalta myös koko prosessin ajan. Reliaabelius laadullisessa tutkimuksessa koskee enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. (Hirsjärvi - Hurme 2008: 189.) Opinnäytetyötä tehdessämme olemme noudattaneet läpi koko prosessin hyvää tutkimuskäytäntöä, jonka vaiheet olemme kuvanneet yksityiskohtaisesti kronologisessa järjestyksessä luvussa neljä. Hirsjärven ym. (2004) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta nostaa tutkijan tarkka kertomus tutkimuksen toteuttamisesta. Luotettavuutta lisää myös tutkijatriangulaatio, kahden tekijän osallistuminen niin aineiston keräämiseen kuin tulosten analysoimiseen ja tulkintaan. (Hirsjärvi ym. 2004: 216 – 218.) Tutkimuksen objektiivisuus puolestaan edellyttää, että tutkija pitää omat mielipiteensä ja arvostuksensa erossa itse tutkimusprosessista, vaikka ne ovatkin vaikuttamassa tutkimusaiheen ja

näkökulman valintaan (Uusitalo 1997: 29). Täysin neutraalia ja absoluuttisen objektiivista näkemystä tuskin kukaan pystyy tuottamaan. Pyrimme kuitenkin järjestelmällisesti niin aineiston keräämisessä kuin sen käsittelyssä, analysoinnissa ja tulkinnessakin objektiivisuuteen ottamalla huomioon ja olemalla tietoisia omista ennakoasenteistamme ja -ajatuksistamme.

Aineistoa analysoidessamme teimme joitain huomioita koskien omia ennakoajatuksiamme. Olimme pettyneitä, että suurimmalle osalle haastatelluista esimiehistä arvot eivät olleet merkittäviä valintakriteereitä. Vuorovaikutus- ja kohtaamistaitoja kyllä korostettiin, mutta niiden taustalla olevia arvoja ja asenteita ei kahta esimiestä lukuun ottamatta mainittu. Saimme vaikutelman ettei vanhustyön arvopohjaisuutta ole erityisesti sisäistetty tai korostettu esimiestasolla. Meille itsellemme tärkeää luovuutta ei myöskään pidetty edellytyksenä hyvälle vanhustyöntekijälle, siitä saattoi olla hyötyä työtehtävän luonteesta riippuen ja se nähtiin ”plussana”, mutta sille ei annettu erityistä merkitystä valintatilanteessa. Vanhustyötä ei selvästikään nähdä kovinkaan luovana, vaan pikemminkin rutiininomaisena työnä, vaikka meidän mielestämme se on mitä suurimmassa määrin luovaa työtä. Sen sijaan ennakkoon leikkimielisesti hyvän vanhustyöntekijän dna:ksi kutsumaamme ominaisuuksien kokonaisuutta, hyvän vanhustyöntekijän ideaalia, ravisteli positiivisesti ajatus siitä, että rikkaus piileekin erilaisuudessa, jota pitää oppia organisaatiotasolla hyödyntämään. Kenenkään vanhustyötä tekevän ei tarvitsekaan täyttää kaikkia toivottuja kohtia, sillä kukaan ei ole ”kaikessa hyvä”. Ratkaisu piilee motivaatiossa, yhteistyössä eri ammattiryhmien kesken ja yhteisessä arvopohjassa.

Tutkimuksen tekemisen prosessiluonteisuus konkretisoitui työn tekemisen aikana ja niin tutkimusmenetelmät kuin tuloksetkin kyseenalaistettiin moneen kertaan. Teoriaan palattiin, osia poistettiin ja lisättiin, ja välillä tuntui siltä, että olisi halunnut aloittaa koko työn tekemisen kokonaan alusta. Haastattelujen kohdalla vaikutti siltä, että vasta viimeisten haastateltavien kohdalla osasimme esittää oikeita kysymyksiä ja tarkennuksia oikealla tavalla. Analysointia tapahtui laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti pitkän matkaa. Teemahaastattelu osoittautui sopivaksi menetelmäksi tiedon keräämiseen ja materiaalia saimmekin enemmän kuin tarpeeksi. Vaikeaa sen sijaan oli materiaalin karsiminen ja sinänsä hyvien tulosten sivuun jättäminen opinnäytetyön rajauksen takia. ”Kill your darlings” on aina hankalaa, mutta se oli välttämätöntä tässäkin tapauksessa. Välillä olimme myös hyvin epävarmoja keräämämme aineiston merkityksellisyydestä ja vastaukset tuntuivat itsestään selviltä. Toisinaan taas tuntui siltä, että käsissämme oli

paljon tärkeää tietoa ja uusia näkökulmia. Aineiston analyysin aikana koimme eriasteisia valaistumisen hetkiä, innostuksen ja epäilyksen tunteet vaihtelivat mielessämme moneen kertaan.

Laajempaa tietoa aiheesta saisi esimerkiksi toteuttamalla suuremmalle tutkimusjoukolle kyselyn, jossa kartoitettaisiin hyvän vanhustyöntekijän ominaisuuksia, valintakriteereitä ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Mielenkiintoista olisi myös tietää minkälaisia vanhustyöntekijöitä vanhuset itse arvostavat. Lisäksi voisi selvittää henkilökuntapulaan tarjolla olevia ratkaisuja tai näkemyksiä vanhustyön laadun painotuksista ja johtamisen keinoista johtajien koulutustaustaan liittyen. Huomasimme itse tätä työtä tehdessämme, että eri koulutustaustaisten esimiesten vastauksissa oli havaittavissa selkeästi oman tieteenalan paradigman olemassaolo. Tämä puolestaan mielestämme perustelee moniammatillisuuden merkitystä sekä laajan, gerontologisen näkökulman tärkeyttä vanhustyön esimiesportaassa yhtä lailla kuin yhteiskunnallisessa päätöksenteossakin.

## 6.2 Minkälainen henkilöstö tuo laatua vanhustyöhön?

Olemme aina olleet kiinnostuneita ja huolestuneita vanhuspalveluiden laadusta. Pitkään hoitotyötä tehneinä meitä kumpaakin kiinnosti sekä toiminnan taustalla vaikuttava organisaatiokulttuuri että yksittäisen työntekijän panos ja merkitys vanhuksen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Asetettaessa elämänlaatu vanhustyön ja -palvelujen tavoitteeksi laadun mittarina voidaan käyttää tähän tavoitteeseen pääsemistä, kuten Vaarama (2002) toteaa. Vanhuksen kanssa kasvokkain työtä tekevä henkilökunta on tärkeässä asemassa tämän tavoitteen saavuttamisessa ja hyvän tai huonon palvelukokemuksen muodostumisessa. Räsänen (2011) elämänlaatututkimuksessa ilmeni, että mitä tyytyväisempi asiakas on hoitajiin, sitä parempaa on hänen kokemansa elämänlaatu. Mielestämme lakiin kirjoitettu muodollinen pätevyysvaatimus on vain pieni pala hyvän vanhustyöntekijän osaamisesta. Työntekijän toiminnan pohjalla vaikuttaviin arvoihin ja asenteisiin tulee kiinnittää enemmän huomiota. Asenne vanhuksia ja vanhuutta kohtaan on yhtä tärkeä elementti kuin ikääntymisen tiedollinen osaaminenkin.

Tarkastelemme seuraavassa työmme tuloksia peilaten niitä tutkimuskysymyksiimme. Löysimmekö hyvän vanhustyöntekijän dna:n? Saimmeko selville, minkälainen henkilöstö tuottaa laadukkaita vanhuspalveluita? Saamiemme tulosten perusteella hyvän vanhustyöntekijän pitäisi olla todellinen joka paikan höylä. Mitä monipuolisimmalle osaamiselle on käyttöä tässä vaativassa työssä, jossa työntekijä joutuu toimimaan kaikkena

*”talonmiehen ja tuomarin”* väliltä. Ammatillinen osaaminen ja muodollinen pätevyys nousee työnantajan ensisijaiseksi vaatimukseksi jo lainsäädännönkin vuoksi, mutta sopivuus työyhteisöön ja -tehtävään on kuitenkin lopulta joskus jopa pätevyyttä merkityksellisempää. Ammattitaito ja hoitotyön osaaminen ovat vanhustyöntekijän keskeisiä valintakriteereitä myös aiempien selvitysten mukaan (ks. esim. Lehdonmäki 2010; Salminen 2006; Taipale-Lehto – Bergman 2013). Toisaalta tuloksissamme korostunut ”sopivuus” työyhteisöön tulee myös esiin teoriassa. (ks. esim. Storey 2007; Salli – Takatalo 2014).

Kaikki haastatellut esimiehet myös näkevät työntekijän persoonan tärkeänä työvälineenä vanhustyössä. Vanhustyöntekijän toivotaan olevan empaattinen, mutta jämäkkä, ulospäin suuntautunut muttei aina äänessä, tehokas mutta kiireetön. Etsitään motivaatiota, kykyä ajatella ja soveltaa osaamista laaja-alaisesti sekä hyviä sosiaalisia taitoja. Vuorovaikutus- ja kohtaamistaidot ovat hoiva-alojen ammateissa merkittävässä roolissa ja korostuvat etenkin vanhuksen kanssa lähikontaktissa työskentelevien henkilöiden toimenkuvassa. Tekemisestä pitää ennen kaikkea välittyä vanhukselle läsnäolon ja kohdatuksi tulemisen tunne. Myös kirjallisuuden mukaan esimiehet arvostavat vanhustyöntekijässä juuri motivaatiota, empaattisuutta, lähestyttävyyttä sekä hyviä vuorovaikutustaitoja (ks. esim. Räsänen 2011; Lehdonmäki 2010; Salminen 2006; Taipale-Lehto – Bergman 2013).

Toisaalta osa haastateltavista on sitä mieltä, ettei ihannevanhustyöntekijän tyyppikuvaa edes voi eikä tarvitse piirtää, sillä kaikenlaisia, temperamentiltaan ja toimintatavoiltaan erilaisia ihmisiä tarvitaan vanhustyöhön. Vahvuutta pitää kyetä löytämään työntekijöiden erilaisuudesta ja myös vaihtuvuudesta. Näin ajatellen näkisimme, että johtamisen haasteeksi jääkin tämä erilaisten persoonallisuuksien joukko, jonka taitoja ja erityisosaamista pitää työyksikössä osata tunnistaa, kohdentaa ja hyödyntää. Siksi jo rekrytointivaiheessa pitäisi tarkkaan miettiä, minkälaista ihmistä ja osaamista työyhteisöön tarvitaan. Avoimista työpaikoista ilmoitettaessa työnantajan kannattaa tarkkaan punnita sanavalintojaan; etsinkö luotettavaa ja vastuullista vai luovaa ja innovatiivista työntekijää juuri kyseiseen työtehtävään ja -yksikköön. Profiloimalla ja kuvaamalla avoin tehtävä ja sen täyttämiseen soveltuvan henkilön osaaminen ja persoonallisuus mahdollisimman tarkasti voidaan ohjata hakijoiksi juuri toivotunlaisia henkilöitä.

Vaikka jouduimme rajaamaan johtajuuden syvemmän tarkastelun tämän työn ulkopuolelle, annettiin haastatteluissa johtamiselle merkittävä rooli muun muassa organisa-

tiokulttuurin ja työilmapiirin muovaajana. Koska työilmapiirillä puolestaan on vaikutusta henkilöstöhankintaan ja erityisesti työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen, muutama sana johtamisesta lienee perusteltua. Räsänen (2011) tutkimuksen perusteella vahvan gerontologisen näkemyksen tulisi ohjata vanhuspalveluiden johtamista, jolloin toiminta tapahtuu ikääntyneen asiakkaan hyväksi ja lähtee hänen tarpeistaan. Gerontologisen ajattelun tulisi ohjata toimintafilosofiaa, toiminnan tarkoitusta, laatua sekä eettisiä periaatteita. Johtamisen uudistaminen on edellytys toiminnan muutoksille. Hoitokulttuuri ei muutu, ellei johto sitä selkeästi tue ja edellytä. (Räsänen 2011: 4, 181 – 183.)

Haastattelemamme vanhusalan esimiehet korostavat valintaprosesseissa ennen kaikkea kelpoisuusehdot täyttävää koulutusta, työmotivaatiota ja kyseiseen työyksikköön soveltuvaa persoonallisuutta. He haluavat selvittää tarkkaan hakijan aiemmat työsuhteet, mutta hänen arvomaailmansa selvittämiseen ei tunnu olevan joko tarvetta, taitoa tai tottumusta. Kuitenkin esimerkiksi Spencerin ja Spencerin (1993) mukaan tähän arvojen ja asenteiden muodostamaan osaamisen ydinalueeseen on kaikkein vaikeinta vaikuttaa, siinä missä tietoja ja taitoja voidaan kartuttaa rekrytoinnin jälkeenkin. Työntekijän arvomaailman kartoittamisen tärkeyttä rekrytoinnissa korostavat myös monet muut lähteenne (ks. esim. Storey 2007; Lehdonmäki 2010; Salli – Takatalo 2014). Vain kaksi esimiestä yhdestätoista haastatellusta sanoi pitävänsä arvoja ja etiikkaa merkityksellisinä valintaperusteina. Toisaalta kaikki haastatellut esimiehet pyrkivät valitsemaan hoitajia, jotka kohtelevat vanhusta lämpimästi ja arvostaen, ja todennäköisesti sitä kautta he valitsevat myös sopivan arvomaailman omaavia ihmisiä. Arvoja ei kuitenkaan osata nimetä yhdeksi valintakriteeriksi.

Arvot muodostavat pohjan organisaation toimintakulttuurille ja visiolle tavoitteineen. Sydänmaanlakan (2009) mukaan arvojohtamisen tulisikin olla luonteva osa johtamista ja esimiehen tulisi välittää näitä käyttäytymismalleja - tapoja toimia, ajatella ja havainnoida - alaisilleen. Jokainen organisaatio tarvitsee toimintaa ohjaavan ja aikaan sidotun vision. Organisaation sisäinen yhteinen visio ja jaetut unelmat tarjoavat parhaimmillaan jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden toteuttaa unelmiaan työnsä avulla. Työn pitäisi olla muutakin kuin vain tapa ansaita elantonsa. (Sydänmaanlakka 2009: 192 – 194.) Mielestämme johdon tulee tiedostaa, minkälaiseen arvomaailmaan organisaatiossa pyritään, ja kaikkien työntekijöiden tulee sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, joiden saavuttamiseksi jokainen käyttää omaa ammatillista ja erityisosaamistaan yhteistyössä muiden vanhusta hoitavien työntekijöiden ja ammattiryhmien kanssa. Matkaa on aina helpompi tehdä, kun tietää mihin on menossa.

### 6.3 Vanhustyöntekijän rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessin osalta tuloksemme puhuvat hyvin yksinäisesti. Valintaprosessin vaiheet ovat lähes kaikissa yksiköissä hyvin yhteneviä, ja niin työpaikkailmoitukset kuin haastattelujen kulkukin useimmissa tapauksissa hyvin samankaltaisia. Rekrytinnin suurimpana ongelmana näyttäisi olevan sopivien ja pätevien työnhakijoiden puute etenkin pääkaupunkiseudun vanhuspalveluorganisaatioissa. Haastattelemamme pienemmät työnantajat kokevat tilanteensa tarjolla olevan työvoiman suhteen paremmaksi kuin kuntapuolella. Pienet organisaatiot koetaan joustavammiksi ja sen myötä houkuttelevammiksi kuin suuret. Lisäksi pienten yksiköiden esimiehet tuntevat tiimiensä ja yksikköjensä työn kuvan, mikä puolestaan tekee helpommaksi rekrytoida sopivia työntekijöitä työyhteisöön.

Aineistomme ei puhu juuri lainkaan tulevaisuuden osaamistarpeista. Esimiehet hakevat ensisijaisesti osaamista, joka vastaa tämänhetkisiin tarpeisiin. Toki monessa rekrytointissa pohditaan, minkälaista osaamista kyseinen työyksikkö kaipaa, mutta näkökulma on nykyhetkessä, eikä valintakriteereitä ole muokattu vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Myös Armi Salminen (2006) huomasi, ettei terveydenhuoltoalan rekrytoinneissa sijoiteta tulevaisuuteen, vaan paikataan aukkoja hakemalla tehtäviin samanlaista osaamista kuin lähtijöilläkin oli.

Kasvava kilpailu työntekijöistä jo ihan lähitulevaisuudessa on tiedostettu, mutta esimiehet eivät ole toistaiseksi lähteneet ennakoimaan tilannetta pyrkimällä aktiivisesti vaikuttamaan esimerkiksi työnantajamielikuvaan tai etsimällä uusia työntekijöiden hakukanavia – ainakaan muuten kuin ajatustasolla. Kuitenkin organisaation imagolla on suuri merkitys rekrytoinneissa ja hyvällä imagolla kasvatetaan työnantajan vetovoimaisuutta (ks. esim. Lehdonmäki 2010).

Työntekijän valinnassa kiinnitimme huomiota erityisesti ”kristallipallo–ilmiöön”. Kaikki haastattelemamme esimiehet uskoivat vahvasti omaan intuitioon ja kokemukseen, jotkut jopa ensivaikutelmaan, työntekijää valitessaan. He uskoivat, että näkevät ja tuntevat haastattelun aikana, millainen ihminen oikeasti on. Tämä ilmiö hätkähdytti meitä. Petteri Niitamon (2000) mukaan haastattelu on tarkka henkilöarvioinnin menetelmä ainoastaan silloin, kun haastattelija on harjaantunut ja hallitsee oikeanlaisen haastattelutekniikan. Niitamo epäilee vapaamuotoisen haastattelun kykyä arvioida hakijan persoonallisuutta, sillä hänen mukaansa ihmisillä on yleensä liian suuret luulot omista ky-

vyistään havainnoida ja arvioida toisen ihmisen persoonallisuutta. Myös henkilökohtainen tunnekemia vaikuttaa usein arvioon. (Niitamo: 2000: 10, 29 – 30.)

Työhaastattelijat ovat alttiita erilaisille arvioinnin harhoille, jotka aiheutuvat haastattelun subjektiivisuudesta ja haastattelijan omista kokemuksista, ominaisuuksista ja arvostuksista. Yleisin tällainen harha on samanlaisuus- tai tykkäämisharha, jossa hakijaa arvioidaan positiivisesti koska haastattelija samaistuu häneen syystä tai toisesta. Joissain haastatteluissa hakijalle muodostuu ”sädekehä” tai ”sarvet” jonkin yhden ominaisuuden perusteella, jolloin ensivaikutelma tästä henkilöstä värjää koko haastattelun ja arvioinnin. Arviointiin liittyviä harhoja pystyy välttämään tulemalla tietoisiksi omasta ajattelustaan ja alttiudestaan harhoille ja käyttämällä strukturoituja haastattelumenetelmiä sekä varaamalla rekrytoinnille riittävästi aikaa. (Salli – Takatalo 2014: 70 – 78.) Jäsennetty haastattelu on vapaamuotoista haastattelua varmempi tekniikka, ja se vastaa paremmin tarpeeseen löytää tehtäviin päteviä ja kompetentteja henkilöitä. Jäsennetyn haastattelun etuja on, että se on objektiivinen: haastattelun tulos ei ole riippuvainen haastattelijasta, ja se tuottaa selkeän vertailupohjan haastateltavien välille. Yhteinen runko luo haastatteluihin rutiinin ja vapauttaa haastattelijan energiaa kuuntelemiseen ja havainnointiin. (Niitamo: 2000: 32 – 33.)

Toivomme, että esimiehet haastattelisivat hakijaa riittävän kauan selvittääkseen hänen osaamisensa, persoonallisuutensa ja arvomaailmansa. Jos kristallipalloa halutaan käyttää, sen voisi antaa mieluummin vaikka vanhuksen käteen ja kysyä häneltä, kenet hän haluaisi mieluiten hoitajakseen. Onhan tunnekemialla lopulta kuitenkin suurempi merkitys vanhuksen ja hänen hoitajansa välillä kuin esimiehen ja alaisen välillä. Tulosten äärellä jäimme pohtimaan jopa vanhusasiakkaiden tasa-arvoisen kohtelun ja oikeudenmukaisuuden toteutumista, kun toisissa paikoissa hoitajien osaamista ja arvomaailmaa punnitaan huolella käyttäen strukturoituja menetelmiä, mutta toisaalla riittää se hyvä henkilökemia ja fiilis minkä haastattelija hyvinkin nopeasti hakijasta muodostaa. Toki osaaminen ja persoonallisuus ovat tärkeitä jokaiselle esimiehelle, ja tutkintotodistukset, rekisteröinnit ja suositukset tarkistetaan kaikissa paikoissa. Erilaisista valintakriteereistä ja haastattelutyyleistä huolimatta kaikki valinnat varmistuvat lopullisesti vasta koeajalla.



## 6.4 Rekrytoinnin haasteet

Haastattelujen ja teorian tiedon perusteella voidaan todeta, että suurimpana tulevaisuuden haasteena vanhustyössä tulee olemaan pula henkilöstöstä. ”*Rekrytointitaito menettää merkityksensä, jos ei ole mistä rekrytoida.*” Suomi vanhenee ja tarvitsee lisää hoitajia, ja myös tällä hetkellä työssä olevat työntekijät vanhenevat, mikä osaltaan lisää henkilökunnan määrällistä tarvetta. Tulostemme mukaan sairaanhoitajista on suurin pula ja kotihoitoon vaikeinta löytää työntekijöitä. Vanhustyön kentällä olemme tulossa tilanteeseen, jossa työntekijöistä taisteleminen näyttää väistämättömältä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on terveydenhuollon organisaatioissa aliarvostettua, henkilöstön osaaminen ei ole täydessä käytössä eikä sen joustava ja tehokas kohdentuminen onnistu (Kinnunen - Kivinen – Lammintakanen – Taskinen 2008: 109). On keksittävä miten ja mistä saadaan rekrytoitua päteviä ja sopivia uusia työntekijöitä, sijoitettava työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, jotta saadaan pidettyä jo olemassa oleva henkilökunta talossa ja otettava kaikki siinä piilevä osaaminen tehokkaaseen käyttöön. Joudutaan miettimään sekä henkilöstöressurssien riittävyyttä että oikeaa kohdentumista.

Henkilökunnan puute avaa toisaalta myös mahdollisuuden vanhustyön ammatillisen kuvan monipuolistamiselle. Lähi- ja sairaanhoitajien lisäksi esimerkiksi hoivaavustajilla, geronomeilla, toimintaterapeuteilla, hyvinvointiteknologian osaajilla ja sosiaalialan ammattilaisilla on annettavaa vanhustyölle ja he voivatkin vastata omalta osaltaan sen tarpeisiin. Pysyvän paikkansa vanhustyössä voisivat nyt lunastaa myös esimerkiksi eri alojen taiteilijat ja hyvinvointityöntekijät. Muutosvastarintaa on varmasti odotettavissa, sillä aina vaan ikävän jähmeä ja kaavoihin kangistunut sosiaali- ja terveysala näkee vanhustyön edelleen pitkälti hoitamisen eikä elämisen alueena. Tarvitaan muutoksia asenteissa ja ajattelussa, jotta uudenlaiset tavat tehdä vanhoja asioita nähtäisiin mahdollisina.

Alati kasvava vanhusväestö voi ennusteiden mukaan kohtalaisen hyvin entistä pidempään ja harrastaa, matkustaa, hoitaa itseään, tahtoo ja tarvitsee tulevaisuudessa mitä erilaisimpia palveluita. Yrittäjähenkisille ihmisille avautuvat lähitulevaisuudessa vanhustyön piirissä loppumattomat markkinat. Vanhusten määrän lisääntyessä kasvavat myös heterogeenisen vanhusjoukon erilaiset tarpeet. Suomessa on muuttamisen seurauksena muodostuneiden vähemmistökulttuurien lisäksi muitakin, pysyvään väestöön kuuluvia kielellisiä ja kulttuurisia vähemmistöjä, esimerkiksi suomenruotsalaiset, saamelaiset, romanit, seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt sekä uskonnolliset vähemmistöt.

Kaikki vanhenevat. Niin ikään lisääntyvät muun muassa muistisairaudet, masennus sekä mielenterveys- ja päihdeongelmat. Vanhustyössä tarvitaan tulevaisuudessa monenlaista erityisosaamista. Johtamisessa korostuu osaamisen johtaminen ja työntekijöiden kohdalla jatkuva kouluttautuminen on välttämätöntä.

Näyttää siltä, että myös lyhyemmän peruskoulutuksen saanut työvoima tulee vanhustyön kentällä lisääntymään. Kotihoitoon panostava vanhustyö tulee lisäämään tehtäviä, joita voi vähemmänkin koulutettu henkilö suorittaa. Myös Osaamistarveraportti (2013) puoltaa tätä näkemystä. Kysyessämme esimiehiltä kokemuksia ja näkemyksiä hoivaavustajien koulutuksesta, jakaantuivat vastaukset hyvin selvästi kahtia: puolet kokemuksista on positiivisia, puolet negatiivisia. Kaiken kaikkiaan kokemukset hoivaavustajista ovat vähäisiä, sillä esimiehet kokevat avustavan henkilökunnan palkkaamisen vaikeaksi mitoitusvaatimukseen vedoten. Laatusuositus (2013) ja Valvira (2012) ovat kuitenkin linjanneet, että hoiva-avustajat lasketaan mitoitukseen siinä suhteessa, kuin he tekevät hoivatyötä, ja ainoastaan kodinhoidollisen työn osuutta ei lasketa. Jäimme miettimään, onko kyse työnantajien tietämättömyydestä vai ovatko pääkaupunkiseudun kuntien kilpailutusten linjaukset ja puitesopimukset niin tiukkoja, että ne vaativat lähihoitajia kaikkiin tehtäviin? Myös viranomaisten linjaus tuntuu silti erikoiselta, sillä lähihoitajienkin kohdalla heidän työpanoksensa lasketaan mitoituksiin sataprosenttisesti, vaikka työ monin paikoin sisältääkin esimerkiksi keittiötyötä, pyykkihuoltoa tai siivousta.

Hoiva-avustajien palkkaamiseen liittyvä ongelma näyttäisi tulostemme perusteella olevan rakenteellinen ja asenteellinen. Haastattelemamme työnantajien edustajat keksivät kyllä nopeasti tekemistä hoiva-avustajille kuviteltaessa tulevaisuutta, jossa hoivaavustajan palkkaaminen ei tarkoittaisi ”ylimääräisen” käsiparin palkkaamista. Hoivaavustajan työ voisi olla muutakin kuin perustyötä, pitäisi hyödyntää kaikki tiedot ja taidot mitä hoiva-avustajana toimivalla henkilöllä on. Osittain ihmetellään myös ammattiliittojen vastustusta ja peräänkuulutetaan maalaisjärkeä: *”Vanhuushan ei ole sairaus, vaan elämänvaihe! Jos ajatellaan sitä, että vanhuutta hoitamaan tarvitaan aina koulutettu henkilö, pitää ruveta miettimään voiko kotiäiti hoitaa omaa vauvaansa, kun hänellä ei ole siihen erityistä koulutusta...”*

Myös STM:n hoiva-avustajaselvityksen (2013) mukaan ammattiliittojen vastustus hankaloittaa osittain hoiva-avustajien työllistymistä. Hoiva-avustajat maalataan matalapalkka-alaksi, jolla yritetään korvata lähihoitajia. Koulutuksen taso kuitenkin nousee palkat-

taessa hoiva-avustajia laitosapulaisten tilalle. Jos hoiva-avustajat tekevät avustavia töitä, lähihoitajat pääsevät tekemään vaativampia tehtäviä, mikä puolestaan voisi lisätä lähihoitajien työmotivaatiota. (Sinervo ym. 2013: 40.)

Nuoret ja maahanmuuttajat purjehtivat tuloksissamme osittain samassa veneessä. Kumpaakin työntekijäryhmää tarvitaan ja halutaan töihin, mutta molemmat ryhmät koetaan myös haastavina työyhteisöissä. Nuorten ajattelutapa ja maailma ovat aivan erilaisia kuin aiemmilla sukupolvilla. Vanhemmat työntekijät kokevat nuorten työmoraalin alhaiseksi, nuoret ovat liikkuvaisia eivätkä sitoudu pitkäksi aikaa yhteen paikkaan ja vapaa-aika on suurimmalle osalle rahaa tärkeämpää. Myös Nuorisobarometrin 2013 mukaan nuoret arvostavat vapaa-aikaansa enemmän kuin työtä ja myös niiden nuorten osuus, jotka pitävät työtä hyvin tärkeänä asiana elämässään, on pudonnut viimeisten kahdeksan vuoden aikana roimasti. Vapaa-ajan lisäksi myös työn sisältö, perhe ja ystävät nousevat palkkaa merkittävämmäksi tekijäksi suurimmalla osalla nuorista. (Myllyniemi 2014: 59 – 60, 68.)

Haastateltujen työnantajien edustajat miettivät kuitenkin, millä nuoria voitaisiin houkuttaa ja sitouttaa töihin, etenkin kun käsitys vanhustyöstä ei ole nuorten keskuudessa kovin hääppöinen. Palkan sijaan houkutteeksi etsitään muita tapoja; luovempia työaikamalleja, joustavuutta työajoissa ja mahdollisuuksia työvuorojen suunnitteluun, sekä koulutusta, jolla nuoret saataisiin kiinnostumaan ja innostumaan vanhustyöstä. Itse näemme esimerkiksi opiskelijoiden ohjauksen tuhannen taalan paikkana brändätä vanhustyötä nuorille. On hyvin merkityksellistä, minkälaisen kuvan nuoret saavat ensimmäisestä kosketuksesta vanhustyöhön, minkälaisen mallin vanhuksen kohtaamiseen vanhemmat työntekijät heille antavat. Onko työharjoittelupaikassa hyvä henki, näyttävätkö vanhukset viihtyvän ja voivan hyvin, kuinka heitä puhutellaan, kuinka heitä kosketaan. Nauravatko hoitajat yhdessä vanhusten kanssa, vai nauravatko he vanhuksille tai keskenään kansliassa?

Maahanmuuttajien kohdalla tuloksissa suurimmaksi ongelmaksi nousee kielitaidon puute. Suomalaiset hoitajat väsyvät kokonaisvastuun kantamiseen, kun esimerkiksi kirjalliset työt ja yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa jää useimmiten heidän harteilleen. Pirkko Abdelhamid (2009) toteaa monikulttuurisesta hoitotyöstä kirjoittaessaan tunnesiteen luomisen asiakkaan ja työntekijän välillä olevan välttämätöntä yhteisen ymmärryksen syntymiselle. Tunnesiteen luomisella tarkoitetaan ammattihenkilön kykyä luoda omalla puheellaan ja käytöksellään luottamusta herättävä ilmapiiri. (Abdelhamid

2009: 117.) Asiakastyössä kommunikaatio ja tiedon saanti voivat vaikeutua kielikynnyksen ja erilaisen viestintätyylin takia. Monien maahanmuuttajien kulttuuritausta on voimakkaasti yhteisöllinen, suhde perheeseen on kiinteämpi ja yhteisön ikääntyneisiin jäseniin suhtaudutaan arvostaen ja kunnioittaen. Tämä saattaa tehdä ulkomaalaistaustaisesta suomalaista kollegaansa paremman vanhustyöntekijän, kunhan asiakkaan ja hoitajan välille löytyy se välttämätön yhteinen kieli.

Haastattelujen tuloksia kootessamme ihmettelimmekin, miksi maahanmuuttajat näkyivät aineistossa lähinnä ongelmana. He lähettävät hakemuksia tai tulevat haastatteluihin osaamatta kieltä, heidän vuokseen suomalaiset hoitajat väsyvät, heidän määräänsä työyhteisöissä tulee rajoittaa. Kukaan ei varsinaisesti puhunut siitä, että monikulttuurisuus työyhteisöissä olisi rikkaus, että vanhuksemme ovat usein avoimia, vastaanottavaisia ja uteliaita, ja että maahanmuuttajat ovat työhön päästyään sitoutuneita ja omistautuneita. Maahanmuuttajien kulttuurisesta osaamisesta on varmasti tulevaisuudessa hyötyä myös maassamme vanhenevien ulkomaalaistaustaisten hoitotyössä. Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) mukaan yhteiskuntamme ei tule selviytymään hoitotyöntekijöiden vajeesta ilman maahanmuuttajien panosta. Todennäköisesti meidän on rekrytoitava työvoimaa myös rajojemme ulkopuolelta, miksi emme siis aloittaisi maassa jo olevista ja maahamme sopeutuneista maahanmuuttajista? On oltava valmiita hyväksymään heidät osaksi työyhteisöjämme ja työskentelemään monikulttuuristen työyhteisöjen puolesta. Tämä vaatii monikulttuurisuusosaamisen kehittämistä ja koulutusta, sekä asenteisiin vaikuttamista paitsi työyhteisöjen, niin myös johtamisen alueella. Kulttuurista osaamista tarvitaan kummassakin suunnassa, niin kantaväestön kuin maahan muuttaneidenkin joukossa.

Kielitaidon merkityksen väheksyminen vanhustyössä on ihmisen sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin täydellistä ohittamista. Hoivatyössä on kyse niin paljon muustakin kuin teknisistä suorituksista. Uuden kotimaan kielen oppiminen ja kulttuuriin tutustuminen on yksi sopeutumisen ja työllistymisen tärkeimpiä edellytyksiä. Lähihoitajakoulutusta pitäisi haastateltujen esimiesten mukaan järjestää ainoastaan suomenkielellä ja kielen opetukseen pitäisi muutenkin investoida aikaa ja rahaa, jotta ulkomaalaistaustaisia henkilöitä voitaisiin palkata tämänhetkistä enemmän ja myös aiempaa vastuullisempiin tehtäviin. Myös työhakemuksen ja CV:n kirjoittamiseen kaivattiin tulostemme perusteella koulutusta.

Lähihoitajakoulutus sai haastatelluilta esimiehiltä moitteita. Koulutukseen hakeudutaan työn perässä, muttei välttämättä aidosta halusta tehdä vanhustyötä. Yhteiskunta laittaa koulutukseen työttömiä motivaatioon katsomatta, mikä kertoo jotain yhteiskunnan arvostuksesta – tai pikemminkin arvostuksen puutteesta – lähihoitajan ammattia kohtaan. Haastateltavat kertovat lähihoitajakoulusta valmistuneen viime vuosien ”sillisalaatin” näkyneen työpaikkojen arjessa negatiivisella tavalla. Lähihoitajilla on kuitenkin paljon osaamista, jota voitaisiin paremmin kohdentaa, jos esimerkiksi hoiva-avustajille voitaisiin siirtää enemmän asiakasta avustavia tehtäviä.

Uusien tekijöiden rekrytoimiseksi alalle on ryhdyttävä määrätietoisesti kohentamaan niin vanhustyön itsensä kuin työntäjienkin imagoa. Tapoja keksimme monia: esimerkiksi nuorelle tietotekniikasta innostuneelle voisi vanhustyötä markkinoida geronteknologian kautta, soittamista harrastavalle musiikkiterapian ja urheilulliselle terveystiikunnan merkityksen kautta. Miten vaan, kunhan nuoret ymmärtävät vanhustyössä piilevät mahdollisuudet luovuuteen, eivätkä ajattele sitä pelkästään vaippojen, kurjuuden ja kuoleman ketjuna. Vanhustyö on luovaa työtä, jossa on monenlaisia mahdollisuuksia toteuttaa itseään.

Vanhustyön imagon kohottamisen lisäksi myös työnantaja joutuu ottamaan käyttöön uudet keinot mainostaa itseään. Muutaman vuoden kuluttua töitä tarjotaan ja haetaan varmasti pääasiassa sosiaalisessa mediassa ja verkostopalveluiden kautta, toisin kuin tällä hetkellä, kun vanhustyöntekijöiden rekrytointikanavista tavallisimmat ovat ”puskaradio” ja ”mollin sivut”. Ihmettelimme, kuinka työnantajat voisivatkaan houkuttaa esimerkiksi haluamiaan nuoria työntekijöitä alalle pitäytymällä vanhassa markkinointityylissä. Vanhusalan organisaatioiden on mentävä rohkeasti sinne, missä nuoret ovat, on oltava näkyvä ja näkyvillä esimerkiksi twitterissä, instagramissa, youtubessa ja muualla virtuaalisissa kohtaamispaikoissa ja keskustelufoorumeilla. Oppia sosiaalisen median käyttöön voi ottaa muiltakin aloilta. Vai haluaako sosiaali- ja terveysala todellakin näyttäytyä nykymaailmassa ”vanhanaikaisuuden” viimeisenä linnakkeena?

Sosiaalinen media työnantajamielikuvan luomisessa on nykypäivänä lähes välttämättöntä, sillä kolme nopeimmin kasvavaa kanavaa työnantajamielikuvan edistämiseen ovat Linked’In, YouTube sekä Facebook. Sosiaalisen median merkittävimpiä hyötyjä rekrytoinnissa on, että se tavoittaa myös passiiviset työnhakijat, jotka saattavat olla valmiita tarttumaan kiinnostaviin tilaisuuksiin, vaikka eivät aktiivisesti töitä haekaan (Salli – Takatalo 2014: 31, 42). Sosiaali- ja terveysalalle olisi tarvetta kehittää oma Lin-

ked'In –verkostonsa, jossa niin työntekijät kuin työnantajatkin oppisivat liikkumaan luontevasti, vaihtaisivat näkemyksiään ja saisivat yhteyden toisiinsa.

Pelkät kauniit sanat ja kuvat internetissä eivät luonnollisestikaan riitä. Työntekijöille on tarjottava tilaisuuksia ja työvälineitä ammatilliseen kasvuun, joustoa ja mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja toteutukseen sekä ihan yksinkertaisesti myös parempaa ja työn vaatavuutta vastaavaa palkkaa. Vakituiseen työhönsä sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön palkkoihin ja hyvinvointiin sijoittaminen säästää työnantajan uusilta aikaa ja rahaa vieviltä rekrytointiprosesseilta. Pysyvä ja osaava hoitotiimi on niin asiakkaan, henkilökunnan kuin työnantajankin kannalta paras vaihtoehto. Huonosti voiva ja poissaoloillaan loistava henkilökunta rasittaa paikalla olevaa työyhteisöä ja kuluttaa valtavasti työnantajan rahoja sairauslomien ja sijaisten palkkojen muodossa. Kunta-alan henkilöstötyötä tutkinut Tiina Koivuniemi (2004) toteaa, että henkilöstön suuri vaihtuvuus on merkki epäonnistuneesta henkilöstöpolitiikasta. Kuntien ja organisaatioiden strategian toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii sitoutunutta henkilöstöä. (Koivuniemi 2004: 47, 56.) Henkilökunnan jatkuvasti vaihtuessa palvelun laatua on lähes mahdotonta pitää tasaisena, hoito sirpaloituu ja vanhusten hyvinvointi vaarantuu eikä elämänlaatu voi mitenkään kohentua.

## 6.5 Geronomi vanhustyön kentällä

Gerontologisen tiedon osuutta vanhustyössä tulee mielestämme ehdottomasti lisätä kautta linjan. Etenkin johtotehtävissä toimivien henkilöiden ja tiimien vastaavien työntekijöiden gerontologisen tiedon merkitystä ei voi liikaa korostaa. Esimiehiä haastatellesamme törmäsimme kuitenkin jossain määrin samankaltaiseen problematiikkaan geronomien kuin hoiva-avustajienkin kohdalla. Työelämään sijoittumisen arveltiin olevan geronomeille suhteellisen uutena ja toistaiseksi vähän tunnettuna ammattikuntana haasteellista. Geronomin tunnettavuutta työelämässä onkin määrätietoisesti lisättävä. Yhteiskunnan tasolla sen sijaan on jo huomattu laaja-alaisen gerontologisen osaamisen tarve. Tästä kertoo esimerkiksi Metropolia AMK:ssa vuoden 2015 alusta kaksinkertaistuva geronomikoulutuksen aloituspaikkojen määrä.

Toivomme, että työmme tuo esiin geronomin asiantuntijuutta; laajaa gerontologista ja palvelujärjestelmäosaamista sekä näyttää tälle asiantuntijuudelle sopivia käyttötarkoituksia ja tilanteita. Geronomilla on oikea asenne ja myös johtamiseen ja kehittämiseen tarvittavia työkaluja, joita voi hyödyntää loistavasti esimiestehtävissä. Näemme, että

tulevaisuudessa geronomeja tuleekin toimimaan paljon lähiesimiehinä ja muissa vanhustyötä suunnittelevissa ja koordinoivissa asiantuntijatehtävissä, kuin myös vanhustyöntekijöiden kouluttajina ja opettajinakin. Esimiestehtäviin kuuluu läheisesti henkilöstövalinnan prosessi, usein juuri hoitajien ja hoiva-avustajien valinta osaksi vanhusta hoitavaa tiimiä. Uskomme, että tekemämme työ on kartuttanut merkittävästi osaamistamme henkilöstövalintaan liittyvissä asioissa ja on antanut meille lisää valmiuksia kohdata vanhustyön tulevaisuuden haasteita.

Vanhuksen kokonaisvaltainen hyvinvointi on geronomin ammatillisen toiminnan tavoite ja sydämen asia. Hoitajina olemme vaikuttaneet monen yksittäisen vanhuksen elämään, geronomeina pyrimme vaikuttamaan laajemmin ja myös yhteiskunnallisesti tavoitteenamme vanhusten elämänlaadun kohottaminen. Tämän opinnäytetyön avulla osallistumme vanhuspalvelujen laadun varmistamiseen. Toivomme työn avaavan myös vanhuspalveluita tuottavien organisaatioiden silmiä tulevaisuuden haasteille, ja kannustavan niitä kohti uusia, rohkeita ja innovatiivisia ratkaisuja. Resurssit ja erityisesti raha askarruttavat, mutta rahan rooli ainoana laadun ja muutoksen mahdollistavana tekijänä on myös kyseenalaistettava. Työntekijät ovat strategisessa asemassa palvelun laadun kokemuksessa ja toimivat työpaikan käyntikortteina. Työntekijät tuntevat parhaiten olosuhteet, heiltä kannattaa kysyä ja on erittäin tärkeää kuunnella, mitä sanottavaa heillä on. Kentällä työskennellessään he näkevät aitiopaikalta ongelmakohtia ja voivat tehdä realistisia parannusehdotuksia. Suuret innovaatiot tulevat asiakaspinnasta eivätkä strategiakorteista (Aarva 2009: 211).

On pystyttävä olemaan aikaansa edellä, sillä *“jos tämän päivän ehdoilla suunnitellaan laadukasta vanhustyötä, joka on tarkoitus toteuttaa 10–20 vuoden päästä, lähtökohta on väärä; vanhukset ovat jo silloin aivan erilaisia kuin nyt.”* Vanhustyössä tullaan tarvitsemaan paljon eri sektoreiden välistä yhteistyötä, kykyä nähdä laaja-alaisesti ja pitkällä tähtäimellä sekä rohkeutta tehdä asioita eri tavalla kuin aikaisemmin. Tullaan tarvitsemaan gerontologista osaamista ja sydämellään vanhustyötä tekeviä ihmisiä. Ehdottomasti tullaan tarvitsemaan myös geronomeja. Meillä on yhdessä mahdollisuus tehdä vanhustyön tulevaisuudesta sellainen kuin haluamme.

## Lähteet

Aarva, Kim 2009: Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Acta Universitatis Tamperensis 1421. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Abdelhamid, Pirkko 2009: Potilaan kulttuuriset taustatiedot. Teoksessa: Abdelhamid, Pirkko – Juntunen, Anitta – Koskinen, Liisa: Monikulttuurinen hoitotyö. Helsinki: WSOYpro. 108-121.

Backman, Kaisa – Paasivirta, Leena – Voutilainen, Päivi – Isola, Arja 2002: Hyvän hoitotyön erityispiirteet ikäihmisten hoidossa – gerontologisen hoitotyön haaste. Teoksessa: Voutilainen, Päivi – Vaarama, Marja – Backman, Kaisa – Paasivirta, Leena – Eloniemi-Sulkava, Ulla – Finne-Soveri, U. Harriet (toim.) 2002: Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu. Opas laatuun. Stakes oppaita 49. Helsinki: Stakes. 70-76.

Hanhijoki, Ilpo – Katajisto, Jukka – Kimari, Matti – Savioja, Hannele 2011: Koulutus ja työvoiman kysyntä 2025. Ennakointituloksia tulevaisuuden työpaikoista ja koulutustarpeista. Raportit ja selvitykset 2011: 25. Opetushallitus. Verkkodokumentti. <[www.oph.fi/download/138322\\_Koulutus\\_ja\\_tyovoiman\\_kysynta\\_2025\\_Ennakointituloksia\\_tulevaisuuden\\_tyopaikoista\\_ja\\_koulutustarpeista](http://www.oph.fi/download/138322_Koulutus_ja_tyovoiman_kysynta_2025_Ennakointituloksia_tulevaisuuden_tyopaikoista_ja_koulutustarpeista)> luettu 21.8.2014.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2008: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2004: Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkaniemi, Laura – Junnila, Kirsi – Ollila, Juhani – Poskiparta, Hanna – Rintala-Rasmus, Anita – Sandberg, Juha 2007: Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarvioinnin käyttö työelämässä. Teoksessa H. Honkanen (toim.) 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita

Honkatukia, Juha – Ahokas, Jussi – Marttila, Kimmo 2010: Tutkimukset 154. Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2010 – 2025. VATT tutkimukset 154. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Verkkodokumentti. <[www.vatt.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/t154.pdf](http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t154.pdf)> luettu 21.8.2014.

Kauhanen, Juhani 2006: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.

Kinnunen, Juha - Kivinen, Tuula – Lammintakanen, Johanna – Taskinen, Helena 2008: Henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys terveydenhuollon kehittämisessä. Teoksessa Ashorn, Ulla – Lehto, Juhani (toim.) Tutkijapuheenvuoroja terveydenhuollosta. Helsinki: Stakes.

Kivelä, Sirkka-Liisa – Vaapio, Sari 2011: Hoidon ja palveluiden eettinen perusta. Teoksessa Kivelä, Sirkka-Liisa – Vaapio, Sari: Vanhana tänään. Helsinki: Suomen Senioriliike ry. 17-28.

Koivuniemi, Tiina 2004: Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Painettu väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1000. Tampere: Tampereen yliopisto.



Koponen, Eija-Leena – Laiho, Ulla-Maija – Tuomaala, Mika 2012: Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle - työvoimatarpeen ja –tarjonnan kehitys vuoteen 2025. TEM-analyyseja 43/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkkodokumentti.  
<[www.tem.fi/files/34537/sosiaali-\\_ja\\_terveysala.pdf](http://www.tem.fi/files/34537/sosiaali-_ja_terveysala.pdf)> luettu: 14.8.2014

Koskinen, Simo 1994: Gerontologinen sosiaalityö vanhuspolitiikan mikrorakenteena. Lapin Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

Kuikka, Anu (toim.) 2012: 24/7 Työvoiman turvaaminen vanhustyössä. Viikon jokaisena päivänä ja tuntina. Työssä On Hyvä Olla 2007-2012 –projekti. Kehittyvät vanhuspalvelut julkaisuja 1/2012. Helsinki: Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry.

Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2007: Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Laatusuositus 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto.

Lammintakanen, Johanna 2011: Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna (toim.) 2011: Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYPro.

Lehdonmäki, Marja-Elina 2010: Vanhuspalvelujen laatu ja laadun mittaaminen. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta.

Lähdesmäki, Leena – Vornanen, Liisa 2009: Vanhuksen parhaaksi. Hoitaja toimintakäytännön tukijana. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.

Myllyniemi, Sami 2014: Vaikuttava osa. Nuorisobarometri 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Nuorisoasian neuvottelukunta. Verkkojulkaisu nro 50.  
<[http://www.tietoanuoarista.fi/wp-content/uploads/2014/02/Nuorisobarometri\\_2013\\_lowres1.pdf](http://www.tietoanuoarista.fi/wp-content/uploads/2014/02/Nuorisobarometri_2013_lowres1.pdf)>

Mäkitalo, Raili – Hautala, Urpo – Narikka, Jouko – Tuukkanen, Jorma 2010: Hyvinvointia kestävästi. Valtiovarainministeriö.  
<[www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/08\\_muut\\_julkaisut/20110112H\\_yvinv/Hyvinvointia\\_kestaevaesti.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20110112H_yvinv/Hyvinvointia_kestaevaesti.pdf)> luettu 14.8.2014

Niitamo, Petteri 2000: Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita.

Rainio, Päivi 2010: Rekrytointiopas kunta-alalle. Kuntatyö 2010 –projekti. Suomen Kuntaliitto.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. Kuntien eläkevakuutus. Verkkodokumentti.  
<[www.shop.kunnat.net/product\\_details\\_old.php?p=41](http://www.shop.kunnat.net/product_details_old.php?p=41)> luettu 2.12.2013.

Räsänen, Riitta 2011: Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Lapponiensis 210. Verkkodokumentti.  
<[www.doria.fi/bitstream/handle/10024/72064/R%C3%A4s%C3%A4nen\\_Riitta\\_DORIA.pdf?sequence=4](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/72064/R%C3%A4s%C3%A4nen_Riitta_DORIA.pdf?sequence=4)> luettu 5.12.2013.

Saks, Kai – Tiit, Ene-Margit 2008: Subjective Quality of Life of Care-Dependent Older People in Five European Countries. Teoksessa Vaarama, Marja – Pieper, Richard – Sixsmith, Andrew (toim.) 2008: Care-Related Quality of Life in Old Age. Concepts, Models, and Empirical Findings. New York: Springer.

Salli, Minna – Takatalo, Sini 2014: Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Helsingin kauppakamari.

Salminen, Armi 2006: Rekrytointi osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista. Pro gradu –tutkielma. Kuopion Yliopisto. Yhteiskunnallinen tiedekunta. Terveystalouden ja –talouden laitos.

Sinervo, Timo – Koponen, Eija-Leena – Syrjä, Vesa – Hietapakka, Laura 2013: Hoiva-avustaja selvitys. Joustava koulutus- ja työllistymisväylä sosiaali- ja terveyspalveluiden avustaviin tehtäviin. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:40. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Spencer, L.M. – Spencer, S.M. 1993: Competence at work. New York: Wiley.

STM 2009: Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Julkaisuja 17. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki. Verkkodokumentti.  
<[www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf)>  
luettu: 2.12.2013

Storey, John 2007: Human resource management today: an assessment. Teoksessa Storey, John (toim.) 2007: Human resource management. A critical text. Lontoo: Thompson Learning.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009: Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Taipale-Lehto, Ulla – Bergman, Timo 2013: Vanhuspalveluiden osaamistarveraportti. Raportit ja selvitykset 2013: 14. Opetushallitus.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uusitalo, Hannu 1997: Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY/Oppimateriaalit.

Vahtio, Eeva-Leena 2002: Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus nro 244. Helsinki: Työministeriö.

Vahtio, Eeva-Leena 2005: Rekrytointi menestystekijänä. Edita yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vaarama, Marja 2002: Tavoitteena vanhan ihmisen hyvä elämänlaatu. Teoksessa: Voutilainen, Päivi – Vaarama, Marja – Backman, Kaisa – Paasivirta, Leena – Eloniemi-Sulkava, Ulla – Finne-Soveri, U. Harriet (toim.) 2002: Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu. Opas laatuun. Stakes oppaita 49. Helsinki: Stakes. 9-18.

Valvira 2012: Hoiva-avustajan työpanos voidaan laskea mukaan hoitohenkilökunnan mitoitukseen. Valvira. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Verkkosivusto.  
<[www.valvira.fi/ohjaus\\_ja\\_valvonta/sosiaalihuolto/ajankohtaista/hoiva-](http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/sosiaalihuolto/ajankohtaista/hoiva-)

avustajan\_tyopanos\_voidaan\_laskea\_mukaan\_hoitohenkilokunnan\_mitoitukseen>  
luettu 17.9.2014.

Vanhuspalvelulaki 2013. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä  
iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 28.12.2012/980. Verkkodokumentti.  
<[www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980)> luettu 5.12.2013.

Vanhustyön Trainee -projektin internetsivut 2014. Haastattelu. Verkkodokumentti.  
<[vanhustyontrainee.wordpress.com/2014/06/02/geronomiopiskelijat-heidi-ja-opri-selvittavat-mista-on-hyva-vanhustyontekija-tehty/](http://vanhustyontrainee.wordpress.com/2014/06/02/geronomiopiskelijat-heidi-ja-opri-selvittavat-mista-on-hyva-vanhustyontekija-tehty/)>. Luettu 17.09.2014.

Viitala, Riitta 2003: Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, Hanna 2005: Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## Teemahaastattelurunko

### 1. Taustatiedot

-ikä, koulutus, työkokemus ja nykyinen työnkuva

Kerro itsestäsi ja työhistoriastasi lyhyesti.  
Kauanko olet toiminut esimiehenä tässä paikassa/yliopistossa?  
Kuinka laaja on rekrytointikokemuksesi?

### 2. Vanhustyön laatu

-laadun tekijät, henkilöstö laadun tekijänä

Millaista on laadukas vanhustyö? Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten vanhustyön laatuun?

Henkilöstö laadun tekijänä: Mistä asioista henkilöstön laatu muodostuu? Miten henkilöstö/henkilöstön laatu vaikuttaa vanhustyön laatuun? Miten huolehditaan/varmistetaan henkilöstön laadukkuus?

### 3. Hyvän vanhustyöntekijän dna

-motivaatio & osaaminen, tiedot & taidot, arvot & asenteet

Kuvaile hyvä vanhustyöntekijä.

Minkälaisia ominaisuuksia / muuta osaamista muodollisten pätevyysvaatimusten täyttämisen lisäksi työntekijällä olisi hyvä olla? Millaisia adjektiiveja liität hyvään vanhustyöntekijään?

Millainen (ihminen/persoonaa) on hyvä vanhustyöntekijä työnantajan näkökulmasta? Ajatteletko tämän eroavan kanssatyöntekijöiden tai asiakkaiden näkökulmasta? (Millaista hoitajaa asiakkaat arvostavat? )

Minkälainen ihminen ei sovi mielestäsi vanhustyöhön? Miksi?

### 4. Henkilöstövalinta

-prosessi & kriteerit, merkitys laadun varmistuksessa

Kerro organisaatiosi rekrytointiprosessista.  
Ketkä työyhteisön jäsenet osallistuvat uuden työntekijän rekrytointiin, millä tavalla?  
Mitkä ovat organisaatiosi valintakriteerit / Onko organisaatiollasi määriteltyjä valintakriteereitä?

Voitko avata kriteerejä? Mitä itse niillä ymmärrät?  
Käytätkö valinnan apuna (tai haastattelun runkona) jotain tekniikkaa /lomaketta/ testiä/  
soveltuvuuskoetta / jotain muuta haastattelun lisänä? Entä sosiaalista mediaa?

Miten valitset oikean ihmisen oikealle paikalle?

Mihin kiinnität huomiota tehdessäsi valintaa?  
Mihin kiinnität huomiota hakijan ulkoasussa/ ensivaikutelmassa/ käyttäytymisessä?

Missä määrin rekrytointiprosesseissa pystytään/pyritään selvittämään hakijoiden vuo-  
rovaikutusosaamista, vanhuksen kohtaamisen taitoja ja asennetta?  
Mitkä ovat onnistuneen/epäonnistuneen valinnan vaikutukset?

Onko sinulla parannusehdotuksia?

## **5. Tulevaisuuden haasteet**

-ongelmat, ratkaisut

Millaisia ongelmia henkilöstövalinnassa lähitulevaisuudessa voisi olla? Entä ratkaisuja?

Mitä ajattelet hoiva-avustajien koulutuksesta?

Palkkaisitko / oletko palkannut itse hoitotyöhön vähemmän koulutettuja/ muun kuin  
hoitajan koulutuksen omaavia ihmisiä?

(Miten edellä mainittu hyvän vanhustyöntekijän dna saataisiin esiin / testattua valinta-  
prosessissa?)

## **Tutkimussuostumuslomake haastateltavalle**

### **Tutkimukseen osallistumissuostumus**

Olemme Metropolia Ammattikorkeakoulun geronomiopiskelijoita ja teemme opinnäytetyötä liittyen vanhustyön laatuun. Tarkastelemme henkilöstöä ja sen valintaa vanhustyön laadun tekijänä ja varmistajana. Tarkoituksenamme on selvittää, minkälaisia ominaisuuksia vanhustyöhön valittavalta henkilöltä toivotaan. Tavoitteenamme on hahmotella, millainen on ”hyvän vanhustyöntekijän dna” työnantajan näkökulmasta ja nostaa esiin rekrytoinnin merkitystä niin vanhuspalveluja saavan vanhuksen kuin niitä tarjoavan organisaationkin kannalta. Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Vanhus- ja lähimäispalvelun liiton sekä Suomen Senioriliikkeen kanssa.

Tutkimuksemme on luonteeltaan laadullinen. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla vanhustyön yksiköissä esimiesasemassa toimivia henkilöitä, jotka vastaavat henkilöstön valinnasta. Tutkimusaineiston analysointia varten haastattelut tullaan äänittämään.

Tutkimuksessa noudatetaan hyvää ja eettistä tutkimustapaa. Tutkimuksen toteuttajilla on salassapito- ja vaitiolovelvollisuus. Henkilötietoja ja muita saamiamme tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tutkimustamme varten. Äänitallenteita saavat käsitellä vain tutkimuksen tekevät opiskelijat ja niitä tullaan käyttämään ainoastaan tutkimustarkoituksessa. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tallenteet hävitetään. Mitään tutkimuksen aikana saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkittavien tunnistettavat ominaisuudet häivytetään eikä tutkimukseen osallistuneita tulla tunnistamaan tutkimuksesta. Tutkimuksessa ei käsitellä tutkittavien yksityisyyttä koskevia tietoja ja mahdolliset esille nousevat yksityisyyteen liittyvät tiedot ovat ehdottoman salassa pidettäviä. Tutkimuksessa syntyvä aineisto säilytetään turvalisessa paikassa ja vain tutkimuksen toteuttajilla on lupa käsitellä aineistoa. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen saatu aineisto hävitetään.

Ennen tutkimukseen suostumista Teillä on oikeus saada halutessanne lisätietoa tutkimuksesta. Allekirjoituksen jälkeen Teillä on oikeus peruuttaa tutkimussuostumus milloin tahansa ilman perusteluja sekä rajoittaa saamiemme tietojen käyttämistä tutkimuksemme.

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua viimeistään 31.10.2014. Valmis työ tulee olemaan ladattavissa ja luettavissa ammattikorkeakoulujen sähköisestä arkistosta verkkoosoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi) viimeistään 31.12.2014.

Annamme mielellämme lisätietoja ja vastaamme mahdollisiin kysymyksiin!

Helsingissä 31.1.2014

Heidi Oilimo ja Opri Pulliainen

## **Osallistumissuostumus**

Olen lukenut yllä olevan kuvauksen tutkimuksesta ja suostun osallistumaan kuvailtuun tutkimukseen. Ymmärrän oikeuteni ja tiedostan, mihin annan suostumukseni.

**Allekirjoittamalla osallistumissuostumuksen suostun myös tutkimustilanteen nauhoittamiseen litterointia varten.**

Paikka ja aika: \_\_\_\_\_

---

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Osallistumissuostumuksesta tehdään omat kappaleet sekä tutkimuksen toteuttajille että haastateltavalle.

Tutkimuksen toteuttajien yhteystiedot:

Heidi Oilimo

xxxxxxxxx@xxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxx

Opri Pulliainen

xxxxxxxxx@xxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxx



## Tutkimuslupalomake organisaatiolle

XXXX-säätiö, XXXX yhdistys

TUTKIJAT	<p>Geronomitutkinnon opiskelijat</p> <p>Heidi Oilimo – XXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Xx p.XXX XXXXXXXXX, email: xxxx.xxxxx@xxxxxxxx.xx</p> <p>ja</p> <p>Opri Pulliainen – XXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Xx p.XXX XXXXXXXXX, email: xxxx.xxxxx@xxxxxxxx.xx</p>	
	<p>Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö</p> <p>Metropolia Ammattikorkeakoulu</p>	
TUTKIMUKSEN OHJAAJAT	<p>Nimet</p> <p>Lehtori Mari Heitto ja lehtori Tuula Mikkola</p>	
	<p>Toimipaikka ja osoite</p> <p>Metropolia Ammattikorkeakoulu -XXXXXXX XXXXXXXX Xx p.XXX XXXXXXXXX</p>	<p>Puhelin</p> <p>XX XXX XXXX</p>
	<p>Sähköpostiosoitteet</p> <p>xxxx.xxxxx@xxxxxxxx.xx ja xxxx.xxxxx@xxxxxxxx.xx</p>	
TUTKIMUS	<p>Tutkimuksen nimi</p> <p>Mistä on hyvät vanhustyöntekijät tehty? – Henkilöstö ja sen hankinta vanhustyön laadun tekijöinä</p>	
	<p>Tutkimuksen taso</p> <p>Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö</p>	
	<p>Tutkimussuunnitelman hyväksymispäivämäärä oppilaitoksessa</p> <p>16.12.2013</p>	
	<p>Lyhyt yhteenveto tutkimussuunnitelmasta</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää hyvän vanhustyöntekijän kompetenssit, ottaa selvää tämän hetken ja tulevaisuuden vanhustyön henkilöstön (erityisesti lähityötä tekevän henkilöstön) valintakriteereistä. Työllä halutaan kiinnittää huomiota rekrytoinnin tärkeyteen ja henkilöstön osuuteen vanhustyön laadun tekijänä ja varmistajana.</p>	
	<p>Tutkimustapa / -menetelmä</p> <p>Teemahaastattelu</p>	
	<p>Käsitelläänkö tutkimuksessa henkilötietoja      kyllä      ei X</p>	
	<p>Tutkimuksen kohdeyksikkö</p> <p>Vanhustyöntekijöiden valinnasta vastaava henkilö organisaatiossa</p>	

	Tutkimusyhteistyöstä on neuvoteltu etukäteen kohdeyksikön kanssa Pvä X.X.2014 Henkilö Xxxxx Xxxxxxxx	
	Otoksen koko 1	
	Aineiston keruu-aika / Haastattelun suunnitel- tu toteutus vk 8-10	Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika 31.10.2014
SITOUMUKSET JA ALLEKIRJOITUKSET	Sitoudumme siihen, ettemme käytä saamiamme tietoja tutkittavan tai hänen edustamansa organisaation vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten muiden etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus, emmekä luovuta saamiamme henkilötietoja sivullisille.  Tutkijoina olemme tietoisia lainsäädännön, erityisesti henkilötietolain henkilötietojen käsittelylle asettamista vaatimuksista sekä vastuustamme tietojen käsittelyssä.  Luovutamme valmiista tutkimusraportista yhden kappaleen korvauksetta XXXX-säätiön käyttöön.	
	Paikka ja päivämäärä Helsinki	Tutkijoiden allekirjoitukset
PUOLTO	Puollan hakemusta En puolla hakemusta  Paikka ja päivämäärä _____  Allekirjoitus _____  Selvennys _____  Virka-asema _____	
PÄÄTÖS	Paikka ja päätöspäivämäärä _____  Päätäjän allekirjoitus _____	

	Selvennys _____  Virka-asema _____  Päätös antaa mahdollisuuden tutkimusaineiston keräämiselle ajalla: _____
LIITTEET	Opinnäytetyön suunnitelma, tutkimussuostumuslomake haastateltavalle

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS