



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Telma Töyrä

# **Milleniaalien rekrytointi ja sitouttaminen hoitoalalle**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen  
Pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Telma Töyrä		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Milleniaalien rekrytointi ja sitouttaminen hoitoalalle		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hanna-Kaisa Pernaa		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	<b>115</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Terveydenhuoltoala on tällä hetkellä kriisissä, koska henkilöstön riittävyys ja työtyytyväisyys ovat heikentyneet. Alan vetovoima on vähentynyt mediassa esiin nostetun huonon palkan vuoksi. Terveydenhuollon henkilöstö on avaintekijä palveluiden tuottamisessa ja tulosten saavuttamisessa. Terveydenhuollon organisaatioiden pitäisi löytää keinot houkutellessa työntekijöitä ja sitouttaa heidät työhön organisaatiossa ongelmien ratkaisemiseksi.

Rekrytointi on henkilöstöjohtamisen käytäntö, jolla hoitoalan organisaatio yrittää turvata henkilöstön riittävyyden ja sitouttaa terveydenhuollon ammattilaiset työhön organisaatiossa. Tämä tutkimus keskittyy nuorten sairaanhoitajien rekrytointiin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät rekrytoinnissa vaikuttavat nuorten sairaanhoitajien sitoutumiseen terveydenhuollon organisaatiossa. Tämän lisäksi tutkimuksessa haetaan tekijöitä, jotka nuoret sairaanhoitajat kokevat merkitykselliseksi työelämässä sitoutuakseen työhönsä, minkälaisia vaiheita rekrytointi sisältää henkilöstöjohtamisen käytänteenä ja minkälainen vaikutus rekrytoinnilla on sitoutumiseen.

Tutkimuksen ydinkäsitteet muodostuvat sitoutuminen-, milleniaali- ja rekrytointi -käsitteistä. Tutkimuksen viitekehys esittelee lukijalle kirjallisuudessa esiin nostettuja hoitoalan vetovoimatekijöitä, sitoutumisen käsitteen ja aikaisemmin tehdyt tutkimukset milleniaalien kokemista työn merkityksistä. Tutkimuksen viitekehys käy läpi rekrytoinnin osana henkilöstöjohtamista ja rekrytoinnin sisältämät ulottuvuudet sekä vaiheet.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto muodostuu kymmenestä alle 29-vuotiaiden nuorten sairaanhoitajien haastatteluista. He edustavat tutkimuksessa milleniaaleja. Tutkimuksen haastattelut ovat yksilöhaastatteluja, joissa on käytetty strukturoituja ja puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytetään raakahavaintoja ja niiden yhdistämistä erilaisten teemojen alle, jotka nousevat esiin tutkimuksen viitekehyksestä.

Tutkimustulokset osoittavat, että hoitajien työn koettu merkitys vaikuttaa siihen, mikä työntekijää motivoi työn tekemisessä. Nuoret sairaanhoitajat tunnistavat työn merkitykseksi taloudellisen turvan ja toimeentulon, merkityksellisen työn tekemisen, työn antaman rutiinin ja rytmin arkeen tai työn tuoman kokemuksen osallisuudesta. Tutkimustuloksena rekrytointi vaikuttaa nuorten sairaanhoitajien sitoutumiseen työhön ja organisaatioon. Rekrytoinnin vaikutus sitoutumiseen vaihtelee rekrytointiprosessin onnistumisen mukaan. Onnistunut rekrytointi nähdään tekijänä, mikä luo pohjan jatkossa syntyvälle sitoutumiselle. Sen sijaan epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa merkittävästi nuorten sairaanhoitajien työpaikkasitoutumiseen. Epäonnistunut rekrytointi koetaan rekrytointiprosessina, josta hakijalle muodostuu negatiivinen työnantajakuva.

---

**AVAINSANAT:** rekrytointi, sitoutuminen, milleniaali, hoitoala

## Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne	10
2	Työhön sitoutuminen hoitoalan organisaatiossa	12
2.1	Vetovoimainen organisaatio hoitoalalla	12
2.2	Työhön ja organisaatioon sitoutuminen	15
2.3	Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin teoria	18
2.4	Nuoret milleniaalit työelämässä	22
2.4.1	Milleniaalit	22
2.4.2	Työn merkitys milleniaaleille	23
2.4.3	Esimies ja nuorten sitouttaminen	25
3	Henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi	28
3.1	Henkilöstöjohtaminen	28
3.2	Julkisen sektorin rekrytinnin haasteet	32
3.3	Rekrytointiin vaikuttavat lait	34
3.4	Rekrytointi	38
3.5	Rekrytointi vaiheittain hoitoalalla	42
3.5.1	Rekrytointi alkaa määrittelyllä	43
3.5.2	Henkilövalinnan menetelmät	46
3.5.3	Avoimen työtehtävän täyttäminen	47
3.6	Rekrytointi ja milleniaalien sitouttaminen	48
4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	52
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	52
4.2	Aineiston kuvaus	53
4.3	Aineiston kerääminen	55
4.4	Aineiston analysointi	57
4.5	Aineiston luotettavuus	60
5	Aineiston analyysi ja tutkimuksen tulokset	63
5.1	Hoitoalan vetovoimaisuus ja työn merkitys	63

5.2	Työnantaja ja työhön sitouttaminen	66
5.3	Nuorten sairaanhoitajien rekrytointi	76
6	Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta	91
6.1	Työelämän merkitykselliset tekijät nuorten sairaanhoitajien sitouttamiseen	91
6.2	Nuorten sairaanhoitajien rekrytointi ja sitouttaminen	96
6.3	Pohdinta	102
	Lähteet	104
	Liitteet	111
	Liite 1. Haastattelurunko	111
	Liite 2. Kutsu haastatteluun ammattikorkeakouluihin	114

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Sitoutumisen käsitteiden erot.	16
<b>Kuvio 2.</b> Henkilöstöhallinnon käytännöt ja sitoutuminen.	19
<b>Kuvio 3.</b> Henkilöstöjohtamisen arvoketju.	30
<b>Kuvio 4.</b> Haastateltujen arvio asteikolla 0–10 kuinka paljon rekrytointi vaikuttaa työhön sitoutumiseen.	89

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuus ikäryhmittäin.	13
<b>Taulukko 2.</b> Työn merkitys ikäryhmittäin kaikilla toimialoilla.	24
<b>Taulukko 3.</b> Rekrytoinnin ulottuvuudet.	39
<b>Taulukko 4.</b> Rekrytoinnin erilaiset vaiheet.	43
<b>Taulukko 5.</b> Tutkielman aineisto.	55
<b>Taulukko 6.</b> Nuorten sairaanhoitajien kokemat vetovoimatekijät hoitoalalla.	92
<b>Taulukko 7.</b> Nuorten sairaanhoitajien sitoutumista edistävät tekijät.	94
<b>Taulukko 8.</b> Houkuttelevan työpaikan tekijät rekrytoinnissa nuorille sairaanhoitajille.	97
<b>Taulukko 9.</b> Nuorten sairaanhoitajien rekrytoinnin vaiheet.	98

# 1 Johdanto

Organisaation menestymisen takana ovat siellä työskentelevät ihmiset. Työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara, koska he tukevat organisaation toiminnan onnistumista ja toivottujen tuloksien saavuttamista. (Waters, 2006, s. 243.) Organisaation on Boudreaun ja Ramstadin (2007, s. 20) oppien mukaan löydettävä keinot houkutella, kehittää sekä säilyttää sen tehtäville tärkeät menestystekijät eli osaavan henkilöstön. Huippuosaajien palkkaamisesta organisaatioon ei ole kuitenkaan hyötyä, jos osaajat eivät sitoudu työhönsä organisaatiossa pidemmäksi ajanjaksoksi (Kaijala, 2016).

Terveydenhuollon keskeinen menestystekijä on sen henkilöstö. Henkilöstö on strateginen voimavara ja henkilöstön kehittämisellä vaikutetaan niin palveluiden laatuun, tuloksellisuuteen kuin alalla työskentelevien työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut tavoitteen, jonka tarkoituksena on turvata sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyys sekä ammatillinen osaaminen tulevaisuudessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020, 29. marraskuuta.) Alan vetovoimaisuus on kuitenkin heikentynyt muun muassa mediassa esiin nostetun huonon palkan ja kiristyvien budjettien johdosta. Suurimpana kysymyksenä tulevaisuudessa on, mistä terveydenhuollon organisaatiot löytävät riittävästi henkilökuntaa, joka on sekä kiinnostunut että sitoutunut työhönsä. (Surakka, 2009, s. 22.)

Rekrytointi on keino saada organisaatioon osaavaa henkilöstöä (Surakka, 2009, s. 7). Rekrytointi voidaan ymmärtää myös laajempänä käsitteenä, joka sisältää henkilöstöhallinnon lisäksi ne tekijät, jotka saavat henkilöstön sitoutumaan työhönsä organisaatiossa. Sitoutunut työntekijä uskoo työyhteisön arvoihin, on valmis ponnistelemaan niiden toteutumiseksi ja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. (emt. s. 62.) Tulevaisuuden työntekijöitä on kuitenkin entistä vaikeampi saada sitoutumaan yhteen työpaikkaan. Mileniaalien astuessa työelämään, he tuovat mukanaan uudenlaiset arvot, jotka poikkeavat edeltävän sukupolven arvoista. Perinteisten rekrytointiprosessien on uusiuduttava, jotta

ne houkuttelisivat ja sitouttaisivat milleniaalit sekä heidän osaamiensa terveydenhuollon organisaatioihin. (Kaijala, 2016.)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin alle 29-vuotiaita sairaanhoitajia ja selvitettiin, mitkä tekijät rekrytoinnissa vaikuttavat nuorten sairaanhoitajien sitoutumiseen hoitoalan organisaatiossa. Tutkimus tuo esiin nuorten sairaanhoitajien ajatuksia työn merkityksestä heidän elämässään ja mitkä tekijät ovat rekrytointiprosessissa merkityksellisiä heidän sitouttamisekseen hoitoalan organisaatioon.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Työ- ja elinkeinoministeriön tekemä Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa -raportti (Koponen 2015, s. 20) osoittaa, että vuoteen 2030 mennessä sosiaali- ja terveyspalveluiden työvoimatarve tulee kasvamaan. Työvoimatarpeen arvioidaan olevan noin 109 000 työntekijällä sekä alan poistumien myötä 283 000 avautuvalla työpaikalla. Työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät tule kohtaamaan ammattaittain eikä alueittain, mikä tulee olemaan yksi suurimmista ongelmista työvoiman riittävyyden turvaamisessa. Surakka (2009, s. 10) arvioi henkilöstötarpeen kasvavan odotettua suuremaksi suurten ikäluokkien eläköityessä ja palvelutarpeen kasvaessa. Nuoret eivät koe hoitoalaa yhtä houkuttelevana kuin aikaisemmat sukupolvet. Alasta kiinnostuneiden puuttuessa, oppilaitokset joutuvat kilpailemaan opiskelijoista opiskelupaikkojen täyttämässä.

Sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteen ammattijärjestö Tehyn toimeksi antama Aula Research Oy:n ”Kysely tehyläisille 2020”-tulosesitys antaa huolestuttavan kuvan sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyydestä tulevaisuudessa. Kysely selvitti Tehyn jäsenten, jotka työskentelevät yliopistollisessa sairaalassa tai keskussairaalassa, ajatuksia esimerkiksi hoitotyön vetovoimasta ja hoitajien työssä jaksamisesta. (Aula Research Oy, 2020, s. 2.) Kyselyn 2600 vastaajasta vain 23 % uskoo jaksavansa sosiaali- ja terveysalan

työtehtävissä koko työuransa ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että jopa 43 % vastaajista uskoo, että he eivät tule jatkamaan alalla eläkkeeseen asti. (emt. s. 15.) Alan vaihtoa harkinneista vastaajista 40 % kertoo harkinneensa alan vaihtoa vuosittain tai harvemmin, 22 % on harkinnut alan vaihtoa kuukausittain, 15 % viikoittain ja 11 % päivittäin (emt. s. 20). Suurimmaksi epäkohdaksi sosiaali- ja terveysalalla nähtiin muun muassa palkkaus, joka ei vastaa työn kuormittavuutta, liian vähäinen henkilökunnan määrä ja työn vähäinen arvostus (emt. s. 17).

Hoitohenkilökunnan sitoutuminen työhön ja hoitoalan organisaatioon, on aiheena ajan-kohtainen myös sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen takia. Valtioneuvosto (2021) toteaa, että uudistuksen tavoitteena on siirtää julkisten sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu suuremmille itsehallintoalueille eli maakunnille. Uudistuksen tarkoituksena on vähentää väestön hyvinvointieroja sekä palveluista syntyviä kustannuksia. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistukseen kirjattu hoitajamitoitus on kuitenkin aiheuttanut huolta hoitajien riittävyydestä. Hoitotyön tutkimussäätiön (2016, s. 12) tutkimus piti, muun muassa uudistuksesta johtuvana hoitotyötä koskevana tulevaisuuden haasteena, hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisen ja osaavan henkilöstön säilyttämisen alalla.

Koponen (2015, s. 21) huomauttaa Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa, että työvoiman riittämiseksi tulisi jatkossa keskittyä enemmän alan vetovoiman ja työelämän laadun varmistamiseen kuin työvoiman vajeen tai ylijäämän arvioimiseen. Koposen mukaan jopa mahdollinen tutkimuksia ennakoitua suurempi henkilöstön poistuminen terveysalalta, tulee johtamaan heikentyneeseen työmarkkinatilanteeseen. Henkilöstön alalta poistumiseen vaikuttavia syitä ovat muun muassa työkyvyttömyys sekä työelämän työntekijät, jotka vähentävät alan vetovoimaisuutta. Huolestuttavaa on, että huomattava osa sairaanhoitajista on harkinnut alan vaihtoa, vaikka he kokevat valmistuneensa oikealle alalle.



Terveysalan organisaatioiden ja esimiesten on löydettävä ratkaisu riittävän työvoiman säilyttämiseksi. Terveydenhuolto on ala, joka tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa osaavaa henkilöstöä (Surakka, 2009, s. 10). Ammattitaitoisesta henkilöstöstä kilpailemisesta on tullut osa organisaatioiden toimintaa. Työnantajat ovat tunnistaneet, että heidän täytyy kehittää jatkuvasti parempia rekrytointi- ja valintaprosesseja, jotta he voivat kilpailla parhaista työntekijöistä työvoimamarkkinoilla. Epäonnistunut rekrytointi voidaan organisaatiossa mitata ajan ja resurssien menetyksenä. (Elearn, 2009, s. xiii–2.)

Y-sukupolvi eli milleniaalit ovat tällä hetkellä suurin työelämässä oleva sukupolvi. He ovat vuoden 1980 jälkeen syntyneitä nuoria aikuisia ja heillä uskotaan olevan täysin erilaiset arvot työtä kohtaan kuin heitä aikaisemmalla X-sukupolvella. (DeVaney, 2015, s. 11.) Kajala (2016) kuvaa milleniaaleja sukupolveksi, joka on teknologian myötä tottunut nopeisiin ja ketteriin prosesseihin. Y-sukupolven edustajat ovat parhaimmillaan osaavia ja tuloista hakevia työntekijöitä. Työssä eteneminen on milleniaaleille tärkeää, mutta se ei saa tapahtua vapaa-ajan kustannuksella. Esimiehen täytyy olla läsnä työssä, mutta ei holhota. Näiden muuttuneiden arvojen tulisi näkyä uudistuvina rekrytointiprosesseina, jotka ottavat milleniaalien arvot ja tarpeet huomioon.

Vaasan sairaanhoitopiirin henkilöstöraportti 2019 näkee tulevaisuuden rekrytointiolo-suhteiden jatkuvan hoitoalalla haastavina. Hakijoiden määrä avoimena olevaa tehtävää kohtaan on laskenut kaikissa ammattiryhmissä, paitsi lääkäreiden kohdalla, jossa hakijoiden määrä on ollut entuudestaan vähäistä. Vuonna 2019 Vaasan sairaanhoitopiirissä julistettiin avoimeksi 339 paikkaa ja hakijoita oli yhteensä 1569. Vuonna 2018 avoimia työpaikkoja oli 432 ja hakijoita 2494. Vuoden 2019 hoitohenkilöstön hakijoiden määrä avoinna olevaa paikkaa kohti oli 4,1 kun edeltävänä vuonna se oli 4,4. Määrä kuvastaa ja tukee viime vuosien suuntausta rekrytinnin haasteista. (Vaasan keskussairaala, 2019.) Vuonna 2013 tehty HR-barometri osoittaa, että kuntien henkilöstöjohtamista haastavat seuraavan viiden vuoden aikana eläköityvien suuri määrä, tiukka talous sekä uuden työvoiman rekrytinnin kasvava vaikeus (Viitala & Lehto, 2014, s. 138).

Rekrytointi on keino turvata organisaation tulevaisuus hankkimalla organisaatioon osaa-  
vaa henkilöstöä (Bhosle, 2020). Jokinen (2018, s. 87) toteaa, että onnistunut rekrytointi  
on kilpailukyvyyn säilyttämistä ja organisaatoin sisäisen osaamisen varmistamista tulevai-  
suudessa. Rekrytoinnilla ja sen toteutustavalla on suuri vaikutus organisaation luomaan  
sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan (Joki, 2018, s. 87), mikä voi vaikuttaa esimerkiksi  
hakijoiden sitoutumiseen organisaatiossa (Surakka, 2009, s. 47). Sitoutunut työntekijä  
määritellään työntekijäksi, joka pysyy organisaatiossa vaikeina aikoina ja työskentelee  
organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Meyer & Allen, 1997, s. 3). Orga-  
nisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota rekrytointiprosessien mahdollisimman hyvään to-  
teuttamiseen (Elearn, 2009, s. 2).

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne

Tutkimuksen aihe ja kiinnostus sitä kohtaan syntyi sen ajankohtaisuudesta terveyden-  
huollon kentällä. Tutkimuksen tehtävänä oli vastata kysymykseen:

1. Mitkä tekijät rekrytoinnissa vaikuttavat nuorten sairaanhoitajien sitoutumiseen  
terveydenhuollon organisaatiossa?

Tutkimuksen pääkysymystä täydentävinä alakysymyksinä toimivat seuraavat kysymykset:

2. Mitkä tekijät nuoret sairaanhoitajat näkevät merkitykselliseksi työelämässä si-  
toutuakseen työhönsä?
3. Minkälaisia vaiheita rekrytointi sisältää henkilöstöjohtamisen käytänteenä? Min-  
kälainen vaikutus rekrytoinnilla on sitoutumiseen?

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi avata lukijalle, mitä  
työn ydinkäsitteillä tarkoitetaan. Tutkimuksen ydinkäsitteet muodostuivat rekrytointi-,  
milleniaali- ja työhön sitoutuminen -käsitteistä. Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta  
ja niiden alla olevista alaluvuista. Luvut 2 ja 3 muodostavat tutkimuksen viitekehysten.  
Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui tutkimuksen ydinkäsitteiden ympärille.

Tarkoituksena oli luoda lukijalle kokonaiskuva tutkimuksen aiheen nykytilanteesta ja erilaisista näkökulmista.

Tutkimusmenetelmät ja aineisto -luku esittelee tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän, aineiston, sen keräämisen ja miten se analysoidaan tutkimuksessa. Tutkimuksen aineiston analyysi on luvussa viisi. Johtopäätökset ja pohdintaa -luku kerää tutkimuksen tulokset yhteen ja esittelee tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset. Luku päättyy tutkijan omaan pohdintaan tutkimuksesta ja sen tärkeydestä.

Tutkimuksessa on tehty tarkentavia aiheiden rajauksia. Tutkimus on rajattu esittelemään vain aiheen kannalta merkityksellinen lainsäädäntö, joka vaikuttaa organisaation rekrytointikäytänteisiin. Tutkimus on rajattu määrittelemään vain terveydenhuollossa esiintyviä rekrytointiprosesseja. Tutkimuksessa tutkittiin nuorten sairaanhoitajien kokemia merkityksellisiä työelämätekijöitä. Tutkimukseen osallistuneet nuoret sairaanhoitajat olivat alle 29-vuotiaita ja nuorin heistä oli haastatteluiden aikana 21-vuotias. Tutkimuksessa haastateltujen nuorten sairaanhoitajien sijoittaminen yhteen tiettyyn ikäluokkaan oli kuitenkin haastavaa, koska milleniaalien määrittely vaihtelee paljon kirjallisuuslähteestä riippuen. Tässä tutkimuksessa milleniaalit määritellään länsimaalaisen ajatuksen mukaisesti nuoriksi aikuisiksi, jotka ovat syntyneet vuosien 1980–2000 aikana. Milleniaaleista käytetään myös käsitettä Y-sukupolvi. Tässä tutkimuksessa käytetään kyseisestä ikäryhmästä kumpaakin nimitystä sen mukaan, mitä käsitettä alkuperäinen lähde oli käyttänyt.

## 2 Työhön sitoutuminen hoitoalan organisaatiossa

Yhteiskunnan kuluttamien tuotteiden ja palveluiden tuottaminen vaatii huomattavan määrän työtä. Niin kauan, kun julkisten palveluiden henkilöstö suhtautuu positiivisesti työhönsä, voidaan olettaa, että yhteiskunnan palvelut järjestetään tehokkaasti, huolellisesti sekä tunnollisesti. Työn lopputulos ei ole yhtä hyvä, jos työntekijät ovat pakotettuja työskentelemään tietyn asian eteen, jos he eivät sitä itse halua tehdä. (Furåker, Håkansson & Karlsson, 2012, s. 1.) Tiedon ja tekniikan kasvaessa sekä kehittyessä, terveydenhuoltoala on pystynyt tutkimaan yhä vaikeampia sairauksia, ja parantamaan niitä. Työn hektisyys näkyy henkilökunnan henkisenä ja fyysisenä uupumisena. Hoitoalan vetovoimaisuuden on havaittu heikentyneen muun muassa huonon palkan ja kiristyvien budjettien johdosta. Alan tulevaisuuden haasteena on kysymys, mistä terveydenhuollon organisaatiot löytävät riittävästi henkilökuntaa, joka on sekä kiinnostunut että sitoutunut työhönsä. (Surakka, 2009, s. 22.)

Tässä luvussa käsitellään vetovoimaista organisaatiota hoitoalalla, työhön ja organisaatiositoutumista sekä mitä työelämän suurin sukupolvi, milleniaalit, arvostavat työelämässä. Luku pyrkii luomaan lukijalle kuvan siitä, mistä hoitoalan vetovoimaisuus on syntynyt ja mitä työntekijöiden sitoutumisella tarkoitetaan. Henkilön motiivien tunnistaminen ja ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta henkilö saadaan osallistumaan ja kiinnostumaan työpaikasta (Caruso, 2014). Siksi milleniaalien työelämän arvostuksen kohteet tulisi tunnistaa, jotta heidät pystytään sitouttamaan työhön ja organisaatioon.

### 2.1 Vetovoimainen organisaatio hoitoalalla

Andersson, Gunnarsson, Hedkund ja Rosén (2017, s. 56) määrittelevät vetovoimaisen työn olevat työpaikka, johon ihmiset haluavat päästä työskentelemään. Vetovoimaisuus muodostuu työhön liitetyistä positiivisista tekijöistä ja organisaation ansaitsemasta

positiivisesta maineesta. Vetovoimaisessa työpaikassa, työntekijä voi kokea vakautta ja työskentelee asemassa, joka edistää hänen omistautumistaan työlle. Henkilöstön työttyväisyys, työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus ja hyvät potilashoidon tulokset ovat vetoimaisen terveydenhuollon organisaation ominaispiirteitä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009, s. 64). Surakka kirjoittaa, että vertailututkimuksissa terveydenhuollon organisaatioissa vetovoimaisuuden avaintekijöiksi on listattu potilaiden erinomaiset hoitotulokset, hyvät työolosuhteet työskentelyyn ja korkeatasoinen hoitoympäristö ammatillisesti vertailtuna (Surakka, 2009, s. 25).

Baronan (2021) teettämässä ”Suuri työelämän tutkimus 2021” selvitti muun muassa miten eri ikäryhmät kokevat erilaisten toimialojen vetovoiman. Tutkimukseen osallistui yhteensä 1 022 henkilöä vuoden 2020 joulukuussa ja heistä 15 % koki sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisimpana alana. Tutkimukseen osallistuneista 18–29-vuotiaista 28 % koki myynnin ja kaupan alan kiinnostavammaksi toimialaksi. Muita kiinnostavia aloja olivat milleniaaleille markkinointi, viestintä ja media-ala, asiakaspalvelu, talous- ja henkilöstöhallinto sekä logistiikka. Sosiaali- ja terveysala oli nuorista kiinnostavin ala 13 %:lle vastanneista. Muihin tutkimuksen ikäluokkiin verrattuna, tämä oli pienin prosentti kaikista ikäryhmistä. Sosiaali- ja terveysala koettiin kiinnostavimmaksi alakasi 40–49-vuotiaiden keskuudessa 21 %:lla (ks. taulukko 1).

**Taulukko 1.** Sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuus ikäryhmittäin (mukaillen Barona, 2021).

	Kaikki vastaajat (n=1 022)	18–29 v.	30–39 v.	40–49 v.	50–59 v.
Sosiaali- ja terveysala on vetovoimaisin ala	15 %	13 %	14 %	21 %	16 %

Oppilaitosyhteistyöt koulun ja terveysterveysten organisaation välillä ovat yksi keino turvata henkilökunnan riittävyys hoitoalalla. Yhteistyö on hyvä aloittaa jo siinä vaiheessa, kun nuoret miettivät tulevaisuuttaan ja ammattivalintaansa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009, s. 65.) Terveydenhoito on alana ollut pitkään suosittu nuorten keskuudessa ja

kouluttautumissuuntana. Alan vetovoimaisuus on syntynyt mielenkiintoisesta, ihmisläheisestä ja käytännöllisestä työstä. Työvoiman saatavuuden ongelmana nähdään nykyisin se, että työ on alan monissa organisaatioissa liian raskasta. (Surakka, 2009, s. 22.)

Coco (2019, s. 16) tutki erikoissairaanhoidon vetovoimatekijöitä tehyläisille teetetyssä kyselyssä. Tutkimuksen johtopäätöksinä oli se, että alan vetovoimaisuuden lisäämiseksi sairaanhoitajien palkkaa on nostettava vastaamaan työn vaativuutta. Henkilöstöresurssein turvaaminen nousi myös kyselyssä tärkeäksi alan vetovoimatekijäksi. Muun muassa henkilöstöressurssinen riittävyys on turvattava muuttuvissa oloissa kehittämällä ajantasaisempia mittareita henkilöstön riittävyyden arvioimiseksi. Oikein mitoitettut henkilöstöressurit auttavat mitoittamaan työntekijöihin kohdistuvaa kuorimittavuutta tasaisemmin, jolla mahdollistetaan työstä parhain mahdollinen suoriutuminen, työhyvinvointi ja alalla pysyminen. Hyvinvointiala tarvitsee osaavaa johtamista, joka puuttuu työntekijöiden liialliseen kuormitukseen, tukee ja ohjaa.

USA:ssa huomattiin jo 1990-luvulla, että osa sairaaloista ei kärsinyt hoitajapulasta, kun taas toisissa henkilökunnan vaihtuvuus oli suurta. Työmarkkinoiden vetovoimaisimmilla sairaaloilla huomattiin olevan saman kaltaisia piirteitä ja niitä alettiin kutsua magneettisairaaloiksi. Magneettisairaaloiden yhdistäviä tekijöitä ovat työntekijöiden mahdollisuus keskittyä heidän perustehtäväänsä organisaatiossa, henkilökunnan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja eri ammattiryhmien välinen hyvä yhteistyö. Magneettisairaaloiden toimintaa tutkivat tutkimukset ovat vahvistaneet toistuvasti vetovoimaisen sairaalan tunnuspiirteeksi ammattimaisuuden, hoitotyön asiantuntijuuden, työntekijöiden autonomian, päätöksentekoa mahdollistavan organisaatio- ja johtamiskulttuurin, joka myös tukee yhteistyösuhteita johdon ja muiden ammattiryhmien välillä. (Surakka, 2009, s. 28–29.)

Nykyään hoitoalan organisaatio voi saada magneettisairaalaratituksen American Nurses Credentialing Center -yhdistykseltä (ANCC). Yhdistyksen ylläpitämä magneettisairaalo-ohjelma auttaa sairaaloita kehittämään muun muassa organisaatiossa työtyytyväisyyttä

ja potilastyytyväisyyttä. Magneettisairaalat houkuttelevat parhaimmat työntekijät organisaatioon työmarkkinoilta, koska niissä ylläpidetään yhteistyötä tukevaa kulttuuria, jossa hoitajat ovat arvostettuja yhteistyökumppaneita sekä tärkeä osa asiakkaiden kokemaa hoitotyötä. (American Nurses Credentialing Center, 2021.)

## **2.2 Työhön ja organisaatioon sitoutuminen**

Työhön sitoutuminen (job engagement) ja organisaatioon sitoutuminen (organizational commitment) ovat olleet eri koulukuntien tutkimuksen kohteena jo pitkään. Niin käyttäytymistieteissä, kuin organisaatio- ja hallintotieteissä, sitoutumista on tutkittu ilmiönä, jonka kohdistumista ja osatekijöitä on pyritty selvittämään. Kiinnostuksen kohteena on ollut, miten sitoutuminen muuttaa työntekijän asenteita ja käyttäytymistä hänen tekemäänsä työtä ja organisaatiota kohtaan. (Wallin, 2012, s. 25.)

Lähikäsitteinä sitoutumiselle käytetään omistautumista työlle, samaistumista työlle, tyytyväisyyttä, työmotivaatiota, työorientaatiota, kiinnittymistä ja työhön uppoutumisen käsitteitä (Wallin, 2012, s. 26). Shuck, Ghosh, Zigarmi ja Nimon (2013, s. 13) ovat kuitenkin huolissaan siitä, että sitoutumistutkimukset eivät määrittele tarpeeksi selkeästi erilaisten sitoutumiseen liitettävien käsitteiden eroja. Heidän mukaansa esimerkiksi organisaatiositoutumisen, työhön sitoutumisen ja tyytyväisyyden käsitteiden erot on syytä tunnistaa ja miten kyseiset käsitteet ovat yhteydessä työntekijäsitoutumiseen.



**Kuvio 1.** Sitoutumisen käsitteiden erot (mukailten Shuck ja muut, 2013, s. 24).

Shuck ja muut (2013, s. 23) ymmärtävät työntekijäsitoutumisen, työtyytyväisyyden, työhön sitoutumisen ja organisaatiositoutumisen käsitteiden olevan osittain päällekkäisiä käsitteitä, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. He uskovat, että kyseiset käsitteet voidaan erottaa toisistaan niiden eroavaisuuksien pohjalta (ks. kuvio 1). Työntekijäsitoutuminen muodostuu työtyytyväisyydestä, työhön sitoutumisesta sekä positiivisista tunteista organisaatiota ja sen arvoja kohtaan (emt. s. 25). Työtyytyväisyys on pelkistetysti globaalisti tunnettu käsite, jolla arvioidaan työntekijöiden asenteita tekemäänsä työhön. Organisaatiositoutuminen on puolestaan työntekijän kokemaa kiintymystä työnantajana toimivaa organisaatiota kohtaan. Kiintyminen kohdistuu organisaatioon kokonaisuutena eikä niinkään yksittäiseen työhön tai tehtävään niin kuin työhön sitoutumisessa. (emt. 24.)

Lampikoski (2005, s. 46) määrittelee sitoutumisen yleisellä tasolla kolmen ominaisuuden mukaan. Sitoutumisen ominaisuudet muodostuvat vahvasta uskosta organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja niiden hyväksymiseen, halusta työskennellä organisaation eduksi sekä vahvasta halusta kuulua organisaation yhteisöön. Sitoutuminen muodostuu teki-  
jöistä, jotka vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen, suoriutumiseen, osallistumiseen



työyhteisön jäsenenä sekä organisaatiossa pysymiseen (Surakka, 2009, s. 63). Sitoutunut työntekijä määritellään esimerkiksi työntekijäksi, joka pysyy organisaatiossa hyvinä sekä huonoina aikoina, työskentelee kokopäiväisesti tai jopa enemmän, suojelee yrityksen omaisuutta ja tekee töitä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Meyer & Allen, 1997, s. 3).

Puhuttaessa työntekijöiden vaihtuvuudesta, yhdistetään se usein työntekijöiden sitoutumattomuuteen. Sitoutuminen on kuitenkin käsitteenä sekä ilmiönä laajempi ja monisyisempi. Sitoutuminen on henkilön psykologinen suhde organisaatioon, jossa hän työskentelee. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa niin toiminnan laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen kuin jatkuvaan kehittymiseen. (Viitala, 2013.) Viitala mukailee Rousseaut (1990; 1994) siinä, että työntekijän psykologinen suhde organisaatioon voidaan jakaa joko relationaaliseen tai transaktionaaliseen suhteeseen. Transaktionaalinen suhde perustuu työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen, joka muistuttaa kauppasuhdetta. Kyseessä on usein epävarma ja lyhyt aikainen suhde, jossa työntekijää motivoi eniten työstä saatava palkka. Relationaalinen suhde työntekijän ja organisaation välillä puolestaan syntyy luottamuksesta ja lojaaliudesta. Kumpikin suhteen osapuoli luottaa tällöin toisen osapuolen joustavuuteen. Esimerkiksi työntekijä voi uhrata normaalia enemmän aikaansa työskentelyyn auttaakseen työnantajaa tiukassa kilpailutilanteessa työmarkkinoilla. Työnantaja puolestaan toimii relationaalisessa suhteessa kärsivällisesti työntekijää kohtaan, joka on esimerkiksi kohdannut yksityiselämässään haasteita. (Viitala, 2013.)

Wallin (2012, s. 97) toteaa, että hoitoalalla työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat viisi ulottuvuutta. Ulottuvuuksia ovat työntekijän henkilökohtainen suhde hoitotyöhön, työntekijän suhde ammatillisuuteen, hoitajan ja asiakkaan välinen suhde, työntekijän ja organisaation välinen suhde ja hoitotyön institutionaalituneet rakenteet. Työhön sitoutumisessa on kyse laajemmasta näkökulmasta hoitotyöhön kuin vain organisaation ja työntekijän välisestä suhteesta. Sitoutumiseen hoitotyössä vaikuttavat esimerkiksi hyvinvointityöntekijän henkilökohtainen suhde hoitotyöhön, johon kuuluvat arvot, tavoitteet sekä

työn ja muun elämän suhde. Hoitotyöhön sitoutuminen edellyttää mahdollisuutta toimia oman alansa asiantuntijana ja hyvien hoitoalan toimintaperiaatteiden mukaisesti. Hoitotyöntekijät arvostavat organisaatiota, joka korostaa asiakkaan oikeuksia ja vie ne organisaation oman edun edelle. Asiakaslähtöisten palveluiden mahdollistaminen on yksi hoitotyöhön ja organisaatioon sitoutumisen tärkeistä elementeistä. Alalla työskentelevät arvostavat organisaatiota, joka toimii asiakaslähtöisesti. Tähän on myös helpompi sitoutua.

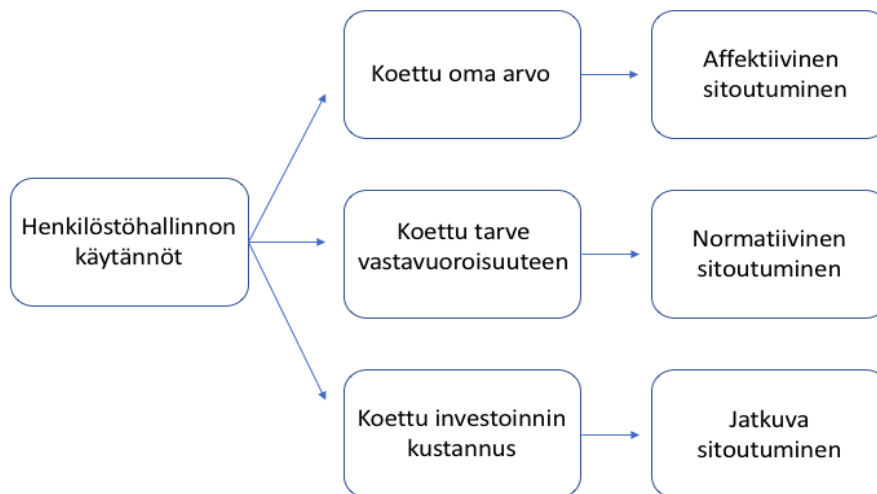
Organisaatio pystyy vaikuttamaan hoitotyöhön sitoutumiseen mahdollistamalla mahdollisimman hyvän työn laadun, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, työn mielekkyyden, työhyvinvoinnin ja organisaation toimivuuden sekä tuottavuuden. Organisaation tulee toimia hyvin, jotta se voi taata laadukkaan työn. Hoitotyöntekijöiden kokema yhteisöllisyys, autonomia, mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työtään, ovat muun muassa hyvin toimivan organisaation tunnusmerkkejä. Hoitohenkilökunta näkee usein kuuluvansa yhteiskuntaan tekemänsä merkityksellisen työn kautta. Terveyspalveluiden rakentumiseen halutaan vaikuttaa aktiivisesti, jolloin hyvinvointityön rakenteet voidaan kokea joko työtä mahdollistavana tai estävänä tekijänä. Tämä vaikuttaa automaattisesti työntekijän kokemaan sitoutumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Wallin, 2012, s. 98.)

### **2.3 Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin teoria**

Meyerin ja Allenin (1997, s. ix) organisaatiositoutumisen kolmen komponentin teorian (a three-component model of commitment) pohjana on ollut selittää miksi ihmiset tekevät työssään sitä mitä he tekevät. Meyer ja Allen uskovat, että organisaation työntekijät synnyttävät aina jonkinlaisen suhteen organisaatioon, joka vaikuttaa heidän käytökseensä työpaikalla. Meyer ja Allen (1991) toteavat, että yleinen määritelmä organisaatiositoutumiselle on se, että sitoutuminen on psykologinen ilmiö, joka määrittelee työntekijän suhteen organisaatioon ja vaikuttaa työntekijän päätökseen pysyä organisaation

jäsenenä. Sitoutuneet työntekijät jäävät todennäköisemmin työskentelemään organisaatioon kuin sitoutumattomat työntekijät.

Organisaatio pystyy johtamaan ja sietämään muutosta paremmin, kun se ymmärtää miten työntekijöiden sitoutuminen, asenteet ja käytös organisaatiota kohtaan syntyvät (Meyerin & Allenin 1997, s. ix). Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen erilaiseen kategoriaan työntekijän psykologisen mielentilan mukaan. Näitä ovat affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen (ks. kuvio 2). (Meyer & Allen, 1991.)



**Kuvio 2.** Henkilöstöhallinnon käytännöt ja sitoutuminen (mukaillen Meyer & Allen, 1991, s. 69).

Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen sitoutumiseen ja osallistumiseen organisaatiossa. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä pysyy organisaatiossa, koska hän haluaa pysyä siellä. (Meyer & Allen, 1997, s. 67.) Työntekijä haluaa kuulua organisaatioon ja kokee usein arvostusta sekä luottamusta työssään. Sosiaalsiin suhteisiin koettu tunnetason sitoutuminen, on osa affektiivista sitoutumista. (Viitala, 2013.) Usko organisaation toimintatapoihin ja päämääriin motivoi työntekijää työskentelemään enemmän organisaation eduksi. Tunneperäisen sitoutumisen on havaittu vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen, 2017.)

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä puolestaan kokee velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä uskoo, että hän on velkaa organisaatiolle ja pysyy siksi siellä työntekijänä. (Meyer & Allen, 1997, s. 67.) Viitala (2013) toteaa, että normatiivinen sitoutuminen pohjautuu yhteiskunnan luomiin normeihin. Työntekijän käyttäytymistä ohjaa tällöin työntekijän oma ajatus siitä, mitä yhteiskunta ajattelee hänen velvollisuudekseen tehdä organisaatiossa ja miten tulisi käyttäytyä suhteessa työnantajaan. Michelsson ja muut (2017) lisäävät, että normatiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa työskennellä organisaation hyväksi, mutta suhde organisaatioon sekä kollegoihin, voi jäädä etäisemmäksi kuin tunnepitoisessa sitoutumisessa.

Jatkuva sitoutuminen muodostuu työntekijän tietoisuudesta mahdollisiin kuluihin, jotka voivat syntyä organisaatiosta lähdettäessä. Työntekijä, joka on jatkuvasti sitoutunut organisaatioon, pysyy siellä, koska hänen täytyy. (Meyer & Allen, 1991, s. 67.) Jatkuva sitoutuminen viittaa niin sanottuun työntekijän arvioimaan ”panos-tuotos”-suhteeseen organisaatiossa. Muun muassa palkkiot, saadut edut ja mahdolliset työpaikan vaihtamisesta seuraavat haitat ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat jatkuvaan sitoutumiseen. Työntekijä voi esimerkiksi pysyä työssään, jos hän näkee siitä olevan hyötyä hänen urallaan. (Viitala, 2013.) Jatkuvasti sitoutuneet työntekijät eivät yleensä työskentele enempää organisaation hyväksi, kuin heidän on tarve säilyttääkseen työpaikkansa (Michelsson ja muut, 2017).

Meyer ja Allen (1991) kokevat affektiivisen, normatiivisen ja jatkuvan sitoutumisen olevan sitoutumisen komponentteja eikä niinkään tyyppejä. Määrittely perustuu siihen, että työntekijä voi kokea kaikkia kolmea komponenttia yhtä aikaa organisaatiota kohtaan. Esimerkiksi työntekijä voi kokea yhtä aikaa sekä vahvaa tunnepitoista sitoutumista sekä velvollisuuden jäädä organisaatioon. Työntekijä on silloin sitoutunut organisaatioon affektiivisesti sekä normatiivisesti. Toinen työntekijä voi nauttia organisaatiossa työskentelystä, mutta samalla tiedostaa, että työpaikan vaihtaminen olisi hankalaa taloudellisen tilanteen vuoksi. Kyseessä on tällöin affektiivinen ja jatkuva sitoutuminen

organisaatioon. Viitala (2013) muistuttaa, että eri sitoutumisen komponenteilla on erilaisia vaikutuksia organisaatiolle. Muun muassa affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen on osoitettu olevan yhteydessä parempiin työsuorituksiin kuin jatkuvan sitoutumisen.

Meyer ja Allen kysyvät tutkimuksessaan, mitä sitoutuminen antaa puolestaan työntekijöille. Organisaatiot tarjoavat tavan kuluttaa aikaa työskennellen sekä antavat korvauksen tehdystä työstä, joka mahdollistaa laskujen maksamisen. Meyer ja Allen eivät kuitenkaan usko näiden asioiden johtavan pelkästään työntekijöiden sitoutumiseen, joka saisi aikaan määritelmän mukaista käyttäytymistä. He uskovat, että organisaatioiden kyky saada ihmiset tuntemaan itsensä ja työnsä tärkeäksi, kyky haastaa, mahdollisuus tavata mielenkiintoisia ihmisiä ja kehittää omia taitojaan ja samalla itseään, johtavat sitoutumisen syntymiseen. (Meyer & Allen, 1997, s. 3.)

Randall (1987) esittää kritiikkiä työntekijöiden organisaatiositoutumiselle, koska hänen mukaansa organisaatiot eivät hyödy ”sokeasti” sitoutuneista työntekijöistä. Sokeasti organisaatioon sitoutuneet työntekijät voivat hyväksyä jopa organisaation arvoja, jotka vähentävät esimerkiksi sen uusiutumiskykyä (Meyer & Allen, 1997, s. 3). Hoitoalalla, työntekijän liian voimakkaalla sitoutumisella organisaatioon ja työhönsä, voi olla myös haitallisia vaikutuksia. Liiallinen sitoutuminen organisaatioon voi vaikuttaa esimerkiksi työntekijän vapaa-ajan ja työn epätasapainoon, joka voi johtaa työuupumukseen ja suurempaan halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Tämä on haitaksi niin työnantajalle kuin työntekijälle. (Bushardt, Beal, Young & Khosla, 2016, s. 50.) Sitoutuminen yhteen työpaikkaan voi vähentää yksilön halukkuutta kehittää itseään, joka vähentää yksilön mahdollisuuksia työllistyä uudelleen työmarkkinoilla (Meyer & Allen, 1997, s. 3).

## 2.4 Nuoret milleniaalit työelämässä

Henkilön tai ryhmän sitoutumisen muodostuminen organisaatiota kohtaan on kompleksinen prosessi, johon vaikuttavat monet tekijät. Sitoutumisen ymmärtämiseksi ja sen saavuttamiseksi, on tärkeää ymmärtää mikä henkilöä tai ryhmää motivoi. Henkilön motiivien tunnistaminen ja ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta henkilö saadaan osallistumaan ja kiinnostumaan esimerkiksi työpaikasta niin, että hän hakisi avoimena olevaa työpaikkaa. Näin henkilön kiinnostuksen kohteita voidaan käyttää hyödyksi hänen motivoimisessaan sekä kiinnostuksen vahvistamisessa. Muun muassa oikein toteutettu kiinnostava sisältö työpaikkailmoituksessa herättää henkilössä tunteita, jotka parhaimmillaan muodostavat sitoutumisen tunnetta rekrytoivaa organisaatiota kohtaan. (Caruso, 2014.)

### 2.4.1 Milleniaalit

Nuorten ja vanhempien hoitajien tarpeet työssä voivat poiketa toisistaan. Siksi esimiehen tulisi olla tietoinen eri-ikäisten työntekijöiden tarpeista ja niiden eroista, jotta näihin eroihin pystyttäisiin vastaamaan. (Armstrong-Stassen, Freeman, Cameron & Rajacic, 2015.) Sukupolvet jaetaan perustuen ikään ja aikaan, jolloin yksilöt ovat syntyneet. Jakkoon perustuvat sukupolvet ovat kokeneet samankaltaisia kokemuksia ja tapahtumia elämänsä aikana, jonka seurauksena heillä on samankaltaisia ajatuksia ja käyttäytymismalleja. Milleniaalit (millennial) eli Y-sukupolvi, ovat syntyneet länsimaalaisen käsityksen mukaan vuosien 1980-2000 aikana ja ovat puolitoista kertaa suurempi sukupolvi heitä edeltäviin X-sukupolveen verrattuna. (DeVaney, 2015, s. 11.)

Caruso (2014) toteaa Y-sukupolven olevan suurin ikäryhmä työelämässä tällä hetkellä. He ovat jatkuvasti yhteydessä muihin ihmisiin ja saavutettavissa digitaalisen median välityksellä koko vuorokauden ajan. Aikaisemmista sukupolvista poiketen Y-sukupolvi tunnetaan rennosta suhtautumisesta työelämään. Y-sukupolvi yhdistää edeltäjiään

herkemmin työn ja henkilökohtaisen elämänsä. Tämä sosiaalisten suhteiden yhdistäminen elämän eri osa-alueilta luo uudenlaista yhteistyötä työelämään. Y-sukupolvi on aikaisempiin sukupoliin verrattuna koulutetumpi ja heillä on monipuolisemmat taidot, koska he ovat kasvaneet digitaalisessa ympäristössä.

Tapscott ja Hautala kuvailevat Y-sukupolven kohdistuvan paljon kritiikkiä. Työnantajat ovat muun muassa kuvailleen nettisukupolven kuuluvia henkilöitä häpeilemättömiksi, väkivaltaiseksi ja vetelehtiviksi työntekijöiksi, jotka eivät piittaa mistään. (Tapscott & Hautala, 2010, s. 15.) Stereotyyppien ja sukupolven ominaisuuksien yleistäminen koko ikäryhmää koskeviksi on kuitenkin harhaanjohtavaa. Kultalahti toteaa, että Y-sukupolvi ei ole homogeeninen ryhmä ja kyseisen sukupolven yksittäisten henkilöiden ajatusmaailma voi olla hyvin vaihtelevaa. (Kultalahti, 2015, s. 193.) Tästä huolimatta sukupolvista voidaan esittää yleisiä ja tutkimuksissa usein esiin tulevia havaintoja ja väitteitä (emt. s. 45).

Nuorten valinnanmahdollisuudet ovat suuremmat kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Opiskelu on mahdollista lukiosta tai ammattiopistosta valmistumisen jälkeen, ja myöhemmin elämässä. Oma alaa ja paikkaa haetaan yhteiskunnassa pidempään kuin aikaisemmin. Yhä useampi hankkii koulutuksen useampaan ammattiin ja valitsee työpaikan kiinnostavuuden tai palkan mukaan. Työpaikan vetovoimaisuuden merkitys on kasvanut kilpailun lisääntyessä hoitoalan työvoimasta. (Surakka, 2009, s. 23.)

#### **2.4.2 Työn merkitys milleniaaleille**

Milleniaalien on luonnehdittu eroavan aikaisemmasta X-sukupolvesta esimerkiksi niin, että he haluavat tehdä sekä muuttaa heitä ympäröivät asiat itselleen sopiviksi ja oman näköisikseen. He pitävät yhdessä toimimisesta ja keskusteluista, jossa jokaisen näkökulma otetaan huomioon. Milleniaalit arvostavat rehellisyyttä ja haluavat tuntea niin

ihmiset kuin organisaatiot tarkasti. Työpaikalla kuuluu olla hauskaa ja he arvostavat vapautta, nopeutta ja innovatiivisuutta. (Tapscott & Hautala, 2010, s. 19.)

Baronan Suuri työelämän tutkimus 2021 haastatteli työelämässä olevia 18–67-vuotiaita suomalaisia. Tutkimukseen vastasi 1 022 henkilöä, jotka edustivat eri sukupuolia, ikää ja asuinpaikkoja. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli muun muassa selvittää eri sukupuolien eroja työn merkityksen kokemisessa COVID19 -pandemian aikana. Haastatteluihin osallistuneet edustivat eri toimialoja kuten sosiaali- ja terveysalaa, julkista sektoria, myynnin ja kaupan alaa, logistiikkaa, markkinointi ja viestintäalaa sekä opetus/kasvatusalaa. Seuraava taulukko (ks. taulukko 2) esittää tutkimuksen tuloksia siitä, mitkä asiat nousevat eri ikäisillä merkityksellisimmiksi tekijöiksi työssä eri aloilla. Tutkimus osoittaa, että 18–19-vuotiaat kokevat työn antaman taloudellisen turvan ja toimeentulon vähemmän merkityksellisenä kuin vanhemmat ikäryhmät. Sen sijaan työn antama rutiini arkeen, oli nuorille tärkeämpää kuin muille ikäryhmille. Muita nuorille tärkeitä tekijöitä työssä olivat mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja tehdä merkityksellistä työtä. (Barona, 2021.)

**Taulukko 2.** Työn merkitys ikäryhmittäin kaikilla toimialoilla (mukaihen Barona, 2021).

	Mies	Nainen	18–29	30–39	40–49	50–59	60–67
Taloudellista turvaa ja toimeentuloa	91 %	93 %	89 %	94 %	94 %	93 %	85 %
Rutiinia ja rytmiä elämään ja arkeen	54 %	58 %	70 %	65 %	49 %	49 %	30 %
Sosiaalisia suhteita	41 %	50 %	45 %	51 %	41 %	42 %	49 %
Mahdollisuus kehittää osaamistaan	42 %	44 %	52 %	49 %	45 %	33 %	25 %
Mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä	39 %	45 %	44 %	40 %	39 %	44 %	42 %
Kokemus osallisuudesta ja hyödyllisyydestä	31 %	33 %	33 %	35 %	28 %	31 %	36 %
Itseni toteuttamista	32 %	29 %	34 %	33 %	30 %	24 %	29 %



Taloudellinen tiedotustoimisto (2016, s. 47) tutki vuoden 2016 lukiolaisten ajatuksia työn tärkeistä piirteistä ja työelämän arvostuksen kohteista. Tutkimukseen vastanneista lukio-laisista suurin osa piti työn tärkeimpänä piirteenä kiinnostavia työtehtäviä ja mahdollisuutta tehdä itselleen tärkeäksi koettua työtä. Muita tutkimuksessa esiin nousseita tärkeitä työelämän tekijöitä olivat nuorille halu tulla kuulluiksi, kokea itsensä tarpeellisiksi, työskennellä toimivissa työyhteisöissä, saada oikeudenmukaista palkkaa työstä ja edetä urallaan, jos he sitä haluavat. Kultalahti (2015, s. 97) lisää, että milleniaalit haluavat vaihtelevia tehtäviä, jotta he eivät kyllästy työssään.

Yleinen ajatus milleniaaleista on se, että heidät on vaikea saada sitoutumaan työnantajaan (Kultalahti, 2015, s. 83). FinEdun pitkittäistutkimus osoitti seuratessaan yhden suomalaisen kaupungin nuorten aikuistumista, että noin 10 %:lla 23-vuotiaista nuorista oli hajanainen identiteetti ja tämän lisäksi kolmanneksella nuorista oli jossakin määrin hajanainen identiteetti. Tämä tarkoittaa sitä, että jopa 40 %:lla suomalaisilla nuorilla aikuisilla on epävarma identiteetti ja suurempi riski esimerkiksi kokea hankalaksi oman paikan löytäminen osana yhteiskuntaa. Nuorten paikkansa etsimisellä yhteiskunnassa huomattiin muun muassa olevan negatiivisia vaikutuksia koulutukseen, työhön ja ihmissuhteisiin sitoutumisessa. (Salmela-Aho, 2016, s. 49.) Kultalahti (2015, s. 83) muistuttaa kuitenkin, että milleniaalit ovat herkempiä vaihtamaan työpaikkaa, jos organisaatio ei vastaa heidän odotuksiaan, tarpeitaan tai arvojaan. He sitoutuvat enemmän työhön kuin organisaatioon, joka voi näyttäytyä nuorten haluttomuutena sitoutua.

### **2.4.3 Esimies ja nuorten sitouttaminen**

Meyer ja Allen (1997, s. 5) määrittelevät kolme syytä miksi sitoutuminen on tärkeä organisaatiolle. Ensimmäiseksi organisaation tulee muutoksessa säilyttää sen ydinhenkilöstö (core of people), joka muodostaa ”organisaation”. Supistettaessa organisaatiota, ydinjoukon rooli muodostuu entistä tärkeämmäksi. Työntekijät saavat tällöin enemmän valtaa päätöksenteossa ja itseohjautuvuudessa, ja organisaation pitää luottaa heidän

tekemiinsä päätöksiin. Organisaation näkökulmasta sitoutuneen työntekijän päätöksiin on helpompi luottaa. Toiseksi organisaatio on aina riippuvainen muiden sitoutumisesta. Vaikka kyseessä ei olisi työntekijöiden sitoutuminen, voi organisaation menestys olla kiinni esimerkiksi toisen osapuolen sitoutumisesta projektiin tai sopimukseen. Viimeisensä syynä sitoutumisen tärkeydestä Meyerin ja Allenin mainitsevat sen, että se tapahtuu luonnollisesti. Sitoutuminen on osa ihmisluontoa ja se voi kohdistua niin työtä, harastuksia tai vapaaehtoistyötä kohtaan.

Esimiehet ovat avainasemassa henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteuttamisessa, joten he tarvitsevat koulutusta selvittääkseen omasta tehtävästään organisaatiossa (Kultalahti, 2015, s. 193). Hyvä henkilöstöpolitiikka on keino, jolla henkilöstön sitoutumista voidaan edesauttaa. Hyvään henkilöstöpolitiikkaan kuuluu muun muassa alaan verrattuna kilpailukykyinen palkka tai mahdolliset palkan lisäksi työntekijälle tulevat hyödyt ja edut, hyvä johtaminen, henkilöstön mahdollisuudet kehittyä ja oppia uutta, mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä työn kiinnostavuuden ylläpitäminen. (Viitala, 2013.) Viitala ja Jylhä (2019) osoittavat, että edelleen suurin osa ihmisistä kokee vakituisen työsuhteen muita vaihtoehtoja houkuttelevammaksi. Pitkäkestoisen työsuhteen tarjoaminen on työnantajien mahdollisuus rakentaa työnantajaimagoaan ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Vakituisen työsuhteen koetaan tuovan turvaa ja edistävän työntekijöiden sitoutumista organisaatiota kohtaan.

Kultalahden (2015, s. 84–94) tutkimus osoittaa, että milleniaalit arvostavat valmentavaa johtamista. Esimies toimii tällöin ikään kuin työntekijän henkilökohtaisena valmentajana työntekijän työuralla. Esimiehen tehtävänä on varmistaa työn laatu jakamalla työn kuormittavuutta tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken sekä ylläpitämällä työn mielekkyyttä. Esimiesten tulee olla myös tarvittaessa tukea antavia, kuuntelevia ja rohkaisevia. Milleniaalien arvostama esimies on ajan tasalla tehtävissään ja tuntee kentän, jolla työskennellään. Esimiehellä on suuri vaikutus työpaikan ilmapiiriin, jonka tulisi olla miellyttävä ja tukea työntekijöiden välistä kommunikaatiota. Esimiehen tulee puuttua ja

kannustaa hyvän ilmapiirin luomiseen. Erityisesti milleniaaleille on tärkeää tuntea tekevänsä työtä, jolla on tarkoitus ja että esimies arvostaa heidän tekemäänsä työtä.

Työ muodostaa suhteen työnantajan ja työntekijän välille. Kummatkin osapuolet osallistuvat sitoutumiseen ja sen muodostumiseen. Kysymykset ”mitä tämä tarjoaa sinulle” ja ”mitä tämä antaa minulle” ovat osa avointa keskustelua, joka tuo esiin organisaation halun sitoutua työntekijään sekä mitä työntekijä toivoo sitoutuakseen organisaatioon. (Tapscott & Hautala, 2010, s. 194.) On hyvä kuitenkin tiedostaa, että organisaation työntekijöiden vaihtuvuus voi johtua muistakin tekijöistä kuin henkilöstön heikosta sitoutumisesta. Työntekijöiden vaihtuvuuden on huomattu olevan suurempaa esimerkiksi organisaatioissa, joissa työskentelee enemmän nuoria ja opintojen ohella työssä käyviä. Kyseisessä tapauksessa, organisaation tulisi kehittää sen rekrytointia ja työhön perehdyttämistä niin tehokkaiksi prosesseiksi, ettei suuri vaihtuvuus aiheuta toiminnan laadun heikkenemistä. (Viitala, 2013.)

### 3 Henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi

Julkisen sektorin organisaatiot ovat enenevässä määrin alkaneet kiinnittämään huomiota palveluiden laatuun. Tähän on vaikuttanut kuluttajien suurempi tietoisuus oikeuksistaan palveluiden asiakkaina. Laadukkaiden palveluiden järjestäminen lähtee liikkeelle organisaation rekrytointiprosessista. (Richardson, 2012, s. 2.) Rekrytointi on osa henkilöstökäytäntöjä, joiden taustalla on pyrkimys varmistaa henkilöstön riittävyys, oikea kohdentuminen, työhyvinvointi, riittävä osaaminen ja sitouttaminen (Kuntatyönantajat, 2020). Rekrytointi on osa tulevaisuuden rakentamista, joka tekee siitä tärkeän osan organisaation toimintaa (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009, s. 65).

Tämä luku esittelee lukijalle rekrytointiprosessin osana henkilöstöjohtamista ja työntekijöiden sitouttamisen mahdollistajana. Luku avaa rekrytoinnin toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä ja sen moninaisia vaiheita. Lopuksi luku käsittelee milleniaalien rekrytointia ja sen eri vaiheiden tärkeyttä. Rekrytoinnin vaiheiden huolellinen toteuttaminen tukee milleniaalien työhön sitouttamista.

#### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Julkisorganisaatioiden palveluiden toteutus on useimmiten usean sidosryhmän yhteistyötä. Palveluiden toteutukseen osallistuvat organisaation omat työntekijät, yhteistyökumppanien työntekijät ja/tai yrittäjät. Organisaation johtamisen näkökulmasta, palveluiden tuottamisen avaintekijöitä ja menestyksen takana ovat organisaation palkkalistoilla olevat omat työntekijät. (Viitala & Jylhä, 2019.) Henkilöstövoimavarat ovat organisaation yksi tärkeimmistä tukipilareista, jolla on suuri vaikutus muun muassa organisaation tavoitteiden toteutumiseen (Hawary & Alajmi, 2017).

Pitkään jatkunut kunta- ja palvelurakennemuutos, kuntayhtymien taloudellinen ahdinko sekä kuntalaisten nousseet vaatimukset julkisia palveluita kohtaan haastavat henkilöstöjohtamista. Julkisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tärkeydestä viestii muun muassa se, että joka viides suomalainen työskentelee kuntien palveluksessa. (Viitala & Lehto, 2014, s. 134.) Kasvavat tuloksellisuusvaatimukset ovat osa julkista sektoria (Lehto & Viitala, 2016, s. 118). Henkilöstöjohtaminen on suuressa roolissa vaikuttamassa siihen, kuinka tehokkaiksi tulevaisuuden kuntapalvelut muodostuvat Suomessa (Viitala & Lehto, 2014, s. 134).

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johtamisen kokonaisuutta. Henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa voidaan myös käyttää henkilöstövoimavarojen johtamisen tai henkilöstöressurssien johtamisen käsitettä. Tavoitteena on varmistaa organisaation riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Organisaation luoma visio, tavoitteet ja strategiat ohjaavat yleisesti henkilöstöjohtamisen luonnetta sekä sen sisältöä organisaatiossa. (Viitala & Jylhä, 2019.) Henkilöstöjohtamisen käytänteillä on suora yhteys muun muassa organisaation tuottavuuteen ja säilymiseen työmarkkinoilla (Barber, 1998, s. 1).

Henkilöstöjohtaminen syntyy sen osatekijöiden kokonaisuudesta. Henkilöstöjohtamisessa voidaan erottaa tekijöitä, jotka ovat edellytyksiä ja mahdollistajia toisille tekijöille. Toiset tekijät ovat seurauksia toisten tekijöiden toteutumisesta. Henkilöstöjohtaminen edellyttää resursseja, toimintoja ja asiantiloja. Eri tekijöiden kausaaliyhteyksiä ja keskinäistä suhdetta voidaan havainnollistaa henkilöstöjohtamisen arvoketjulla (ks. kuvio 3). Henkilöstöjohtaminen tuottaa organisaation arvoa ja tukee sen suorituskykyä. Arvoprosessi voidaan nähdä hierarkkisenä prosessina, jossa arvoprosessi rakentuu henkilöstöjohtamisen portaista ja alempi porrastuu ylempään portaan mahdollistajana. Arvoketjun lopullisena tavoitteena on tuottaa liiketoiminnan tulos. (Viitala, 2016, s. 10.)



**Kuvio 3.** Henkilöstöjohtamisen arvoketju (mukaillen Viitala, 2016, s. 11).

Henkilöstöjohtamisen arvoketju muodostuu seuraavista portaista: henkilöstöjohtamisen resurssit, henkilöstöjohtamisen käytännöt, henkilöstöjohtamisen tulokset ja liiketoiminnan tulokset. Arvoketjun ensimmäinen porras luo organisaation henkilöstöstrategian. Organisaation henkilöstöjohtamisen resurssit määrittelevät kuinka kyseisessä organisaatiossa henkilöstöjohtaminen organisoidaan: käytettävä työaika, työpanos, kuka tai ketkä sen tekevät sekä miten henkilöstöjohtamista kehitetään. Organisaation hallituksella tai johdolla on suuri vaikutus henkilöstöjohtamisen resursseihin. Vaikuttavina tekijöitä ovat esimerkiksi se, miten hallitus tai johtoryhmä käsittelevät henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta päätöksenteossaan tai miten organisaatio toteuttaa henkilöstöä koskevia lakien ja työehtosopimuksen asettamia velvoitteita. (Viitala, 2016, s. 10–11.)

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma. Sen tarkoituksena on määritellä henkilöstöpolitiikalla haluttu lopputulos ja siihen johtavat tavoitteet ja toimenpiteet. Tarvemmin määriteltynä se on kehittämissuunnitelma, joka tukee henkilöstövoimavaroja ja henkilöstöjohtamista. Henkilöstöstrategia ja -politiikka pyrkivät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ennakoimalla ja toimimalla ohjenuorana organisaation yhteisen

päämäärän saavuttamiseksi. (Etelä-Savon sairaanhoitopiiri, 2012.) Armstrong ja Mitchell (2019) toteavat, että henkilöstöstrategia muun muassa vertaa organisaation nykyistä työvoimatilannetta organisaation asettamiin tavoitteisiin ja havainnollistaa onko organisaatiolla tarpeeksi työntekijöitä tai tarvittavaa osaamista sen tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Etelä-Savon sairaanhoitopiiri (2012) määrittelee henkilöstöstrategian työvälinenä henkilöstölle ja johtamiselle. Sen avulla voidaan arvioida organisaation johtamisen tilannetta suhteessa yhteisiin tavoitteisiin.

Henkilöstöjohtamisen käytänteiksi Viitala ja Jylhä (2013) listaavat organisaation henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, palkitsemisen, perehdyttämisen, kehittämisen, urasuunnittelun, henkilöstön ulkoistamisen ja irtisanomistilanteisiin liittyvän tuen ja hyvinvointia tukevat sekä edistävät toimet. Henkilöstöprosesseille on ominaista toistuvat ja muuttuvat prosessimaiset tehtäväketjut, jotka linkittyvät organisaation muihin prosesseihin. Barber (1998, s. 1) mainitsee, että rekrytointi on esimerkiksi tärkeä osa tehokasta henkilöstöjohtamista. Rekrytoinnin päätarkoitus on hankkia organisaatioon sen ihmis-pääoma (human capital). Tätä seuraavien henkilöstöjohtamisen vaiheiden onnistuminen, kuten perehdyttämisen onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin rekrytoinneissa on onnistuttu löytämään tehtävään sopiva työntekijä.

Henkilöstökäytäntöjen taustalla on pyrkimys varmistaa henkilöstön riittävyys, oikea kohdentuminen, työhyvinvointi, riittävä osaaminen ja sitouttaminen (Kuntatyönantajat, 2020). Viitala (2016, s. 11) pitää näitä henkilöstöjohtamisen tuloksena ja henkilöstöjohtamisen arvoketjun kolmantena portaana. Hawary ja Alajmi (2017) näkevät, että henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on luoda tasapaino työntekijöiden henkilökohtaisen hyödyn ja organisaation tavoitteleman hyödyn välille. Henkilöstöjohtamisessa kiinnostuksen kohteena on ollut luoda säännöt, jotka muodostavat työyhteisöön tilan, joka tukee työntekijöiden tarpeita ja toiveita. Tarkoituksena on ohjata työntekijöitä kehittämään ammatitaitoaan, joka tukee samalla organisaation tekemää tulosta ja laatua. Durai (2010) kokee, että henkilöstöjohtamisen käytänteiden periaatteena on tukea työntekijöiden

parempaa työssä suoriutumista, joka puolestaan johtaa työntekijöiden kokemaan positiiviseen työtyytyväisyyteen ja työmoraaliin.

Tehokas, osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö luo organisaation palveluihin asiakkaiden kokemaa lisäarvoa, saa palvelut toimimaan kannattavasti sekä tarvittaessa uudistumaan. Tämä on johtanut siihen, että huomio työntekijöiden sitouttamisen ja osaamisen kehittämiseksi, on korostunut työnantajaorganisaatioiden keskuudessa. (Viitala & Jylhä, 2019.) Arvoketjun henkilöstöjohtamisen resurssit -, henkilöstöjohtamisen käytännöt - ja henkilöstöjohtamisen tulokset -portaiden ja samalla koko henkilöstöjohtamisen lopullisena tavoitteena on tuottaa liiketoiminnan tulos (Viitala, 2016, s. 10).

### **3.2 Julkisen sektorin rekrytoinnin haasteet**

Epäonnistunut rekrytointiprosessi voi aiheuttaa pitkäaikaisia negatiivisia vaikutuksia organisaatioon. Näitä negatiivisia vaikutuksia ovat esimerkiksi korkeat koulutuskustannukset ja suuri vaihtuvuus organisaation henkilöstössä. Huonosti toteutettu rekrytointi voi vaikuttaa muun muassa henkilöstön työmoraaliin, palveluiden laatuun ja organisaation muistin säilyttämiseen. Pahimmillaan organisaatio ei saavuta sen omia tavoitteita ja menettää maineensa työnantajana työvoimamarkkinoilla. (Richardson, 2012, s. 2.)

Kiviholman ja Kauhasen (2020, s. 7) ”Työvoiman, työvoimapeikot ja avoimien työpaikkojen laatu – 12 ammattiryhmän tarkastelu”-tutkimus pyrki selvittämään avoimien työpaikkojen laatua ja sen yhteyttä rekrytointiongelmiiin tietyissä ammateissa. Australian hallitus (DEEWR, 2012, s. 4) määrittelee rekrytointiongelmia ilmenevän, kun työnantajalla on vaikeuksia täyttää avoinna oleva työtehtävä. Ammattitaitoisia työntekijöitä voi olla työmarkkinoilla riittävä määrä, mutta rekrytoiva organisaatio ei pysty houkuttelemaan ja rekrytoimaan työhön sopivia henkilöitä.



Rekrytointiongelmat johtuvat työnantajien mukaan usein monesta tekijästä, mutta yleisin syy liittyy henkilöstön osaamiseen. Työvoiman saatavuuden esteenä pidetään usein hakijoiden riittämätöntä koulutusta, työkokemusta tai heillä on puutteita työssä vaadittavissa taidoissa. Työvoimatoimistojen kanta rekrytointiongelmiin eroaa kuitenkin työnantajien näkemyksestä. Heidän mukaansa avoinna olevan työpaikan ominaisuudet kuten palkka tai työajat, ovat usein rekrytointiongelmiin taustalla. Kiviholman ja Kauhasen tutkimus osoitti muun muassa, että hoivapalvelujen ja terveydenhuollon henkilöstön palkkakehitys on ollut muihin aloihin verrattuna keskimääräistä hitaampaa. (Kiviholma & Kauhanen, 2020, s. 39–62.)

Talousteorian mukaan työvoimapulaan tulisi reagoida palkkoja nostamalla. Muiden työn laadun ominaisuuksien ja työolojen tulisi muuttua rekrytointiongelmiin noustessa esiin organisaatiossa. Avoimen työpaikan laadun ominaisuuksia voidaan muun muassa arvioida työsuhteen keston, työajan (kokoaikaisuus vai osa-aikaisuus) ja työn tyyppin perusteella. (Kiviholma & Kauhanen, 2020, s. 63.) Tutkimuksen mukaan hoivapalvelujen ja terveydenhuollon henkilöstön avoimet työpaikat kuuluivat tutkimuksessa käytetyn laatuindikaattorin perusteella heikoimpaan ryhmään (emt. s. 73). Heikkolaatuisten avoimien työpaikkojen täyttäminen kestää yleisesti toivottua kauemmin (emt. s. 77).

Barnow (2013) toteaa työolojen parantamisen olevan tehokas tapa houkutellessa organisaatioon uutta työvoimaa tai vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Työoloihin vaikuttavien tekijöiden kehittäminen on erityisen tärkeää silloin, jos työvoiman vaihtuvuus on erityisen suurta. Leschke ja Watt (2008, s. 5) määrittelee eurooppalaisen työn laadun muodostuvan seuraavista ulottuvuuksista: palkasta, epätyypillisen työsuhteiden osuudesta, työn ja vapaa-ajan tasapainosta, työolosuhteista ja -turvallisuudesta, mahdollisuudesta kouluttautua ja saada uraohjausta sekä mahdollisuudesta yhteistoimintaan.

Terveydenhuoltoalalla työskentelevät esimiehet tarvitsevat koulutusta, joka antaa heille työkalut onnistua rekrytointiprosesseissa ja auttaa ymmärtämään työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi yhden yksikköön tulevan sijaisen

epäoikeudenmukainen kohtelu voi vaikuttaa pitkään yksikön työnantajakuvaan. Sen sijaan ystävällinen ja riittävä perehdytys voi johtaa siihen, että yksikön avoimista työpaikoista jopa kilpaillaan työmarkkinoilla. Rekrytoinnissa tarvitaan myös enemmän markkinointi- ja rekrytointiosaamista huipputyöntekijöiden saamiseksi organisaatioon. (Suraakka, 2009, s. 50.)

Rashmi (2010, s. 121) kirjoittaa, että suurin virhe rekrytoinneissa on se, että ne järjestetään aina samalla tavalla. Vaikka rekrytointeja ohjaavat samat lait ja periaatteet, niin rekrytointimenetelmien tulisi mukautua aina jokaiseen tilanteeseen sopivaksi. Esimerkiksi rekrytointikanavien valinnassa, työpaikkailmoitusten laatimisessa ja henkilöstövalinnassa käytettävissä menetelmissä tulisi huomioida ketä rekrytoidaan ja minkälaiseen tehtävään. Rekrytointimenetelmiksi valitaan tilanteeseen parhaiten sopiva menetelmä. Orlitzky (2007) pitää muun muassa organisaation rekrytointistrategiaa rekrytoinnin työkaluna, joka auttaa esimiestä pohtimaan ketä, missä, milloin ja miten organisaatioon ollaan rekrytoimassa. Organisaation rekrytointistrategian tarkoituksena on parantaa rekrytoinnin tuloksia ja vähentää rekrytoinnin kustannuksia. Kaikille terveydenhuollon organisaatioille sopivaa rekrytointimenetelmää ei ole kuitenkaan määriteltä vaan jokaisen organisaation tulisi valita itselleen tiettyyn aikaan ja paikkaan soveltuvin menetelmä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009, s. 65.)

### **3.3 Rekrytointiin vaikuttavat lait**

Rekrytointitavan julkisessa organisaatiossa määrittelee palvelusuhteen laji. Kunnat ja kuntayhtymät palkkaavat henkilöstönsä joko työsopimussuhteeseen tai virkasuhteeseen. Virkasuhteeseen palkataan, kun hoidettavassa tehtävässä käytetään julkista valtaa ja puolestaan työsuhteeseen palkataan, kun tehtävässä ei käytetä julkista valtaa. Näitä palvelusuhteen lajeja koskevat osittain erilaiset lainsäädännöt, joka vaikuttaa muun muassa siihen minkälaisia menettelyjä lainsäädäntö vaatii toteutettavaksi rekrytoinneissa.

Lainsäädännön lisäksi hakuprosessia ohjaavat organisaation itse luoma hallintosääntö sekä rekrytointiohjeet. (Lehtinen, 2017.)

Viranhaltijalaki (laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 304/2003) antaa virkasuhdetta ohjaavat perussäännökset. Kunnallinen viranhaltijalaki säättää esimerkiksi, että kunnalliseen virkasuhteeseen on käytettävä julkista hakumenettelyä, virkaan valitun on tullut hakea virkasuhdetta hakuajan aikana sekä hakijoiden soveltuvuutta arvioitaessa hakuilmoituksella on oikeudellinen merkitys. Työsuhdetta koskevat perussäännökset ovat puolestaan työsopimuslaissa. Toisin kuin virkasuhdetta koskevat säännökset, työsopimuslaki ei määrää työsuhteisen henkilön rekrytointiprosessista. Työnantaja voi siis valita haluamansa menettelytavan rekrytointeihin tai esimerkiksi rekrytoida uuden työntekijän ilman minkäänlaista hakuprosessia. (Lehtinen, 2017.)

Työsopimuslaki (laki työsopimuslain muuttamisesta 1331/2014) määrää, että työnantajan on kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti, jollei poikkeaminen ole työntekijän aseman tai tehtävän nojalla perusteltua. Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) sekä tasa-arvosta annetussa laissa (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986) säädetään yhdenvertaisuudesta, syrjinnän kiellosta muun muassa sukupuoleen perustuen sekä naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) määrää työnantajan velvollisuuksista seuraavasti: työnantajan on oltava tietoinen organisaationsa yhdenvertaisuuden toteutumisesta ja pyrittävä kehittämään työoloja sekä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöhankinnoissa. Yhdenvertaisuuslain tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta kertoo hallituksen tavoite varmistaa sukupuolten välinen tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja työllisyys. Tavoitteen saavuttamiseksi hallitusohjelmaan on kirjattu muun muassa lisätä työnantajien rekrytointi- ja monimuotoisuusosaaamista. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2020.)

Työnantajan tarvitessa lisää työntekijöitä tehtäviin, jotka sopivat organisaatiossa jo osana työskennelevien työntekijöiden osaamiseen, on työtä tarjottava ensisijaisesti näille työntekijöille. Työnantajan on järjestettävä työntekijälleen koulutus avautuvaan

paikkaan, jos se on mahdollista järjestää kohtuudella työntekijän soveltuvuus huomioon. (Työsopimuslaki 55/2001.) Työnantajan on tarjottava työtä taloudellisen tai tuotannollisen syyn takia irtisanotulle työntekijälleen, jos hänet määritellään työtä hakevaksi työ- ja elinkeinotoimistossa. Työnantajan tulee tarjota työtä, jos työtä on tarjolla neljän kuukauden kuluessa työsuhteen päättämisestä samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin. Poikkeuksellisesti velvoite koskee myös liikkeen luovutuksen saajaa tilanteessa, jossa luovuttaja on irtisanonut työntekijän ennen liikkeen luovutusta. (Työsopimuslaki, laki työsopimuksen muuttamisesta 1448/2016.)

Työsopimuslaki (laki työsopimuslain 2 luvun muuttamisesta 10/2012) määrää, että työnantajalla on ilmoitusvastuu avautuvista työpaikoista työpaikan omaksutun käytännön mukaisesti. Tämä mahdollistaa sen, että niin osa-aikaisilla kuin määräaikaisilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet hakea kyseisiä työpaikkoja kuin organisaation vakituisilla ja kokoaikaisilla työntekijöillä. Vastaavaa menettelyä avautuvan työpaikan ilmoittamisesta on käytettävä organisaation käyttämien vuokratyöntekijöiden kanssa. Vuokratyöntekijöillä täytyy olla yhtäläiset mahdollisuudet hakea organisaatiossa avautuvaa työpaikkaa.

Työelämän tietosuojalaki (laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004) on laadittu turvaamaan työntekijän perusoikeutta yksityisyyden suojaan työelämässä, ja sitä sovelletaan osin työnhakijaan. Laki säättää muun muassa miten työntekijän henkilötietoja tulee käsitellä sekä minkälaisia vaatimuksia laki asettaa työnhakijalle tehtävistä testeistä. Henkilön terveystilaa koskevia tietoja saa käsitellä vain henkilöt, jotka tekevät kyseisten tietojen perusteella rekrytointipäätöksen. Työnantajan on määriteltävä ketkä ovat oikeutettuja hakijoiden terveystietojen näkemiseen organisaatiossa ja rekrytoinnin aikana. Tietojen näkemiseen oikeutetut henkilöt eivät saa jakaa luottamuksellisia tietoja muille työsuhteessa tai sen päätyttyä. Poikkeuksena on, että työnantaja voi luovuttaa työntekijän hänelle antaman lääkärintodistuksen tai -lausunnon työterveyspalvelun tuottajalle, jos työntekijä ei tätä kiellä. Työntekijän terveyden tilaa arvioivat tiedot on säilytettävä

erillään muista kerätyistä henkilötiedoista ja ne on poistettava heti kun niiden säilyttämiseksi ei ole perusteltua tarvetta.

Työelämän tietosuojalaki (laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004) oikeuttaa työnantajan luvussa 3 ja 7 §:ssä ottamaan vastaan tai käsittelemään huumausainetestitodistusta työnhakijan suostumuksella. Haettavan tehtävän täytyy tällöin edellyttää erityistä luottamusta, pysyväluontaisesti ja olennaisesti työskentelyä alaikäisen kanssa muun muassa huolenpito-, kasvatus- tai opetustehtävissä tai työntekijällä on valvoton pääsy huumeaineisiin tai aineisiin, joita voidaan käyttää huumaaviin tarkoituksiin. Työnantaja on velvoitettu 9§ nojalla ilmoittamaan ennen työsopimuksen kirjoittamista, että kyseessä on työ, jonka perusteella työnantajan on tarkoitus pyytää huumausainetestin esittämistä työntekijältä. Pedofiililaki (laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 504/2002) sovelletaan sekä työ- ja virkasuhteessa, jossa esimerkiksi hoidetaan pysyväluonteisesti alaikäistä lasta ilman huoltajan paikalla olemista. Työnantajalla on velvollisuus pyytää henkilöltä nähtäväksi rikosrekisteri, jos hän tulee työskentelemään aikaisemmin kuvatussa tehtävissä. Työtehtävän hakuilmoituksessa on ilmoitettava rikosrekisterin näyttämiselvoitteesta.

Henkilö- ja soveltuvuusarviointitesti voidaan suorittaa työntekijälle hänen suostumuksellaan, jotta työn suorittamisen edellytyksen voidaan analysoida. Työnantajaa sitoo velvollisuus varmistaa, että käytettävät testit ovat luotettavia ja ne suoritetaan asiantuntevasti ja virheettömästi. Järjestetty lausunto on annettava työntekijälle hänen pyynnöstään maksutta kirjallisena. Suullinen lausunto on puolestaan annettava työntekijälle lausunnon sisällön selvityksenä. 15 § säättää työelämän tietosuojalaissa, että työnantajalla ei ole missään työsuhteen vaiheen aikana oikeutta pyytää työntekijää geneettiseen tutkimukseen tai saada tietää työntekijän osallistumisesta kyseiseen tutkimukseen. (Työelämän tietosuojalaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.)

### 3.4 Rekrytointi

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta on organisaatiolle pitkänaikavälin investointi (Viitala & Jylhä, 2019). Rekrytointi voidaan määritellä organisaation toimenpiteiksi, jolla se hankkii toimintansa ylläpitämiseen tarvittavan henkilöstön. Rekrytointi yhdistetään käsitteenä myös työvoiman hankkimiseen. Rekrytointi on prosessi, jonka tarkoituksena on löytää mahdollisimman ammattitaitoinen ja osaava työntekijä avoimeen työtehtävään. Laajempaan rekrytoinnin käsitteeseen kuuluu henkilöstön säilyttämisen käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa jo olevat ammattitaitoiset työntekijät pyritään säilyttämään ja sitouttamaan työhönsä. (Surakan, 2009, s. 45.)

Barber (1998, s. 2–6) kuvailee rekrytointia kaksi suuntaiseksi kaduksi, jonka päässä yhdistyvät organisaation tarve uudelle työntekijälle ja yksittäisen työnhakijan tarve löytää työ. Barber määrittelee rekrytoinnin sisältävän ne käytänteet ja toiminnot, jotka organisaatio tekee tarkoituksenaan identifioida ja houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä työskentelemään organisaatiossa. Rekrytoinnin toiminnot auttavat organisaatiota paikantamaan potentiaaliset työntekijät työmarkkinoilta ja parhaassa mahdollisessa lopputuloksessa täyttämään avoimena olleen työtehtävän siihen parhaiten sopivalla henkilöllä.

Elearn (2009, s. 1) puolestaan erottaa rekrytoinnin määrittelyssä rekrytoinnin ja työntekijän valinnan toisistaan. Rekrytointi voidaan määritellä organisaation yritykseksi etsiä tai houkuttaa ihmisiä hakemaan avoinna olevaan työpaikkaan. Rekrytointistrategia sisältää tavoitteen hankkia osaavampia työntekijöitä, joita rekrytoinnilla pyritään löytämään. Rekrytointia seuraa valintavaihe. Valintavaihe muodostuu siitä, että organisaatio valitsee työntekijän työtä hakeneista. Valinta muodostetaan laittamalla työt hakeneet reilusti ja perustellusti paremmuusjärjestykseen heidän vahvuuksiensa ja heikkouksiensa mukaan. Tarkoituksena on valita haettavaan työhön parhaiten sopiva hakija.

Rekrytointi on kompleksinen prosessi, jonka muodostumiseen vaikuttavat sen moninaiset osallistujat, ajankohta sekä sisäiset ja ulkoiset tekijät. Rekrytointiprosessin

kompleksisuuden avaamiseksi ja ymmärtämisen tueksi, rekrytointi voidaan jakaa viiteen ulottuvuuteen (ks. taulukko 3). Ulottuvuuden muodostuvat rekrytointiprosessin osallistujista, toiminnasta, lopputuloksesta, olosuhteista ja erilaisista vaiheista. Rekrytoinnin kompleksisuus erilaisine ulottuvuuksineen tulee huomioida, kun rekrytointi toteutetaan työelämässä, jotta rekrytoinnissa voidaan onnistua mahdollisimman hyvin. (Barber, 1998, s. 6–7.)

**Taulukko 3.** Rekrytoinnin ulottuvuudet (mukaillen Barber, 1998).

<b>Rekrytoinnin ulottuvuudet:</b>	
<i>Osallistajat (Players)</i>	<b>Organisaation agentit</b> , esimerkiksi rekrytoinnin toteuttamisesta vastaavat henkilöt.  <b>Organisaation ulkopuoliset</b> , esimerkiksi henkilöt organisaation ulkopuolelta, jotka reagoivat rekrytointi-ilmoitukseen.
<i>Toiminta (Activities)</i>	<b>Tarkat tehtävät, prosessit ja toiminta rekrytoinnin toteuttamiseksi.</b> <i>Esimerkiksi rekrytointitarpeen määrittely ja rekrytointikanavien valitseminen.</i>
<i>Lopputulos (Outcome)</i>	<b>Tarkoituksena on työntekijöiden identifiointi ja houkuttelu.</b> <i>Esimerkiksi tavat, joilla organisaatio saa sille potentiaaliset hakijat hakemaan avoinna olevaa tehtävää.</i>
<i>Olosuhteet (Context)</i>	<b>Rekrytoinnin ympäröivät sisäiset ja ulkoiset tekijät.</b> <i>Esimerkiksi organisaation strategia ja työvoimamarkkinat.</i>
<i>Rekrytoinnin vaiheet (Phases)</i>	<b>Rekrytoinnin kolme erilaista vaihetta: potentiaaliset hakijat, hakijat ja valitut.</b>

Rekrytoinnin osallistajat muodostuvat Barberin (1998, s. 7–8) mukaan yksilöistä ja organisaatioista, jotka ovat osa rekrytointia. Merkitykselliset osallistajat voivat joko vaikuttaa tai tulla vaikutetuiksi rekrytointiprosessissa. Barber näkee rekrytointiin osallistuvien ja kautuvan organisaation agentteihin ja organisaation ulkopuolisiin yksilöihin. Organisaation agentit muodostuvat henkilöistä tai ryhmistä, jotka ovat vastuussa rekrytoinnin läpiviemisestä. Agentit voivat olla organisaation sisäisiä toimijoita, kuten organisaation rekrytointiosasto tai ulkoisia rekrytointiin erikoistuvia toimistoja tai headhuntereita.

Organisaation ulkopuoliset osallistujat ovat yksilöitä, jotka reagoivat rekrytointiprosessiin. Osana rekrytointiprosessia organisaatiot levittävät itsestään informaatiota pyrkiesään houkuttelemaan potentiaaliasia työnhakijoita. Jaettu informaatio voi vaikuttaa niin mahdollisiin työnhakijoiden ja potentiaalisten asiakkaiden sekä sijoittajien käyttäytymiseen.

Rekrytointin toteuttaa yleensä esimies ja hänen tukenaan voi olla organisaation henkilöstöasiantuntija. Päätösvalta on rekrytoinneissa esimiehellä (Joki, 2018, s. 87). Rekrytointia tarvitaan organisaatiossa, kun se tarvitsee lisää työvoimaa tai osaamista tehtävänsä toteuttamiseksi. Kyseessä voi olla jo olemassa oleva toimi tai tehtävä, josta nykyinen työntekijä on poistumassa. Rekrytointi tulee organisaatiossa myös silloin ajankohitaiseksi, kun se käynnistää uutta toimintaa. Kummassakin tapauksessa rekrytoivan esimiehen tulee arvioida ja tehdä päätös uuden työntekijän tarpeesta. (Surakka, 2009, s. 53.)

Rekrytointin sisältämä toiminta on tarkasti määriteltyjä tehtäviä, prosesseja ja toimintaa. Rekrytointin toiminta muodostuu siitä, mitä rekrytointiin osallistuvat organisaation agentit tekevät rekrytointin toteuttamiseksi. Rekrytointin sisältämä toiminta voi esimerkiksi olla halutun rekrytoitavan pääkohderyhmän määrittely, rekrytointikanavan valitseminen, hakuilmoituksen laatiminen ja työn tarjoaminen valitulle työntekijälle. (Barber, 1998, s. 9–10.)

Organisaation tavoitteena on houkutella rekrytointien kautta tietty määrä työntekijöitä, joilla on tietyt määritellyt ominaisuudet. Barber mukailee Rynesia ja Barberia (1990) siinä, että työntekijöiden houkuttelulla on tunnistetusti sekä määrällinen että laadullinen ulottuvuus. Määrällinen ulottuvuus syntyy siitä, että rekrytointi on tehokkainta, kun työpaikkaa hakeneiden määrä ei ole liian pieni eikä liian suuri. Liian vähäinen hakijamäärä voi johtaa siihen, ettei työnantaja löydä hakijoista halutun kaltaista työntekijää. Liian suuri hakijamäärä puolestaan on rasite organisaation henkilöstöhallinnolle. Laadullinen ulottuvuus rekrytointiin syntyy siitä, minkälaisia ominaisuuksia rekrytoitavalta



työntekijältä vaaditaan. Ominaisuuksien määrittely voi erota organisaatiossa, jos niitä ei ole määritelty etukäteen. (Barber, 1998, s. 10–11.)

Rekrytointi ei tapahdu tyhjiössä vaan siihen voi vaikuttaa kaikki sen ympärillä tapahtuvat asiat ja ilmiöt. Vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät syntyvät organisaation ulkopuolisesta maailmasta. Työmarkkinoiden tilanne, laki ja yksilöiden asenteet voivat kaikki vaikuttaa rekrytoinnin toteuttamiseen. Sisäiset vaikuttajat syntyvät puolestaan organisaatiosta itsestään. Organisaation strategiat, taloudellinen tilanne ja houkuttelevuus potentiaalisten työntekijöiden silmissä vaikuttavat rekrytointiin. Olosuhteet, jossa rekrytointi tapahtuu, vaikuttaa siihen, kuinka ajankohtainen rekrytointi on, miten se voidaan järjestää ja miten siinä onnistutaan. (Barber, 1998, s. 11–12.)

Rekrytointi sisältää monenlaisia vaiheita ja Barber (1998, s. 12–13) jakaa vaiheet potentiaalsiin hakijoihin, hakijoihin ja valittuihin hakijoihin. Potentiaaliset hakijat edustavat joukkoa, johon organisaatio on päättänyt kohdistaa rekrytointinsa esimerkiksi työmarkkinoilla tai valitsemalla tietyn rekrytointikanavan. Hakijat muodostuvat seuraavassa vaiheessa yksilöistä, jotka ovat päättäneet hakea töihin organisaatioon. Kolmas ja viimeinen vaihe on silloin, kun rekrytoinnissa on vain ne hakijat, joille organisaatio tarjoaa työtä. Joki (2018, s. 87) näkee rekrytoinnin vaiheet eri tavalla. Hänen mukaansa rekrytointi on yksittäinen projekti, johon kuuluu suunnittelua, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaihe. Voidaan puhua rekrytointiprosessista, jossa rekrytointi on organisaatiossa jatkuva toiminto. Rekrytoinnin vaiheiden määrittelyyn palataan tarkemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Rekrytointi on tapa varmistaa organisaation kilpailukyvyyn säilyminen tulevaisuudessa. Rekrytoinnin onnistumiseksi, sen suunnitteluun ja huolelliseen toteuttamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Epäonnistunutta rekrytointia voidaan pitää organisaation sekä muiden rekrytointiprosessiin osallistuneiden ajan ja resurssien menetyksenä. Rekrytoinnin toteuttamistapa vaikuttaa aina eri osapuolten kokemaan organisaation

antamaan työnantajakuvaan positiivisesti tai negatiivisesti. (Joki, 2018, s. 87.) Elearn (2009, s. 2) muistuttaa, että onnistunut rekrytointi on kallis projekti, joka vaatii osaamista ja johon kaikkien organisaatioiden on koosta riippumatta panostettava.

### **3.5 Rekrytointi vaiheittain hoitoalalla**

Yksittäisen rekrytointiprosessin vaikutukset voidaan nähdä yleensä vasta pidemmän ajan kuluttua rekrytointipäätöksen tekemisestä. Onnistunut rekrytointi varmistaa organisaation kilpailukykyä ja siksi rekrytoinnin eri vaiheiden huolellinen suunnittelu ja toteutus on erityisen tärkeää. (Joki, 2018, s. 18.) Uuden työntekijän rekrytoiminen sisältää monenlaisia vaiheita ja jokaisen vaiheen tarkoituksen on rajata hakijoiden joukkoa pienemmäksi, jotta organisaatioon löydettäisiin sen tarpeita vastaava henkilö (Viitala ja Jylhä, 2019). Rekrytointiprosessin vaiheiden määrittely ei ole kuitenkaan ongelmaton. Selvää on, että hakemusten vastaanottaminen on eri vaihe kuin työpaikan tarjoaminen valitulle hakijalle. Tarkempi vaiheiden erottelu on kuitenkin haastavaa. Rekrytoinnin vaiheista on vaikea erottaa mistä yksi vaihe loppuu ja missä seuraava alkaa. (Barber, 1998, s. 12.) Seuraavaan taulukkoon (ks. taulukko 4) on kerätty neljä esimerkkiä kirjallisuudesta, jotka edustavat erilaisia näkemyksiä rekrytoinnin vaiheista.

**Taulukko 4.** Rekrytinnin erilaiset vaiheet.

<b>Barber (1998, s. 12, 13).</b>	<b>Surakka (2009, s. 52)</b>	<b>Joki (2018, s. 87)</b>	<b>Viitala ja Jylhä (2019)</b>
<b>1. Vaihe</b> -Potentialiset hakijat <b>2. Vaihe</b> -Hakijat <b>3. Vaihe</b> -Valitut	<b>1. Valmisteluvaihe</b> - Arvio työntekijän tarpeesta ja valintakriteerit - Hakuilmoitus - Julkaisu - Hakijoiden houkuttelu ja löytäminen - Tiedusteluihin vastaaminen <b>2. Toteutusvaihe</b> - Hakemusten tarkastelu - Hakijoiden rajausta haastatteluihin - Haastattelut ja vertailu <b>3. Päätösvaihe</b> - Päätös valittavasta - Ilmoitus kaikille - Hakuasiakirjojen arkistointi	<b>1. Suunnittelu- vaihe</b> <b>2. Aloitusvaihe</b> <b>3. Toteutusvaihe</b> <b>4. Päätöksente- kovihe</b> <b>5. Seuranta- vaihe</b>	- Työtehtävän vaatimusten määrittely - Hankintakanavat - Verkostojen läpikäyminen - Hakuilmoitus - Haku - Haastattelut, erilaiset testit ja muut valintamenettelyt - Henkilövalinta - Työsopimuksen allekirjoitus

### 3.5.1 Rekrytointi alkaa määrittelyllä

Rekrytointiprosessi alkaa organisaation tilanteen arvioinnista ja siitä, että tarvitseeko se uuden työntekijän toimintonsa toteuttamiseksi (Surakka, 2009, s. 52). Organisaation tulee miettiä vaihtoehtoisia keinoja, joilla esimerkiksi poislähteneen henkilön työt voidaan hoitaa. Jos uutta työntekijää ei palkata, kuormittaako se liikaa muita työntekijöitä tai onko mahdollista hankkia työvälineitä, joilla lisääntynyt työmäärä voidaan suorittaa sujuvammin organisaatiossa jo työskentelevien kesken. Rekrytointitarpeen määrittelyssä tulee myös katsoa työyhteisöä kokonaisuutena. Rekrytointiin vaikuttavia painopisteitä ovat muun muassa työyhteisön toimivuus ja tulevaisuuden tuomat muutokset sen toimintaan. Painopisteet auttavat hahmottamaan minkälaista osaamista organisaatioon tarvitaan. Poislähtijän kanssa käyty lähtökeskustelu antaa usein näkemyksen avautuvan työtehtävän toimenkuvasta, vastuusta ja kehittämisestä, joka on hyvä huomioida rekrytointiprosessissa. (Joki, 2018, s. 88.)

Viitala ja Jylhä (2013) huomioivat, että tavallisesti rekrytointitilanne alkaa selvityksellä siitä, että löytyykö työtehtävään tarvittava osaaminen jo organisaation sisältä. Uusien haasteiden ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen organisaation palveluksessa olevalle työntekijälle uuden tehtävän kautta, lisää yleensä työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Viitala ja Jylhä (2019) tunnistavat kuitenkin, että organisaatiot voivat kohdata muuttuvissa oloissa tilanteen, jossa organisaation sisältä ei löydy valmiiksi tarvittavaa osaamista. Hankittavan osaamisen saamiseksi organisaatioon on rekrytoitava uusi työntekijä. Muita vaihtoehtoja on työvoiman vuokraaminen, alihankinta tai ostaminen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta.

Rekrytointi on organisaatioon haluttujen työntekijöiden identifiointia ja houkuttelua. Rekrytoinnin alkuvaiheessa on määriteltävä mitä rekrytoinnilta halutaan eli identifioitava halutun työntekijän toivotut ominaisuudet. Organisaatio voi esimerkiksi rekrytoinneissa painottaa potentiaalisilta hakijoilta tiettyä koulutusta, työkokemusta ja persoonaa. Potentiaalisten työntekijöiden identifiointi auttaa löytämään toivotut hakijat työmarkkinoiden suuresta hakijamassasta. (Barber, 1998, s. 9.) Viitala ja Jylhä (2019) lisäävät rekrytoinnin yhdeksi vaiheeksi potentiaalisten hakijoiden verkoston läpikäymisen. Organisaation potentiaaliset verkostot muodostuvat muun muassa avoimen hakemusten läheteistä henkilöistä, harjoittelijoista ja kesätyöntekijöistä.

Rekrytoinnissa tulee määritellä käytettävät rekrytointikanavat. Rekrytointikanava tulisi valita niin, että se tavoittaa halutut potentiaaliset hakijat ja huomioida, ettei kaikki kanavat tavoita välttämättä haluttua kohderyhmää. (Barber, 1998, s. 9.) Rekrytointikanavia on monia ja niitä voidaan käyttää rinnakkain. Erilaisia rekrytointikanavia ovat muun muassa yrityksen omat kotisivut, cv-pankit, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, korkeakoulujen rekrytointipalvelut ja oppilaitokset. Tietyn rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat yleisesti minkälaiseen työtehtävään uutta henkilöä haetaan, rekrytointiin varattu aika ja käytössä oleva budjetti. (Joki, 2018, s. 88–91.) Valittu rekrytointikanava voi puolestaan vaikuttaa työtä hakevien laatuun ja määrään (Barber, 1998, s. 9).

Surakka (2009, s. 53) toteaa rekrytointin valmisteluvaiheen seuraavaksi vaiheeksi rekrytointi-ilmoituksen laatimisen ja julkaisun. Hoitohenkilökuntaa on haettu vuosia hakuilmoituksissa melko samalla tavalla organisaatiosta riippumatta. Hakuilmoituksen laatimisessa ja julkaisemisessa tulisi miettiä ja kiinnittää erityisesti huomiota sen luomaan työnantajakuvaan. Pollitt (2007, s. 13) näkee elinvoimaisen työnantajakuvan luomisen olevan yksi merkittävimmistä keinoista houkuttaa organisaatioon osaavaa henkilökuntaa. Työnantajakuvan luomiseksi organisaation tulee miettiä, minkälaisen kuvan se haluaa luoda itsestään ja toiminnastaan organisaation ulkopuolelle. Tärkeitä kysymyksiä työnantajakuvan luomiseksi ovat: miten organisaatio eroaa muista samankaltaisista organisaatioista, miksi työntekijät haluavat työskennellä juuri kyseisessä organisaatiossa sekä minkälaisia työntekijöitä organisaatio haluaa ja tarvitsee toimintansa toteuttamiseksi? Vastaukset kysymyksiin tulisi näkyä johdonmukaisesti kaikessa organisaation viestinnässä, jotta haluttu työnantajakuva houkuttelisi potentiaalisia työnhakijoita. Halutun työnantajakuvan tulisi näkyä niin organisaation sosiaalisen median alustoilla, asiakaskohtaamisissa ja rekrytointien haastatteluissa.

Rekrytointi-ilmoituksen sisältämän informaation tulee olla totta ja ajantasaista (Surakka, 2009, s. 54). Joki (2018, s. 91–93) käyttää termiä työpaikkailmoitus kyseisestä vaiheesta ja toteaa, että ilmoituksessa on tarpeellista tuoda esiin vain ne vaatimukset, jotka ovat oleellisia tehtävän hoitamiseen. Esimerkiksi virheellisesti monipuolisia tehtäviä ja vastuullisuutta lupaava työpaikkailmoitus, houkuttelee tehtävään vääränlaisia hakijoita, joilla on vääristyneet odotukset tarjottavasta työstä. Muuta huomioitavaa rekrytointi-ilmoituksen laatimisessa on se, että se antaa hakijalle lyhyen katsauksen yrityksestä ja toimialasta, mitä hakijalta odotetaan, hakemiseen tarvittavat liitteet, mitä organisaatiolla on tarjota työntekijälle, keltä organisaatiossa voi kysyä lisätietoja rekrytoinnista ja mikä on rekrytointin aikataulu. Rekrytoivan organisaation tulee noudattaa ilmoituksessa muun muassa luvattuja päivänmääriä, kellonaikoja ja informaatiota rekrytointin etenemisestä. Oikeakielisyyden merkitys on myös kasvanut rekrytointi-ilmoituksissa ja siinä minkälaisen työnantajakuvan ilmoitus hakijalle luo.

Barberin (1998, s. 12–13) määritelmän mukaan rekrytoinnin ensimmäinen vaihe muodostuu rekrytointiprosessin vaiheista, joissa määritellään ja pyritään tavoittamaan potentiaaliset työnhakijat. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on houkutella potentiaaliset työnhakijat hakemaan avoimena olevaa työpaikkaa. Rekrytoinnin toisessa vaiheessa on mukana ne työnhakijat, jotka ovat päättäneet hakea avointa työpaikkaa. Rekrytoijien tehtävänä on tässä vaiheessa ylläpitää hakijoiden kiinnostusta organisaatiota kohtaan ja halukkuutta saada haettu työpaikka. Hakijoiden kiinnostus tulee pitää yllä siihen asti, että rekrytoijat ilmoittavat rekrytointipäätöksestä hakijoille.

### **3.5.2 Henkilövalinnan menetelmät**

Ilmoitetun hakuajan päätyttyä tulleet hakemukset laitetaan ansiovertailuun (Surakka, 2009, s. 54). Henkilövalinnan tekemisessä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten kirjallista hakemusta, itsearviointia, haastatteluja, simulaatioita, soveltuvuustestejä ja työnäytteitä (Viitala & Jylhä, 2019). Esimerkiksi hakemusvertailun pohjalta parhaiten pärjänneet hakijat voidaan kutsua haastatteluun. Haastatteluihin osallistuvat yleensä rekrytointiin osallistuvat esimiehet. Sairaalassa heitä ovat esimerkiksi yksikön osastonhoitaja ja ylihoitaja. (Surakka, 2009, s. 54.) Kaijala (2016) toteaa, että ihminen viettää suurimman osan elämästään nykyisin työtä tehden. Rekrytoijan tulisi huomioida tämä ja pyrkiä valitsemaan työyhteisöön henkilö, joka myös viihtyy siellä. Rekrytoijan on hyvä ymmärtää organisaation sekä hakijan luonnetta ja miten ne tulevat sopimaan yhteen. Lähiesimies ja kollegat ovat avainasemassa siinä sopeutuuko uusi työntekijä työhönsä. Rekrytoinnin onnistumiseksi, rekrytoijan on hyvä tuntea tiimi ja sen toimintatavat, johon hän rekrytoi sekä tämän lisäksi työn hakijan ominaisuudet.

Rekrytointihaastattelu on menetelmä, jolla kerätään tietoa työnhakijakandidaateista (Joki, 2018, s. 97). Haastatteluiden tarkoituksena on tutustua hakijoihin niin, että haastattelijat saavat käsityksen tämän osaamisesta ja sopivuudesta haettavaan työhön (Surakka, 2009, s. 54). Otollisinta on suorittaa haastattelut rauhallisessa tilassa ja aloittaa

keskustelu kevyesti, jotta haastattelussa syntyy avointa keskustelua. Aloituksen jälkeen haastattelija kerää haastavimmilla kysymyksillä tietoa hakijasta ja haastattelun lopussa hakijalle annetaan mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä työtehtävästä ja organisaatiosta. Viimeisenä haastateltavalle on hyvä kertoa rekrytointiprosessin seuraavista vaiheista ja aikataulusta. (Joki, 2018, s. 99.)

Hakijaan voi tutustua rekrytointien aikana, haastatteluiden lisäksi, erilaisten henkilöarviointien avulla (Kaijala, 2016). Henkilöarviointitestien tai terveydentilan arvioinnin tarkoituksena on analysoida henkilön soveltuvuutta haettavan tehtävän näkökulmasta. Ne voivat toimia apuvälineenä tuoden esiin eroavaisuuksia esimerkiksi kahden tasaväkisen henkilön välillä. Testien tarkoituksena on toimia tukena rekrytointipäätökselle ja samalla vähennetään rekrytointien epäonnistumisen riskiä. (Joki, 2018, s. 103–105.)

### **3.5.3 Avoimen työtehtävän täyttäminen**

Henkilövalintaan käytettyjen menetelmien jälkeen tehdään valinta palkattavasta henkilöstä. Hakuprosessi tulisi saada päätökseen mahdollisimman nopeasti, koska rekrytointiprosessissa vielä mukana olevat hakijat odottavat päätöstä. Yleinen käytäntö on, että parhaalle hakijalle, joka valitaan tehtävään, ilmoitetaan valinnasta soittamalla. (Surakka, 2009, s. 52–55.) Positiivisen työnantajakuvan luomiseen ja hyviin rekrytointikäytäntöihin kuuluu ilmoittaa kaikille työtehtävään hakeneille rekrytointin päättymisestä ja tehdystä päätöksestä (Joki, 2018, s. 94). Barberin (1998, s. 13) mukaan rekrytointin viimeinen vaihe on työtarjoituksen hyväksyminen eli kun valittu työnhakija ottaa hänelle tarjotun työtehtävän vastaan.

Rekrytointin niin sanottu onnistuminen on mahdollista, kun rekrytointitarve on määritelty tarkasti rekrytointiprosessin alussa ja se vastaa työyhteisön tarvetta. Erityisen tärkeää on se, että rekrytoinnista haluttu lopputulos pidetään mielessä koko rekrytointiprosessin ajan. Rekrytointin onnistumisen mittareina voidaan pitää hakemusten määrää ja

laatua sekä rekrytointiprosessin seurantavaiheen tekijöitä. Rekrytointiprosessin seuraavia vaiheita ja onnistumisen mittareita ovat prosessin vaikutus työnantajamielikuvaan, rekrytointiprosessiin osallistuneiden palautteet sekä rekrytoidun henkilön menestyminen työtehtävässä. Rekrytoinnin suurimmat haasteet syntyvät, jos rekrytointitarve ja prosessin tavoitteet määritellään huolimattomasti. Jos esimerkiksi esimies ei tiedä minäkalaiseen työyhteisöön hän rekrytoi, voidaan hakijalle helposti antaa vääränlaista informaatiota avoimesta työtehtävästä, jolloin hakijoiden työtä kohtaan luomat odotukset eivät toteudu. (Joki, 2018, s. 105–106.)

### **3.6 Rekrytointi ja milleniaalien sitouttaminen**

Laaksonen (2017, s. 236) toteaa, että sitoutuminen on tärkeää niin organisaatiolle kuin työntekijälle. Sitoutuminen tukee niin työntekijöiden työhyvinvointia, organisaation tu-loksellisuutta ja organisaation tuottavuutta. Armstrong ja Mitchell (2019) kuvailevat, että työntekijöiden sitouttaminen työhön ei ole kuitenkaan helppoa, mutta se on organisaatiolle kannattavaa. Työntekijöiden sitouttaminen alkaa työntekijän rekrytoinnista organisaatioon. Armstrong ja Mitchell muistuttavat esimerkiksi, että henkilö, joka on rekrytoinnin aikana tekemisissä työtä hakevien kanssa, tulisi olla sitoutunut organisaatioon ja in-nostunut työstään. Tämä mahdollistaa työnhakijoiden paremman sitoutumisen muodostumisen rekrytointiprosessin aikana.

Organisaation näkökulmasta työntekijä rekrytoidaan yritykseen ennalta määriteltyyn tehtävään ja työntekijältä odotetaan vastineeksi tuloksia maksetun palkan vastineena (Laaksonen, 2017, s. 236). Rekrytointi on moniulotteinen käsite, jonka voidaan nähdä pitävän sisällään työntekijöiden sitouttamisen (Surakka, 2009, s. 63). Rekrytoinneissa pyritään löytämään organisaatioon työntekijä, jonka odotukset, toivomukset sekä ominaisuudet ja taidot vastaavat avoimna olevan tehtävän vaatimuksia. Mitä paremmin tässä onnistutaan, sitä suurempi mahdollisuus on aikaansaada pitkäkestoista sitoutumista organisaatioon. Rekrytoinnin yhtenä pyrkimyksenä on selvittää hakijan sitoutumisen aste



organisaatiota kohtaan. Sitoutumisen aste voi vaihdella muun muassa sen mukaan haluaako hakija työskennellä organisaatiossa pitkään vai onko hakija etsimässä vain lyhytaikaista urakokeilua. (Lampikoski, 2005, s. 180.)

Armstrong ja Mitchell listaavat viisi syytä miksi uusi työntekijä lähtee usein uudesta työstään pian rekrytoinnin jälkeen. Yleisimmät syyt ovat, ettei rekrytoinnin tarvetta ollut suunniteltu tarpeeksi hyvin, työntekijä ei ymmärtänyt työn vaatimuksia, työ ei ollut sitä mitä työntekijä odotti, työntekijä ei kokenut sopivansa organisaation työyhteisöön tai hän ei kokenut oloaan tervetulleeksi organisaatiossa. (Armstrong & Mitchell, 2019.) Työntekijöiden vaihtuvuus on suurinta ensimmäisen työvuoden aikana, joten työntekijän rekrytoinnin ja sen sisältämän valintaprosessin huolellinen toteuttaminen ja sitä seuraava perehdyttäminen, nousevat tärkeiksi tekijöiksi työhön sitoutumisessa (Lampikoski, 2005, s. 180). Rekrytointi voi vaikuttaa työpaikan saamisen jälkeisiin tunteisiin ja käyttäytymiseen kuten työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja kuinka pitkään työntekijä pysyy organisaatiossa. Rekrytointi voi vaikuttaa, rekrytointiprosessiin osallistuvien lisäksi, jo organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden, asiakkaiden ja sijoittajien käyttäytymiseen. Työntekijöiden houkuttelu työskentelemään organisaatiossa jatkuu koko rekrytointiprosessin ajan. Potentiaalisen työntekijän tulee hakea itse avoinna olevaa työpaikkaa, pysyä mukana jokaisessa rekrytointivaiheessa ja ottaa työ vastaan, jos sitä hänelle tarjotaan. (Barber, 1998, s. 11.)

Eberth, Elliott ja Skåtun (2016) esittelevät tutkimuksessaan, että hoivatyön houkuttelevuutta voidaan lisätä työnantajien puolesta muuttamalla työoloja. Tutkimus osoittaa, että Euroopassa sairaanhoitajien työvoimatarjontaan vaikuttavat työmarkkinoilla muutkin työpaikkatekijät kuin palkka. Muun muassa joustavilla työolosuhteilla ja mahdollisuudella edetä uralla, voidaan vaikuttaa positiivisesti hoitajien saatavuuteen työmarkkinoilla. Lehto ja Viitala (2016, s. 123) kirjoittavat, että esimerkiksi työhyvinvoinnin edistäminen organisaatiossa vaikuttaa positiivisesti organisaation työnantajakuvaan, joka tekee yrityksestä houkuttelevamman työnhakijoille rekrytointitilanteessa.

Rashmi (2010, s. 121–122) toteaa, että rekrytoinneissa pitäisi huomioida aina se ketä rekrytoidaan. Rekrytointimenetelmät tulee valita sen mukaan yksittäiseen rekrytointiin ja tilanteeseen parhaiten sopivaksi. Nuorten rekrytoinneissa tulisi kiinnittää esimerkiksi huomiota siihen, että työpaikkakuvaus on selkeästi kirjoitettu, rekrytointikanavat ovat ajan mukaisia ja henkilöarviointimenetelmät ovat nuorten arviointeihin sopivia. Rashmi muun muassa huomioi, että nuorten rekrytoinneissa tulisi enemmän kiinnittää huomiota koulutukseen ja sen kautta työhön saatuun pätevyyteen, kun taas vanhempien ihmisten rekrytoinneissa tulisi keskittyä uran aikana tehtyihin saavutuksiin ja urakehitykseen. Nuorten valintamenettelynä Rashmi suosii eniten ryhmähaastatteluita ja vanhempien työnhakijoiden kesken henkilökohtaisia haastatteluita. Kultalahti (2015, s. 193) muistuttaa kuitenkin, että kaikki milleniaalit eivät ole samanlaisia. Esimerkiksi työssä käyviä ja työttömiä milleniaaleja sitovat työhön erilaiset tekijät. Kumpikin ryhmä tulisi huomioida niin rekrytointiprosessissa kuin työnantajakuvan korostamisessa, jotta milleniaaleja voidaan houkuttaa organisaatioon. Tapscott ja Hautala (2010, s. 191) huomioivat, että milleniaalien rekrytoinnin tulisi olla ennemmin tilanne, jossa luodaan ihmisissuhde kuin totuttu rekrytointiprosessi.

Realististen odotusten luominen työstä kaikille hakijoille ja valitulle, ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöiden sitoutumiseen rekrytoinneissa (Viitala, 2013). Meyer ja Allen (1997, s. 70) tuovat tutkimuksessaan ilmi, että rekrytoinneissa realistisella työpaikkailmoituksella on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Meyer ja Allen haluavat suunnata lukijan huomion juuri siihen, miksi realistinen työpaikkakuvaus voi sitouttaa työnhakijan. Realistisen työpaikkailmoituksen kautta hakijat voivat pohtia paremmin, onko kyseinen työ juuri se mihin he haluavat. He, jotka jatkavat rekrytointiprosessissa ja tulevat valituksi, ovat tällöin tyytyväisempiä saadessaan työn. Työhön valittu henkilö ei myöskään pety työn alettua, kun hänellä on ollut oikea kuva työn sisällöstä jo rekrytointivaiheessa. Työn negatiivisten puolien tiedostaminen auttaa työntekijää suhtautumaan niihin oikein ja muun muassa pohtimaan mahdollisia ratkaisuja työn ongelmakohtiin jo ennen ensimmäisen työpäivän alkamista.

Työn positiivisten ja negatiivisten puolien tiedostaminen tekee työnhakijan enemmän tietoiseksi päätöksestä, jonka hän tekee ottaessaan työn vastaan tai kieltäytyessään siitä. Työnhakija, joka omasta tahdostaan ottaa työn vastaan ja tiedostaen työn negatiiviset puolet, sitoutuu työhönsä todennäköisesti paremmin. Organisaatio, joka on valmis kertomaan ja olemaan rehellinen myös työn negatiivisista puolista, mielletään todennäköisemmin hakijoiden mielessä totuudenmukaiseksi ja tukevaksi yhteisöksi. Rehellisyys rekrytointiprosessissa voi lisätä työntekijöissä affektiivista sitoutumista. (Meyer & Allen, 1997, s. 71.)

## 4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimusmenetelmän ja aineisto -luku esittelee lukijalle tässä tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän, tutkimusta varten kerätyn aineiston ja miten aineisto analysoitiin tutkimuksen seuraavaa lukua varten. Lopuksi luku käsittelee tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, ja miten ne huomioitiin tutkimuksen aikana, jotta tutkimustulos oli mahdollisimman luotettava.

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla, selittää ja pyrkiä ymmärtämään maailmaa missä me elämme ja sen moninaisia ilmiöitä. Tieteellisen tutkimuksen avulla voimme pyrkiä luomaan ymmärrystä tietyn henkilön kokemuksille ja motiiveille. Tutkimuksen lähestymistapa tulisi valita aina sen mukaan, mitä tutkimuksella halutaan selvittää ja mitä on mahdollista tutkia. (Puusa & Juuti, 2020, kpl 4.) Kaksi tunnetuinta tutkimusmenetelmää ovat kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus (Alasuutari, 2011).

Lähtökohtana tutkimuksen aineiston hankinnalle on tutkimuksen päätutkimuskysymys (KvaliMOTV, 2020). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa ja luoda ymmärrystä nuorten sairaanhoitajien ajatuksista työhön sitoutumiseen ja minkälainen vaikutus rekrytoinnilla on tähän. Tutkimuksessa pyrittiin luomaan ymmärrys siitä, mikä motivoi ja sitouttaa nuoria sairaanhoitajia. Tämän lisäksi tutkimus pyrki selvittämään nuorten sairaanhoitajien ajatuksia rekrytoinnin vaikutuksesta työpaikkasitoutumiseen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.

Laadullinen tutkimus määritellään Tutkijan ABC (2020) -kirjassa aineiston laatua korostavaksi tutkimusmenetelmäksi. Laadullinen tutkimus etsii vastauksia kysymyksiin miksi ja miten. Silver (2020, s. 3) täydentää, että laadullinen tutkimus selvittää ihmisten kokemuksia. Se auttaa ymmärtämään, mikä on tutkimukseen osallistuvien mielestä tärkeää. Tutkijan ABC (2020) toteaa, että laadullisen tutkimuksen aineisto on määrällistä tutkimusta pienempi ja se perustuu havainnointiin ja tulkitsemiseen. Haastattelut ovat esimerkiksi yleinen laadullisen tutkimuksen muoto.

## 4.2 Aineiston kuvaus

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämiseksi, tutkimukseen tulisi valita henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon. Henkilöt voivat esimerkiksi edustaa tutkimuksen aiheen kannalta keskeistä ryhmää tai tutkimuksessa mukana olevilla henkilöillä on henkilökohtainen kokemus tutkimuksen aiheesta. (Puusa & Juuti, 2020, kpl 4.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nuorten sairaanhoitajien ajatuksia ja kokemuksia tekijöistä, jotka rekrytoinnissa vaikuttavat nuorten sairaanhoitajien sitoutumiseen hoitoalalla. Tutkimus toi esiin nuorten sairaanhoitajien ajatuksia työn merkityksestä, ja siitä mitkä tekijät ovat rekrytointiprosessissa merkityksellisiä heidän sitouttamiseen hoitoalan organisaatioon. Tutkimuksen aineisto kerättiin alle 29-vuotiaiden sairaanhoitajaksi opiskelevien tai vastavalmistuneiden haastatteluiden avulla.

Tutkimuksen aineisto oli tarkoitus kerätä ensimmäisen tutkimussuunnitelman mukaan eri sairaanhoitopiireistä osallistuvien nuorten sairaanhoitajien haastatteluilla. Nuoria sairaanhoitajia etsittiin ja pyydettiin osallistumaan tutkimuksen haastatteluihin hoitajat.net -sivuston välityksellä. Haastateltaviksi haettiin 10-15 henkilöä ja haastattelut oli tarkoitus järjestää virtuaalisesti 3-4 ihmiseen jaetuissa ryhmähaastatteluissa. Vaikka haastattelukutsu sai lähes 500 katselukertaa, haastatteluihin ei saatu vapaaehtoisia osallistujia. Tämän jälkeen tutkimussuunnitelma päivitettiin ja haastateltavat päätettiin hakea kolmen eri ammattikorkeakoulun sairaanhoitajaopiskelijoista.

Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostui Vaasan ammattikorkeakoulun, Tampereen ammattikorkeakoulun ja LAB-ammattikorkeakoulun valmistuneiden tai opintojen loppuvaiheessa olevien nuorten sairaanhoitajien haastatteluista. Tutkimukseen valittiin kolme ammattikorkeakoulua Suomen eri maakunnista, jotta haastateltavien sijainti ei vaikuttaisi tutkimuksesta saataviin tuloksiin. Nuoret sairaanhoitajat rajattiin tutkimuksessa koskemaan alle 29-vuotiaita henkilöitä. Rajaus perustui Suomen nuorisolakiin (1285/2016), joka määrittelee nuoret alle 29-vuotiaiksi. He edustivat tutkimuksen teoriassa esiteltyä Y-sukupolvea eli milleniaaleja. Jokaisesta ammattikorkeakoulusta haastatettiin 3–5 henkilöä, jotka edustivat tutkimuksen kohderyhmään kuuluvia nuoria sairaanhoitajia.

Tutkimuksen aineistoon haastateltiin kymmenen sairaanhoitajaa. Haastattelut toteutettiin 1.4.-11.6.2021. Taulukossa 5. on kuvattu tutkimuksen aineisto. Taulukosta käy ilmi tutkimukseen haastateltujen ikä, oliko heillä kokemusta hoitoalan rekrytoinneista ja olivatko he opiskelijoita vai valmistuneita sairaanhoitajia. Haastatelluilta ei vaadittu kokemusta tai aikaisempaa osallistumista hoitoalan rekrytointiprosessiin. Aineisto edusti opiskelijoiden toiveita ja näkemyksiä hoitoalan rekrytointiprosesseista ja miten he näkivät työn, rekrytoinnin ja sitouttamisen hoitoalalla.

**Taulukko 5.** Tutkimuksen aineisto.

Haastateltava	Ikä	Kokemusta hoitoalan rekrytoinneista	Satus
H1	23	Kyllä	Opiskelija
H2	22	Kyllä	Valmistunut
H3	26	Kyllä	Opiskelija
H4	24	Kyllä	Opiskelija
H5	22	Kyllä	Opiskelija
H6	22	Kyllä	Opiskelija
H7	23	Ei	Opiskelija
H8	25	Kyllä	Valmistunut
H9	23	Kyllä	Opiskelija
H10	21	Ei	Opiskelija

### 4.3 Aineiston kerääminen

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään havainnoimaan yksittäisiä tapauksia. Siksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen aineisto kerätään usein henkilöiltä erilaisin menetelmin. Tutkimuksen menetelmien tulisi tukea tutkimukseen osallistuvien henkilöiden äänen ja näkökulmien esille tuomista, jotta tutkimuksen avulla voidaan selvittää haluttu tutkimusongelma. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat usein haastattelu- ja havainnointiin perustuvat menetelmät. (Puusa ja Juuti, 2020, kpl 4.)

Kohderyhmän haastattelemineen on tutkimusmenetelmä, jolla voidaan kerätä laadullinen aineisto. Tyypillinen kohderyhmähaastattelu järjestetään pienelle määrälle ihmisiä tai yhden haastateltavan ja tutkijan kesken. Haastattelukysymykset sekä keskustelu on kohdistettu tutkimuksen tietyn aiheen ympärille. Keskustelua ohjataan aiheeseen liittyvillä kysymyksillä ja tutkija toimii haastattelussa moderaattorina. Tutkijan tehtävänä on esittää kysymyksiä, pitää keskustelua yllä ja huolehtia siitä, että kaikki osallistujat

osallistuvat keskusteluun tuodakseen oman näkökulmansa esiin tutkimukseen. (Silverman, 2020, s. 88.)

Haastattelu on keino pyrkiä ymmärtämään toisten näkemyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa toteutetut haastattelut tarjoavat mahdollisuuden tutkia erilaisia näkökulmia tutkimuksen teeman ympärillä. (Silverman, 2020, s. 55.) Saldaña (2011, s. 32) kokee tutkimukseen osallistuvien haastattelun tutkimusmenetelmänä, jolla voidaan dokumentoida haastateltavien näkökulma, tunteet, mielipiteet, arvot, asenteet ja uskomukset haastateltavien kertomana. Haastattelun muoto voi vaihdella tarkasti strukturoidusta täysin strukturoimattomaksi haastatteluksi.

Strukturoidussa haastattelussa tarkat haastattelukysymykset on valmisteltu etukäteen ja kysytään haastattelussa tietyssä järjestyksessä jokaiselta haastateltavalta (Saldaña, 2011, s. 32–33). Puusa (2020, kpl 6) tunnistaa, strukturoiden haastattelun lisäksi, yhdeksi haastattelutyypiksi puolistrukturoidun haastattelun. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu eroavat toisistaan niin, että strukturoidussa haastattelussa haastateltava vastaa haastattelukysymykseen annettujen vastausvaihtoehtojen mukanaan. Puusa (2020, kpl 6) ja Saldaña (2011, s. 32–33.) tunnistavat, että strukturoimatonta haastattelua eli avointa haastattelua ohjaa puolestaan vain yleinen lista aiheita, joita voidaan mahdollisesti käsitellä haastattelun aikana. Haastattelut voivat olla etukäteen mietittyjä kokonaisuuksia, mutta niissä voi myös tapahtua spontaania keskustelua.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina. Haastattelut tapahtuivat virtuaalisesti ja alustana käytettiin Zoomia. Haastatteluiden tarkoitus oli selvittää sairaanhoitajien odotuksia työn ja organisaation ominaisuuksista, joita he arvostivat ja kokivat tärkeiksi. Haastatteluiden aiheena oli myös selvittää sairaanhoitajien kokemuksia ja ajatuksia onnistuneista ja epäonnistuneista rekrytoinneista. Tarkoituksena oli saada selville, miten heidän kokemuksensa vaikuttivat muun muassa organisaation antamaan työnantajakuvaan ja työhön sitoutumiseen. Haastattelut toteutettiin strukturoitua ja puolistrukturoitua haastattelumenetelmää yhdistellen. Haastattelumenetelmät



valittiin tutkimukseen sen vuoksi, että strukturoiduilla kysymyksillä voidaan varmistaa haastatteluiden kautta kerätyn aineiston tarkoituksenmukaisuus tutkimuksen tavoitteeseen nähden. Haastattelurunko sisälsi puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä, että haastatteluiden kautta voidaan saada esiin sellaista tietoa, jota tutkija ei ole välttämättä huomionnut aikaisemmin tutkimuksessa.

Ennen haastatteluiden toteuttamista haastatteluiden pohjaksi tehtiin haastatteluissa esitettävien kysymyksien lista eli haastattelurunko. Haastattelut etenivät ennalta laadittujen kysymyksien mukaisessa järjestyksessä ja kysymykset sisälsivät puolistrukturoituja kysymyksiä sekä strukturoituja kysymyksiä, joissa oli vastausvaihtoehdot haastateltavalle valmiina. Haastattelurunko sisälsi yhteensä 20 haastattelukysymystä, joista puolistrukturoituja oli 8 kysymystä ja 12 kysymystä oli strukturoituja. Kaikki osallistujat näkivät esitetyt haastattelukysymykset ja vastausvaihtoehdot haastattelun aikana osallistujille jaetusta power point -esityksestä. Haastattelukysymyksien esillä pitäminen tuki haastateltavan vastaamista haastattelukysymykseen esimerkiksi monen erilaisen vastausvaihtoehdon kohdalla.

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Aineiston keräämisen jälkeen, tutkimuksen tekijän hallussa on suuri määrä tietoa, joka pitää järjestää ymmärrettävään muotoon (Saldaña, 2011, s.27). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysia lähestyttiin Alasuutarin (2011) esittelemällä laadullisen analyysin menetelmällä (ks. kuvio 4). Alasuutari kertoo laadullisen analyysin muodostuvan kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaiseminen. Vaiheet seuraavat ja täydentävät toisiaan.



**Kuvio 4.** Laadullisen aineiston analyysi (mukaihen Alasuutari, 2011).

Kerättyä aineistoa tarkastellaan analyysissa tutkimuksen kannalta olennaisesta näkökulmasta. Aineiston tarkastelussa ja analysoinnissa tutkimuksen näkökulma syntyy tutkimuksen viitekehuksesta ja tutkimuskysymyksistä. Havaintojen pelkistäminen laadullisen analyysin vaiheena voidaan jakaa kahteen osaan. Analyysin kohteena oleva tekstimassa pyritään ensin pelkistämään hallittavammaksi kokonaisuudeksi raakahavaintojen avulla. (Alasuutari, 2011.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston koko oli 156 sivua. Tutkimusaineisto saatiin litteroimalla tutkimuksen haastatteluiden kautta kerätyt keskustelut. Tutkimuksen aineisto käytiin ensimmäiseksi läpi tarkastelemalla sitä tutkimuksen viitekehksen ja tutkimuskysymysten näkökulman kannalta. Litteroidusta tekstimassasta tehtiin raakahavaintoja seuraavan 6. taulukon mukaisesti.

**Taulukko 6.** Esimerkkejä aineiston raakahavainnoista.

Suora ilmaisu tutkimusaineistosta	Raakahavainto
"Kyllähän valtaosa ihmisistä tekee työtä sen takia että siitä saa rahaa ja pystyy niin kun elämään..."	Työ luo taloudellista turvaa.
"Plus niin kun on todella paljon paikkoja, voit olla melkein missä vaan paikkakunnalla töissä ja saat töitä..."	Hoitoalalla on hyvä työllisyystilanne.
"Mitkä tekijät heikentää sitoutumista... Niin no ehkä näitä asioita, että niin kuin jos sitä työtä ei arvosteta... Jos pidetään semmoisena niin kuin tavallaan vaan työvoimana, että ei pidetä niin kun inhimillisenä työntekijänä, jolla myös on niin kun oikeasti ne oikeudet."	Työntekijän sitoutumista heikentää se, että häntä ei arvosteta ja hänen oikeuksistaan ei pidetä kiinni.

Havaintojen pelkistämisen seuraavana vaiheena on Alasuutarin (2011) mukaan raakahavaintojen yhdistäminen. Vaiheen tarkoituksena on edelleen karsia havaintojen määrää hallittavammaksi kokonaisuudeksi. Havaintojen karsiminen tapahtuu yhdistelemällä erilaisia raakahavaintoja yhdeksi havainnoksi tai useamman havainnon joukoksi. Yhdistäminen tapahtuu eri raakahavainnoissa muun muassa yhteisen piirteen avulla. Saldaña (2011, s.27) neuvoo, että kerätty aineisto voidaan analysoida muun muassa tunnistamalla ja jakamalla aineistoa erilaisiin kategorioihin tai teemoihin. Tässä tutkimuksessa raakahavainnot yhdistettiin seuraavana tutkimuksen vaiheena erilaisten teemojen alle, jotka nousivat tutkimuksen teoriaosiossa esille: hoitoalan vetovoimaisuus ja työn merkitys, työnantaja ja työhön sitoutuminen sekä nuorten sairaanhoitajien rekrytointi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset syntyvät erilaisten johtolankojen ja aineistosta saatujen vihjeiden pohjalta tehdyistä merkitystulkinnosta tutkittavasta ilmiöstä tai ihmisryhmästä. Usein tutkimustuloksen tukemiseksi tutkimuksessa viitataan tilastotietoihin, tutkimuksiin tai olemassa oleviin teorioihin. Käytettyjen vihjeiden tukiessa tutkimustulosta, voidaan tutkimustulosta pitää mielekkäänä ja oikeana. Tieteellisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan koskaan voida saavuttaa täydellistä varmuutta saadusta tutkimustuloksesta. (Alasuutari, 2011.)

## 4.5 Aineiston luotettavuus

Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori (2010) kirjoittavat kirjassaan, että toisin kuin kvantitatiivisessa analyysissä, laadullisessa analyysissä tulee pohtia analyysin validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen validiteetin arvioiminen ohjaa tutkijan miettimään tutkiiko tutkimus sitä mitä sen pitäisi ja onko esimerkiksi tutkimukseen valittu oikea aineisto, jotta asetettuihin tutkimuskysymyksiin voidaan vastata. Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan osoittaa, voidaanko samalla aineistolla saavuttaa uudestaan samanlaiset jo ker-  
ran saadut tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti korostuu erityisesti analyysin systemaattisuuden ja luotettavuuden kriteerien kautta. Systemaattisen analyysin luomiseksi, lukijalle tulee luoda kattava kuva tutkimuksen aikana tehdyistä valinnoista, käytetyistä rajauksista sekä analyysin eri vaiheista. Luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle esitellään tutkimuksen erilaiset vaiheet läpinäkyvästi ja kattavasti.

Aineiston luotettavuuteen ja vääristämättömyyteen kiinnitettiin huomiota koko tutkimuksen suunnittelun, toteuttamisen ja kirjoittamisen ajan. Tutkimus toteutettiin tieteellisen tutkimuksen hyviä käytänteitä noudattaen. Tutkimuksen teoreettinen aineisto kerättiin ensisijaisista lähteistä ja aineiston valinnassa kiinnitetään huomiota mahdollisimman tarkkaan lähdekritiikkiin. Teoreettisen aineiston tuli olla mahdollisimman laadukasta. Tutkimuksen tekemistä haastoivat tutkimuksen ydinkäsitteiden määrittely. Käsitteiden määrittely saattoi erota eri lähteiden välillä huomattavasti. Tällaisia käsitteitä olivat tutkimuksessa esiintyvät sitoutumisen käsite ja Y-sukupolven määrittely. Tutkimuksen tutkimusmenetelmä, tutkimuksen aineisto ja analyysin eteneminen johtopäätöksiin on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi lukijalle tämän luvun aikana. Tutkimuksen aineiston keräämisen ongelmista on muun muassa kerrottu lukijalle avoimesti, jotta tehdyn tutkimuksen erilaiset vaiheet olisivat mahdollisimman läpinäkyviä.

Tutkimukseen osallistuneisiin Vaasan ammattikorkeakouluun, Tampereen ammattikorkeakouluun ja LAB-ammattikorkeakouluun laadittiin tietosuojailmoitus EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (2016/679) mukaisesti. Tutkimukseen osallistuvista kerättiin

seuraavat henkilötiedot: nimi ja ikä. Haastateltujen henkilöllisyys oli vain tutkimuksen tekijän ja hänen ohjaajansa tiedossa. Henkilötiedot kerättiin ainoastaan haastateltavalta itseltään. Tämän lisäksi toteutetut haastattelut tallennettiin, jotta kerätty aineisto voitiin purkaa kirjalliseen muotoon litteroimalla ja analysoida seuraavissa tutkimuksen vaiheissa. Aineisto keräämisperuste oli tutkimukseen osallistuvan vapaaehtoinen suostumus. Vain tutkimuksen laatijalla oli pääsy tutkimusta varten kerättyyn aineistoon kokonaisuudessaan. Tutkimusrekisteri arkistoitii ilman tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja kuudeksi kuukaudeksi.

Silverman (2020, s. 39) kokee luottamuksellisuuden olevan osa laadullista tutkimusta. Tutkijan on suojeltava tutkimukseen osallistuvien identiteettiä esimerkiksi salanimillä tai peittämällä henkilön tunnistamisen mahdollistavat tiedot tutkimuksesta. Tutkimuksen osallistuvien anonymiteetti on osa tutkimuksen luottamuksellisuutta. Tämän tutkimuksen luottamuksellisuuden takia tutkimukseen haastateltujen nimiä ei kerrottu tutkimuksessa. Tutkimuksen haastatteluiden analysoinnissa käytettiin taulukossa 5. esiteltyjä tunnuksia.

Tutkimuksen haastatteluiden kautta kerätyn tutkimusaineiston luotettavuuteen vaikutettiin muun muassa puolueettomilla kysymyksillä, jotka olivat huolellisesti modifioituja palvelemaan tutkimuksen tarkoitusta. Tutkija valmistautui jokaiseen haastatteluun ja esitti haastateltavan tukena olevan kyselyrunгон haastateltavalle, jonka tarkoituksena oli tukea mahdollisimman onnistunutta haastattelua. Tutkimuksen empiirisessä osiossa haastateltiin 10 nuorta sairaanhoitajaa.

Tutkimuksen haastatteluiden tarkoituksena oli saada haastatellut nuoret sairaanhoitajat kertomaan omakohtaiset kokemuksensa tai mielipiteensä käsiteltävästä teemasta. Haastatelluita kysyttiin haastattelun aikana useasti, halusivatko he lisätä vielä, jotain käsiteltävään aiheeseen, jotta kaikki näkökulmat tulisivat esiin aineistoissa. Haastatelluille annettiin mahdollisuus palata ja täydentää vastauksiaan haastatteluiden jälkeen, jos he kokivat sen tarpeelliseksi. Haastatellut totesivat haastattelun jälkeen, että he olivat saaneet

sanottua kaikki heidän mielessään olevat asiat tutkimuksen teemoista. Haastatteluiden kautta saadut vastukset alkoivat toistaa toisiaan eikä uusia näkökulmia erilaisiin teemoihin enää noussut esiin haastattelujen kautta. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara ja Sinivuori (2009, s. 182) kutsuvat tätä saturaatioksi, jolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä. Näin ollen tutkimuksen haastateltujen määrää pidettiin riittävänä ja kerätyn aineiston pohjalta voitiin luoda tieteellinen tulos.

Tutkimuksen aineiston käsittelyssä ei tapahtunut automaattista päätöksentekoa. Tutkimuksen analyysin kirjoitusvaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että haastatellun sisältö ei muuttunut tutkimuksen analyysin raakahavaintoja tehdessä. Aineiston muuttumattomuutta tuki tutkimuksessa haastatteluista kerätyt tallenteet ja niiden litte-roiminen kirjalliseen muotoon. Tutkimuksen aineistoon voitiin näin palata aina tarvittaessa analyysin kirjoittamisvaiheessa. Tutkimuksen analyysin tukena käytettiin kattavaa määrää suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Suorat lainaukset tutkimusaineistosta lisäävät lukijalle tutkimuksen havaintojen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Tutkimuksen tekijä kiinnitti huomiota siihen, ettei hänen oma näkökulmansa tulisi esiin analyysissä. Aineisto perustui täysin haastattelujen kautta kerättyyn aineistoon ja haastateltujen nuorien sairaanhoitajien mielipiteisiin. Tämä tuki tutkimuksen validiteettia.

## 5 Aineiston analyysi ja tutkimuksen tulokset

Tämä luku on jaettu kolmeen aihealueeseen. Luku esittelee tutkimuksen aineistosta tehdyt havainnot, jotka luovat lukijalle kuvan nuorten sairaanhoitajien sitouttamisesta ja rekrytoinnista. Tämän jälkeen luku käsittelee hoitoalan vetovoimaisuutta ja mistä vetovoimaisuus syntyy nuorille sairaanhoitajille tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden perusteella. Luku tuo ilmi työnantajan mahdollisuuksia sitouttaa nuoret sairaanhoitajat työhönsä. Luku kuvaa lukijalle sitä, mitä nuoret sairaanhoitajat odottavat ja toivovat hoitoalan organisaatiolta ja työtehtäviltään. Viimeisenä aihealueena luku käsittelee nuorten sairaanhoitajien tulevaisuuden rekrytoinnin vaiheita. Tutkimuksen aineiston kautta on luotu käsitys nuoriin hoitajiin kohdennetusta ihanteellisesta rekrytoinnista ja minkälainen sen tulisi olla nuorten hoitajien toiveiden perusteella.

### 5.1 Hoitoalan vetovoimaisuus ja työn merkitys

Vetovoimaisuus voidaan nähdä työpaikan ominaisuutena, jonne ihmiset haluavat päästä työskentelemään (Andersson ja muut, 2017, s. 56). Organisaation ja työpaikan vetovoimaisuuden lisääminen voidaan nähdä keinona vähentää organisaation kokemaa hoitajapulaa (Surakka, 2009, s.28). Caruso (2014) toteaa kuitenkin, että kiinnostavan ja vetovoimaisen työpaikan luomiseksi, potentiaalisten työntekijöiden motiivit tulee ensin tunnistaa ja ymmärtää. Näiden motiivien tunnistamiseksi tutkimuksen haastatteluissa esitettiin haastatelluille kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli selvittää nuorten hoitajien ajatuksia siitä mistä hoitoalan vetovoimaisuus syntyy. Haastateltujen vastauksista etsittiin aineiston analyysissä samanlaisia vetovoimatekijöitä ja sitä, kuinka monessa haastattelussa sama vetovoimatekijä mainittiin.

Jokaiselta haastatellulta kysyttiin haastattelun alussa kysymyksenä mitkä tekijät olivat vaikuttaneet hänen päätökseensä hakeutua opiskelemaan hoitoalaa. Kymmenestä

haastattelusta seitsemän kertoi vastauksissaan hoitoalan monipuolisten työmahdollisuuksien olevan yksi tekijä, jonka he kokivat tärkeäksi asiaksi alavalinnassaan. Työskentely ihmisläheisessä työssä mainittiin seitsemässä haastattelussa syyksi haastatellun tekemässä alavalinnassa. Kuusi haastateltua nostivat esiin vastauksissaan hoitoalan vetoimaiseksi tekijäksi mahdollisuuden auttaa muita ihmisiä. Neljässä haastattelussa haastateltu kertoi hoitoalalle suuntautuvan koulutuksen vaikuttaneen yhtenä tekijänä heidän hakeutumiseensa kyseiselle alalle. Koulutus nähtiin käytännönläheisenä sekä itseä kiinnostavana kokonaisuutena, joka mahdollistaa tarpeellisten taitojen oppimisen myös yksityiselämään. Kymmenestä haastattelusta kahdessa mainittiin alavalintaan vaikuttaneiksi tekijöiksi hyvät työllisyysmahdollisuudet hoitoalalla ja merkityksellisen työn tekeminen.

Haastateltuja pyydettiin kuvailemaan omaa kokemustaan tai mielikuvaansa hoitoalan tämänhetkisestä työllisyystilanteesta. Viidessä haastattelussa haastateltu mainitsi hoitajapulaa. Hoitajapulan nähtiin syntyvän muun muassa koronapandemiasta, suurten ikäluokkien eläköitymisestä ja työntekijöiden pienestä kynnyksestä vaihtaa työpaikkaa työmarkkinoilla. Hoitajapulan nähtiin vaikuttavan siihen, että työntekijät pystyvät itse valitsemaan missä he haluavat työskennellä. Kahdessa haastattelussa mainittiin kuitenkin, että työllistymistilanne vaihteli erilaisten työpaikkojen tai alueiden välillä. Yksi haastateltu mainitsi, että suosittuun työpaikkaan on tällä hetkellä vaikea päästä ja moni hoitaja hakee samaan työtehtävään. Lyhyempiä sijaisuuksia on sen sijaan enemmän tarjolla.

Työmarkkinoilla koettiin olevan tällä hetkellä työntekijän markkinat enemmän kuin työnantajan. Haastatteluissa nousi esiin, että haastatellut olivat huomanneet hoitajapulan aiheuttaneen työnantajille ongelmia riittävän henkilöstön varmistamisessa eri yksiköissä ja osastoilla. Yksi haastateltu koki, että vaikka hoitajapula mahdollisti hänelle hyvän työllistymisen, hän oli huolissaan potilaskuormituksen kasvamisesta yhden työntekijän vastuulle.



Haastattelun tarkoituksena oli selvittää mitä työ merkitse nuorille hoitajille. Nuorten hoitajien työelämän arvostuksen kohteen tulisi tunnistaa, jotta heidät voidaan sitouttaa työhön ja organisaatioon. Haastateltujen tuli valita annetuista vastausvaihtoehdoista heille itselleen merkityksellisin tekijä, jonka he kokivat olevan syy työn tekemiselle. Vastausvaihtoehdot perustuivat tutkimuksen teoriaan. Kymmenestä haastatellusta neljä valitsi työn merkitykseksi taloudellisen turvan ja toimeentulon saamisen. Toiset neljä haastateltua valitsivat puolestaan mahdollisuuden tehdä merkityksellistä työtä. Nämä kaksi vastausvaihtoehtoa olivat suosituimmat vastaukset haastateltujen keskuudessa. Työn antama rutiini ja rytmi arkeen sekä työn antama kokemus osallisuudesta ja hyödyllisyydestä -vastausvaihtoehdot valittiin kumpikin kerran tärkeimmäksi vaihtoehdoksi.

*”Mä sanoisin mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä, koska jos Suomessa on työtön, niin on kuitenkin jotain taloudellista toimeentuloa. Tulot eivät ole niin semmoinen asia mikä ajaa tähän ammattiin. Siinä pitää olla jotain taustalla omasta mielestäni ainakin, että jaksaa tehdä, vaikka välillä on vaikeata.” - H1*

*”No kyllä se totta kai on toi taloudellinen turva ja toimeentulo. Tottakai se on se miksi ihminen käy töissä.” - H4*

*”Siis kaikki mun mielestä noista on niin kun, että minkä takia tekee työtä tavallaan. Kyllähän valtaosa ihmisistä tekee työtä sen takia että siitä saa rahaa ja pystyy niin kun elämään just, että on se toimeentulo ja taloudellinen turva. Sehän on nyt vaan niin kun fakta. Mutta se olisi mun mielestä ihan kamalaa, jos se olisi ainut syy minkä takia mä teen työtä, että kyllä sen täytyy olla niin kun just merkityksellistä ja siitä täytyy niin kun hyötyä muutenkin.” - H7*

Kahdeksan haastateltua vastasi haastattelun aikana kysymykseen siitä, minkä vastausvaihtoehdoista he kokivat olevan heille itselleen vähiten merkityksellisin työn tekemisessä. Kaksi haastateltua ei osannut valita eri vastausvaihtoehtojen väliltä vähintään itselleen merkityksellisintä tekijää. He kokivat jokaisen vastausvaihtoehdon merkitsevän itselleen jollain tasolla työn tekemisessä. Kolme haastateltua valitsi vähiten itselleen merkitykselliseksi tekijäksi itsensä toteuttamisen -vaihtoehdon, joka oli tässä kategoriassa haastateltujen kesken suosituin vastaus. Itsensä toteuttaminen nähtiin hoitotyössä vähiten merkitykselliseksi, koska työn luonne ei kannusta luovuuteen. Haastatellut kokivat saavansa toteuttaa itseään paremmin vapaa-ajalla. Kaksi haastateltua valitsi vähiten

merkitykselliseksi työn antaman rutiinin ja rytmin elämään -vastausvaihtoehdon ja yksi haastateltu valitsi työn antamat sosiaaliset suhteet vastaukseksi. Kumpaakin vastausvaihtoehto perusteltiin sillä, että vapaa-aika antaa esimerkiksi harrastuksineen paremman rytmin arkeen tai mahdollistaa sosiaaliset suhteet paremmin kuin työ.

Työn merkityksen valitseminen annetuista vastausvaihtoehdoista osoittautui osan haastateltujen kohdalla haasteelliseksi. Moni koki, että valinnan tekeminen eri vastausvaihtoehtojen välillä oli haastavaa, koska kaikki vaihtoehdot olivat erilaisista näkökulmista tärkeitä ja vaikuttivat haastateltavan mielestä työn tekemisen merkitykseen. Tutkimuksessa haastatellut antoivat vastauksensa kysymykseen tämänhetkisen elämäntilanteensa mukaan. Työn merkitys nähtiin muuttuvana asiana ajan ja elämäntilanteen mukaan.

*”Kun tällä hetkellä elämäntilanne on se, että miten niin kun vaikka saada säästön rahaa, että pystyy jossain vaiheessa, vaikka ostaa omistusasunnon ja tekee semmoisia niin kun isompia hankintoja, niin täytyy saada sitä niin kun toimeentuloa sitä varten, että pystyy säästämään. Mutta että voi olla 10 vuoden päästä se työ merkitsee ehkä eri tavalla... En tiedä, mutta kuvittelen näin, että se merkitys vaihtuu ajan kanssa.” - H8*

## 5.2 Työnantaja ja työhön sitouttaminen

Työntekijä muodostaa aina jonkinlaisen suhteen työhönsä ja organisaatioon, jossa hän työskentelee (Meyer ja Allen, 1997, s. ix). Tämä suhde vaikuttaa muun muassa siihen miten työntekijä käyttäytyy työpaikallaan ja siihen kauanko hän on halukas työskentelemään organisaatiossa (Meyer ja Allen, 1991). Työnantajien tulisi tunnistaa miten työntekijöiden sitoutuminen, asenteet ja käytös organisaatiota kohtaan syntyvät, jotta he pystyvät sitouttamaan työntekijänsä omaan organisaatioonsa (Meyer & Allen, 1997, s. ix). Tutkimuksen haastatteluissa selvitettiin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka olivat nuorille sairaanhoitajille tärkeitä. Haastatellut kertoivat haastatteluissaan, minkälaisena he näkivät hyvän työsuhteen, mitä he toivovat työnantajalta palkan ja työsuhteen

laadulta. Haastatteluissa selvitettiin myös mikä sitoutumisen komponenteista ohjaa nuorten sitoutumista eniten, ja mitkä tekijät sitouttavat tämän ikäryhmän heidän työhönsä ja organisaatioon heidän omasta näkökulmastaan.

Haastatellut saivat kertoa vapaan keskustelun aikana, minkälaisena he näkivät hyvän työsuhteen. Haastatteluissa nousi esiin se, että työnantajan odotettiin arvostavan työntekijää. Arvostus näkyy organisaation arjessa esimerkiksi työntekijän huomioon ottamisena ja nimen muistamisena työpaikan käytävällä. Työntekijän ja työnantajan välillä tulisi olla avoin ja reilu keskusteluyhteys. Hyvä vuorovaikutus syntyy, kun osapuolet kuuntelevat toisiaan ja huomioivat toisensa mielipiteitä. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössään esimerkiksi omaan työaikaansa. Työn koettiin olevan mielekästä, kun työtehtävät olivat tarpeeksi vaihtelevia ja työyhteisön vastuualueet olivat selkeästi jaettuina työntekijöiden kesken.

Viitala ja Jylhä (2019) kirjoittavat, että pitkäkestoisen työsuhteen tarjoaminen on organisaation mahdollisuus sitouttaa työntekijät organisaatioon. Nuoret sairaanhoitajat ilmaisivat tutkimuksen haastatteluissa, että työpaikan työsuhteissa tuli olla huomioitu työntekijöiden vaihtuvuus. Työntekijöiden pitäisi pääsääntöisesti olla pysyviä, jolloin suuri työntekijävaihtuvuus ei rasittaisi työyhteisöä. Työsopimusten pitäisi laadullaan tukea työntekijöiden pysyvyyttä. Kaksi haastateltua toi haastattelussaan esiin toivovansa vakituista työsuhdetta. Yhdessä haastattelussa haastateltu toi esiin, että hän koki hyvän työsuhteen syntyvän siitä, että työnantaja noudatti työsuhdetta ohjaavia työehtosopimuksia ja erilaisia lakeja. Erilaisten ohjeiden noudattaminen toi haastatellun mielestä työsuhteeseen oikeudenmukaisuutta. Työnantaja sekä työntekijä tietävät tällöin oikeutensa yhteisten ohjeistusten kautta. Vain yksi haastateltu toi vapaan keskustelun aikana esiin palkan ja muiden etujen positiivisen merkityksen työsuhteeseen.

Haastattelujen edetessä, haastatellut saivat täydentää vastaustaan hyvästä työsuhteesta annettuja vastausvaihtoehtoja tukena käyttäen. Hyvä esimiestyö mainittiin hyvän työsuhteen tekijänä kahdeksassa haastattelussa kymmenestä. Esimiehen nähtiin

vaikuttavan moneen asiaan työsuhteessa ja hänen tulisi tukea ja ohjata työntekijöitä. Esimiehen toivottiin olevan läsnä organisaation arjessa, ja hänelle pitäisi pystyä halutesaan puhumaan, työasioiden lisäksi, henkilökohtaisista asioista. Esimies oli erään haastatellun mielestä henkilö, jonka tulisi ohjata työntekijät mahdollisiin alan jatkokoulutuksiin.

Mahdollisuus tasapainottaa työ ja vapaa-aika keskenään sekä vaihteleva työ nousivat haastatteluiden aikana myös hyvän työsuhteen tekijöiksi. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen mainittiin seitsemässä haastattelussa ja vaihteleva työ mainittiin kuudessa. Työn ja vapaa-ajan keskinäisen tasapainottamisen uskottiin lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia. Kolmivuorotyö nähtiin alakohtaisena haasteena, joka vaikeuttaa vapaa-ajan suunnittelua. Työvuorolistoihin annettujen vapaatoiveiden mahdollistaminen ja se, että työntekijä pääsi itse vaikuttamaan omaan työaikaansa, koettiin haastateltujen kesken tärkeäksi. Kahdella haastatellulla oli positiivinen kokemus autonomisesta työvuorosuunnittelusta, jossa työntekijät suunnittelevat yhdessä työvuorolistansa ja esimies toimii vain työvuorolistojen tarkistajana. Työn vaihtelevuus koettiin puolestaan positiivisena asiana, joka jo opintojen aikana ja näiden päättymisen jälkeen, lisää ammatillista osaamista.

Hoitajien palkka nousi haastatteluissa esiin erilaisista näkökulmista. Osa haastatelluista koki, että palkka ei vaikuttanut heidän kokemaansa työsuhteen laatuun. Hoitajien palkka nähtiin tekijänä, johon työntekijä ei pysty itse vaikuttamaan etenkään terveydenhuollossa julkisella puolella. Hyvän työsuhteen nähtiin muodostuvan monesta muustakin asiasta kuin palkasta ja palkan ei koettu esimerkiksi lisäävän työhyvinvointia työpaikalla. Palkka ei ollut syy miksi osa haastatelluista koki tulleensa alalle.

Kolmessa haastattelussa nousi esiin, että hoitajien palkan tulisi vastata paremmin työn vastuullisuutta. Nykyinen hoitajien palkkataso nähtiin huonona ja epärealistisena. Jos organisaatio olisi valmis maksamaan haastateltujen näkökulmasta parempaa palkkaa hoitajille, se lisäisi mahdollisesti monien työntekijöiden kiinnostusta työskennellä kyseisessä

organisaatiossa. Yksi haastateltu toivoi hoitajien saamaan palkkaan läpinäkyvyyttä jo rekrytoinnin aikana. Työpaikkailmoituksissa mainitaan usein vain, että työstä saatava palkka on työehtosopimuksen mukainen. Haastateltu toivoi, että palkkaa avattaisiin työpaikkailmoituksissa enemmän, jolloin se mahdollistaisi paremman vertailtavuuden eri työpaikkojen välillä.

*”Palkan määrästä... Mä haluan just siksi sanoa, että tavallaan, että nyt kun on elänyt siis oikeasti ihan tuilla, niin mä veikkaan, että on tavallaan ihan sama kunhan tulee kuukausittain niin kun joku tulo, että minulla ei tällä hetkellä palkkaa ainaakaan ole tärkeä.” -H3*

*”Kyllä niin kun peruspalkka pitäisi olla parempi ja varmasti saataisiin työntekijöitäkin lisää, jos lyötäisiin rahaa tiskiinkin.” -H4*

*”Tuosta palkan määrästä. Olen itse nostanut keskustelua siitä, kun hakee sairaanhoitajan töitä niin mainitaan vaan, että työehtosopimuksen mukainen palkka. Sitä ei koskaan ole avattu ennen haastattelua sen enempää. Se on ehkä taas semmoinen, että mun mielestä vertailtavuus pitäisi olla tietyllä tapaa mahdollista jo ennen, kun hakee työtä. Niin ehkä se, että ihan niin hirveän julkisessa jaossa terveysalan palkat eivät ole...” -H2*

Viitala ja Jylhä (2019) toteavat, että suurin osa ihmisistä toivoo vakituista työsuhdetta ja kokee vakituisen työsuhteen määräaikaista työsuhdetta houkuttelevampana. Tutkimuksen kahdeksassa haastattelussa, nuoret sairaanhoitajat kertoivat, toivoivatko he työsuhteen laaduksi määräaikaista vai toistaiseksi voimassa olevaa työsuhdetta. Kolme haastatelluista toivoi vakituista työsuhdetta. Määräaikaiset työsopimukset nähtiin raskaina työntekijän kannalta, koska työllistyminen on varmaa vain lyhyeksi ajanjaksoksi kerrallaan ja sen jälkeen työsopimus pitää allekirjoittaa uudestaan. Useat määräaikaiset työsuhteet koettiin haasteeksi myös oman työpaikan osaston arjessa. Työpaikan arjen ei koettu vakiintuvan, koska työsuhteet loppuvat määräaikaisuuden takia. Jatkuvan uusien työntekijöiden perehdyttämisen koettiin olevan raskasta organisaation arjessa.

Neljä haastatelluista puolestaan toivoi määräaikaista työsuhdetta. Määräaikaisen työsuhteen positiivisena puolena nähtiin muun muassa se, että se mahdollisti keikkatyön, jossa työntekijä voi halutessaan nähdä erilaisia työpaikkoja ja etsiä itselleen sopivinta työnkuvaa. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus koettiin liian sitovana yhteen

työpaikkaan. Haastatellut kokivat vakituisen työsuhteen ihanteellisimpana tekijänä myöhemmin tulevaisuudessa, koska se loi taloudellista turvaa. Yksi haastateltu koki, ettei työsuhteen laadulla ollut merkitystä hänelle. Haastateltu uskoi, että halutessaan jäädä pidemmäksi aikaa tiettyyn organisaatioon, avoimia työpaikkoja löytyisi varmasti.

Meyer ja Allen (1991) jakavat sitoutumisen kolmeen kategoriaan työntekijän erilaisten mielentilojen mukaan. Näitä sitoutumisen komponentteja ovat affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen (ks. kuvio 2). Viitalan (2013) mukaan sitoutumisen komponenteilla on erilaisia vaikutuksia siihen, miten työntekijä suoriutuu työstään. Tutkimuksen haastatteluissa selvitettiin, mikä sitoutumisen komponentti vaikutti eniten nuoret sairaanhoitajien kokemaan sitoutumiseen. Tutkimuksessa haastatellut valitsivat vastausvaihtoehdoista tekijän, jonka he arvoivat vaikuttavan eniten heidän omaan työpaikkasitoutumiseensa. Vastausvaihtoehdot edustivat eri sitoutumisen komponentteja. Affektiivisen sitoutumisen syntymistä edustivat seuraavat vastausvaihtoehdot: koet arvostusta organisaatiossa, koet luottamusta organisaatiossa sekä sosiaaliset suhteet organisaatiossa. Normatiivinen sitoutumista synnytti puolestaan velvollisuus -vastausvaihtoehto. Palkka ja saadut edut työstä-, mahdollisuus edetä uralla- sekä muuta työtä ei ole tarjolla -vaihtoehdot kertoivat jatkuvan sitoutumisen syntymisestä.

Kymmenestä haastatellusta viisi valitsi organisaatiossa koetun arvostuksen vaikuttavan eniten heidän työpaikkasitoutumiseensa. Arvostuksen kokeminen vaikutti muun muassa yhden haastatellun mielestä koettuun työmotivaatioon ja omaan henkilökohtaiseen suhtautumiseen organisaatiota kohtaan. Työntekijän tietäessä, että häntä arvostetaan ja että hän on arvokas osa työyhteisöä, lisää se halukkuutta työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Arvostus syntyy esimerkiksi merkityksellisen työn tekemisestä. Arvostuksen kokeminen organisaatiossa koettiin olevan pitkävaikutteinen tekijä sitoutumiseen. Arvostuksen puuttuminen puolestaan vaikuttaa työmotivaatioon sen vähenemisenä ja sitoutumisen vähenemisenä omaa työtä kohtaan.

Muita tärkeitä tekijöitä työpaikkasitoutumisen syntymisessä olivat haastateltujen mielestä organisaatiossa koettu luottamus, organisaation sosiaaliset suhteet sekä työstä saatava palkka ja muut työsuhteen edut. Koettu luottamus pidettiin sitouttavana tekijänä, koska se nähtiin organisaation ja työntekijän yhteisenä voimavarana, joka auttaa selviämään nopeasti muuttuvista tilanteista. Työntekijä pystyy luottamaan tällöin siihen, että organisaatiossa toimitaan hoidollisesti ja henkilöstön kannalta oikein ja työntekijöiden kehitysideat otetaan huomioon arjen helpottamiseksi. Sosiaaliset suhteet koettiin myös työhön sitouttavana tekijänä. Mukavat ja auttavat työkaverit luovat työilmapiirin, josta on vaikea lähteä muualle. Palkka nähtiin sitouttavana tekijänä silloin, kun tutkimuksessa haastateltu tarvitsi taloudellista turvaa omaan arkeensa.

Haastatelluilta kysyttiin, että minkä vastausvaihtoehdoista he kokivat vaikuttavan vähiten heidän työpaikkasitoutumiseensa. Kuusi haastateltua mainitsi, että yhteiskunnassa koettu velvollisuus tehdä työtä, sitoutti heidät vähiten omaan työhönsä. Yksi haastateltu tunnisti, että hän koki velvollisuutta tehdä työtä, mutta se ei sitouttanut häntä yhteen tiettyyn työpaikkaan. Toinen haastateltu puolestaan ei kokenut yhteiskunnan painostavan häntä työntekoon lainkaan. Sitoutumiseen ei myöskään koettu vaikuttavan muuta työtä ei ole tarjolla -vastausvaihtoehto. Haastatellut kokivat, että heidän alallaan ei ole huonoa työllistymistilannetta. Haastatteluissa saatujen vastauksien perusteella nuoret sairaanhoitajat sitoutuvat organisaatioon affektiivisesti ja jatkuvalla sitoutumisella. Normatiivinen sitoutuminen ei ollut luontaista haastatteluiden perusteella nuorille sairaanhoitajille.

Haastatteluiden kautta haluttiin luoda vielä syvempi ymmärrys nuorten sairaanhoitajien sitoutumisen syntymisestä. Siksi tutkimuksessa haastatellut saivat kertoa vapaamuotoisessa keskustelussa tekijöistä, jotka he kokivat merkitykselliseksi itselleen jäädäkseen työskentelemään samaan työpaikkaan pidemmäksi ajanjaksoksi. Haastatellut kertoivat sitouttavien tekijöiden lisäksi tekijöistä, jotka he kokivat vähentävät heidän sitoutumistaan.

Esimies on tärkeässä roolissa henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteuttamisessa (Kultalahti, 2015, s. 193). Esimiehellä on suuri vaikutus organisaatiossa tehtävään työhön, työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöiden saamaan tukeen. Milleniaalit odottavat esimiehellä valmentavaa johtajuutta. (Kultalahti, 2015, s. 94.) Haastatellut nuoret sairaanhoitajat totesivat tutkimuksen haastatteluissa, että esimiehellä on merkittävä rooli työhön sitoutumisessa. Hyvä esimiestyö koettiin työhön sitouttavana tekijänä. Hyvällä työyhteisöllä, jossa jokaista autetaan ja tuetaan, koettiin olevan positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen. Sitoutumista heikentävinä tekijöinä nähtiin puolestaan huono esimiestyö ja työpaikan huono työilmapiiri. Huono esimiestyö nähtiin esimerkiksi toimintana, jossa työntekijällä ei ole väliä. Esimies näkee tällöin työntekijät vain resurssina, mikä on helposti korvattavissa. Työntekijää ei arvosteta eikä kunnioiteta osana työyhteisöä. Esimiehen ja muun terveydenalan ammattilaisten nähtiin luovan yhdessä työpaikan ilmapiiri, joka vaikutti työssä viihtymiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työpaikan ilmapiiriin nähtiin vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin työpaikalla.

Työnantajalta odotetaan joustavuutta. Joustavuus näkyy organisaatiossa muun muassa niin, että työntekijät saavat itse vaikuttaa työaikaansa ja lomiiinsa. Työyhteisön tulee olla tasavertainen ja oikeudenmukainen, joka näkyy esimerkiksi erilaisten työvuorojen ja suosittujen lomapäivien tasaisena jakamisena kaikkien työntekijöiden kesken. Oikeudenmukaisuuden nähtiin syntyvän esimerkiksi työehtosopimuksen noudattamisena jokaisen työntekijän kohdalla. Organisaation joustamattomuus, työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu ja epäoikeudenmukaisuus vähentävät työntekijöiden sitoutumista. Näiden tekijöiden toteutuessa, ne lisääisivät koettua sitoutumista työtä kohtaan.

Yhdessä haastattelussa tuotiin esiin, että organisaation muutosmyönteisyys sekä työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää omaa työtänsä, vaikuttivat työhön sitoutumiseen positiivisesti. Vetovoimaisen organisaation tulee pysyä kehityksessä mukana ja pystyä vastaamaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Sitoutumista puolestaan heikentää se, että työntekijöiden mielipiteitä ei kuunnella organisaatiossa ja toimenpiteet tehdään vanhan rutiinin mukaisesti, koska niin on aina tehty. Yhdessä haastattelussa nostettiin



esiin, että organisaation hierarkkisuus voi vähentää myös halukkuutta sitoutua organisaatioon, koska päätökset tulevat tällöin työntekijöille ylhäältä päin eikä työntekijällä ole vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössään. Itsensä kokeminen merkitykselliseksi osaksi työyhteisöä vähentää nuoren sairaanhoitajan halukkuutta vaihtaa työpaikkaa.

Muita haastatteluissa esiin nostettuja sitouttavia tekijöitä olivat opiskeluiden aikana tehty harjoittelu, mielekkään työn tekeminen ja organisaation järjestämät koulutukset henkilöstölle oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Yksi haastateltu toi haastattelussaan esiin, että työ ja vapaa-aika tulee pystyä erottamaan toisistaan. Vapaa-aikaa tulee olla riittävästi, jotta työstä voi ja pystyy palautumaan. Palkan pitää olla kohtuullinen verrattuna työnkuvaan ja liian vähäinen henkilöstöresurssi työvuoroissa vähentää työhön sitoutumista.

Kaikki kymmenen haastateltua toivat haastattelussaan esiin, että opintojen aikana tehdyllä harjoittelulla on suuri merkitys nuorten hoitajien tulevaisuuden työpaikan etsinnässä. Harjoitteluiden kautta nuoret pääsevät jo opintojen aikana tutustumaan hoitoalan organisaatioiden arkeen. Tutkimuksessa haastatellut kokivat, että harjoittelupaikat mahdollistavat opiskelijoille tavan nähdä erilaisia organisaatioita ja yksiköitä. Tutustuminen erilaisiin yksiköihin auttaa hoitajaa löytämään omat mielenkiinnonkohteensa monimuotoiselta alalta. Harjoittelupaikka syventää ammattiin tarvittavia valmiuksia ja valmistaa opiskelijaa siirtymään työelämään. Yksi haastateltu kuvasi harjoittelua ”polkuna”, joka johdattaa kohti työelämää.

Harjoitteluilla nähtiin työllistävä vaikutus. Hyvään harjoittelupaikkaan on helppo jäädä kesätyöntekijäksi tai hakea työntekijäksi valmistumisen jälkeen. Harjoittelun aikana haastatellut kokivat, että opiskelija näkee, millaiset arvot organisaatiolla on, miten asiakkaita kohdellaan ja osaako opiskelija kuvitella itsensä osana organisaatiota tulevaisuudessa.

*”Harjoittelut ovat tärkeitä sen takia, että siellä näkee, millaista se arki siellä organisaatiossa on, minkälaiset arvot, miten asiakkaita kohdellaan ja että itsekin voi hyvin siellä myös.” -H1*

*”Mun mielestä on ollu kiva, kun on ollut erilaisia harjoitteluita eri paikoissa ja just se, että on ollut 7 viikon harjoittelu niin se ei oo välttämättä ollut vaan yhdessä paikassa vaan siinä on ollut monta eri paikkaa. Ja siinä näkee juuri vähän, että mikä niin kun kiinnostais, että onko se poliklinikka, vuodeosasto vai vastaanotto. Niin se on tosi kiva, kun on päässyt näkemään näitä ja osaa sitä kautta hahmottaa mitä haluaisi sitten tulevaisuudessa.” -H6*

*”Kyllä mä koen, että se vaikuttaa, että monethan niin kun menee ja on päätynt tekemään sille jollekin tietylle osastolle töitä missä ne on ollut harkassa opiskelun aikana.” -H7*

Työpaikan saamisen ja töiden aloittamisen jälkeen, sitoutumiseen koettiin vaikuttavan työhön saatu perehdytyksen laatu ja kesto sekä miten esimies ja työkaverit huomioivat uuden työntekijän. Haastatellut kokivat, että rekrytointiprosessin aikana, hakija muodostaa odotuksia hakuilmoituksessa ja työhaastattelussa kerrotun informaation pohjalta. Työnhakijan odotukset voivat muodostua ”luvattuja” työtehtäviä, perehdytystä, työyhteisöä ja -tiloja kohtaan. Jos todellisuus ei vastaa työnhakijan odotuksia, työhön ja organisaatioon sitoutumista ei synny.

Tutkimukseen haastateltuja pyydettiin vielä kuvailemaan heille ihanteellisinta työpaikkaa hoitoalalla. Haastateltujen vastaukset perustuivat heidän omiin kokemuksiinsa ja toiveisiinsa hoitoalan työpaikalta. Vastauksissa toistuivat samanlaiset teemat kuten mitä työpaikan johdolta odotetaan, minkälainen on hyvä työyhteisö sekä toiveet työssä käytettävistä tiloista ja apuvälineistä. Nuorten nimeämien ihanteellisen työpaikan tekijöiden tunnistaminen auttaa nuorten sairaanhoitajien motivoimisessa ja kiinnostuksen vahvistamisessa. Caruson (2014) oppien mukaan näitä tekijöitä voidaan käyttää esimerkiksi houkuttelevan ja tunteita herättävän työpaikkailmoituksen luomiseksi, joka voi muodostaa sitoutumisen tunteita rekrytoivaan organisaatioon jo rekrytointiprosessin aikana.

### *Odotukset johdolle*

Hoitoalan työpaikan johdon toivotaan olevan läsnä hoitajien arjessa ja ymmärtävän hoitajien työnkuvaa organisaatiossa. Läsnäolo näkyy muun muassa helposti lähestyttävyytenä ja tavoitettavissa olemisena. Tehtävissä päätöksissä kuunnellaan myös hoitajia.

Johdolta ja organisaatiolta odotetaan jatkuvaa halua ja pyrkimystä kehittää työntekijöiden sekä asiakkaiden hyvinvointia. Organisaation tulisi olla muutosmyönteinen. Organisaation tekemät linjaukset ja päätökset tulee pystyä perustelemaan sekä niistä pitää pystyä pitämään kiinni organisaation arjessa.

Organisaatiossa käytettävien resurssien tulee olla oikein kohdistettuja, jotta työt jakautuvat muun muassa tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Resursoinnin tulisi näkyä potilaiden ja hoitajien oikeanlaisena mitoituksena työvuorossa. Oikeilla resursseilla hoitaja voi tehdä työnsä hyvin ja keskittyä potilaisiin. Työntekijän ei tulisi joutua ottamaan liikaa vastuuta omassa työvuorossaan tai miettiä vapaa-ajalla pärjääkö muu työyhteisö ilman häntä.

### *Työyhteisö*

Työkaverit ovat avuliaita, positiivisia ja ystävällisiä. Työyhteisö puhaltaa yhteen hiileen ja työkaveria autetaan tarpeen niin vaatiessa. Työkaverit luovat positiivisen työilmapiirin, jossa esimerkiksi voi kysyä apua mihinkä tahansa asiaan. Työilmapiirin tulee olla avoin, jossa jokainen saa puhua ja jokaista kuunnellaan.

Työyhteisöltä toivotaan kollegiaalisuutta, jossa kaikki organisaation ammattiryhmät (mm. hoitajat, lääkärit, laitos-, väline- ja ruokahuolto) osallistuvat avoimesti yhteiseen keskusteluun organisaation tehtävien ylläpitämiseksi. Erityisesti hoitajien ja lääkäreiden yhteistyö ja kommunikointi tulisi olla sujuvaa. Työpaikalla on selkeät ohjeet ja käytännöt, joita koko työyhteisö noudattaa. Yhteiset käytännöt luovat turvallisuutta työpaikalle, koska kaikkia koskevat samat säännöt.

Esimiehen toivotaan olevan osa työyhteisön arkea. Esimiehellä on suuri vaikutus työyhteisön työilmapiiriin. Hänen pitää pystyä kuuntelemaan ja samaistumaan työyhteisön ja työntekijöiden mahdollisiin ongelmiin. Esimies on kiinnostunut työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Hän kohtelee työntekijöitä inhimillisesti ja tasa-arvoisesti. Esimies tiedostaa, että työntekijät eivät ole vain korvattavissa oleva resurssi.

#### *Tilat ja apuvälineet*

Työtilat ovat siistit ja selkeät. Työtilat ja potilashuoneet ovat esimerkiksi selkeästi organisoituja. Tilojen ahtaus voi vaikuttaa siihen, miten työntekijä viihtyy työpaikalla. Uudemmat modernit tilat, jotka ovat toiminnallisia ja valoisia koetaan viihtyisiksi. Tilat eivät saa olla este potilaiden hoitamiselle. Työtiloissa on käytössä työtä auttavia apuvälineitä, jotka mahdollistavat työstä paremman suoriutumisen.

#### *Muuta*

Palkan tulisi vastata työn vastuullisuutta. Tärkeintä työtehtävissä on se, että ne vastaavat jokaisen henkilökohtaisia toiveita ja mielenkiinnon kohteita. Työtehtävät ovat merkityksellisiä ja tarpeeksi haastavia tekijälleen. Oman työn ja vapaa-ajan suhteeseen pystyy itse vaikuttamaan esimerkiksi osallistumalla omien työvuorojen suunnitteluun. Työn ja vapaa-ajan parempi yhteensovittaminen vaikuttaa työssä jaksamiseen positiivisesti.

### **5.3 Nuorten sairaanhoitajien rekrytointi**

Milleniaalit ovat työelämän suurin sukupolvi tällä hetkellä (DeVaney 2015, s.11). Milleniaalien houkuttelemiseksi organisaatioon, myös rekrytointiprosessien tulee uudistua mileniaalien arvot, tarpeet ja toiveet huomioiviksi (Kaijala, 2016). Tutkimuksen haastattelurungon toisena teemana oli rekrytointi. Kysymyksen tarkoituksena oli tuoda palkkaavan organisaation tietoisuuteen rekrytointin vaiheita, joihin heidän tulee kiinnittää huomiota nuorten sairaanhoitajien rekrytointiprosesseissa. Tutkimuksen haastatteluissa haastatelluilta kysyttiin, mitkä tekijät vaikuttavat eniten heidän päätökseensä hakea

avointa työpaikkaa hoitoalan organisaatiossa, millaiseksi haastateltavat itse rakentaisivat rekrytointiprosessin, mitä rekrytointikanavaa haastateltavat itse suosivat tai seurasivat aktiivisesti, minkälaista tietoa haastateltavat toivoivat saavansa työpaikkailmoituksessa ja mikä rekrytointimenettely tuntui nuorista hoitajista mieluisimmalta. Osaan haastattelukysymyksistä haastatellut saivat ensin vastata avoimena keskusteluna ja tämän jälkeen heille esitettiin erilaisia vastausvaihtoehtoja, joiden avulla haastatellut saivat jatkaa ja täydentää vastaustaan. Vastausvaihtoehdot pohjautuvat tutkimuksen teoriassa esiin nousseisiin tekijöihin.

Työn sisältämät työtehtävät eli työnkuva koettiin haastateltujen kesken kaikista merkityksellisimmäksi tekijäksi, joka vaikutti heidän päätökseensä hakea avoinna olevaa työpaikkaa. Halu saada tarkka ja selkeä kuvaus työtehtävistä nousi esiin kuudessa haastattelussa ennen vastausvaihtoehtojen antamista. Työpaikkailmoituksen ja sen ominaisuuksien tärkeys nousi haastatteluissa esiin viidessä haastattelussa. Työpaikkailmoitukselta toivottiin muun muassa selkeyttä, työtehtävien tarkkaa kuvausta ja realistisuutta. Kahdessa haastattelussa kerrottiin, että työpaikkailmoituksen tulisi antaa työnhakijalle kuva, että organisaatio haluaa palkata osaavia yksilöitä ja hakijan taidoista ollaan oikeasti kiinnostuneita.

*”Mahdollisimman tarkkaa kuitenkin se työn tehtävä niin kun kuvattu et kyl mä haluan tietää et et niin kun mihin mä oon menossa ja minkälainen asiakaskunta ja mikä pääsääntöisesti työkuva on.” - H3*

*”Itse hakuilmoitus, että se olis selkee ja sit siinä olis niin tarkka kuvaus siitä tehtävästä, et tietää mihin on oikeesti hakemassa.” - H6*

*”Työpaikkailmoitus, joka voisi olla ehkä vähän tämmöinen vaativa. Joo, että siitä tulisi sellainen kuva, että tänne oikeasti halutaan osaavaa porukkaa. Täällä välitehdään paljon meidän potilaistamme ja siitä, että homma toimii.” - H9*

Haastatellut saivat täydentää vastaustaan tekijöistä, jotka vaikuttivat heidän päätökseensä hakea avointa työpaikkaa hoitoalalla, annettuja vastausvaihtoehtoja tukena käytäen. Vastausvaihtoehtojen antamisen jälkeen tutkimukseen haastatellut nostivat eniten esiin hyvä työpaikkailmoitus -vastausvaihtoehtoa. Työpaikkailmoituksen tärkeys korostui

viidessä haastattelussa kymmenestä. Muiden kokemus organisaatiosta ja työnantajan maine -vaihtoehdot mainittiin neljässä haastattelussa. Muiden henkilöiden kokemia kokemuksia organisaatiosta pidettiin merkittävänä tekijänä ja osa haastatelluista koki, että esimerkiksi muiden henkilöiden kokemat negatiiviset kokemukset rekrytoivasta organisaatiosta voisivat vaikuttaa heidän käytökseensä niin, että he eivät hakisi avoinna olevaa työpaikkaa ollenkaan. Osa haastatelluista puolestaan koki, että muiden negatiiviset kokemukset voisivat herättää epäilyksiä rekrytoivaa organisaatiota kohtaan, mutta se ei estäisi haastateltua hakemasta mielenkiintoista työpaikkaa.

*”Jos nyt on kuullut, että ”joo että tuolla on kyllä ihan hirveitä olla töissä, ettei kannata ikinä hakea” niin en kyllä hakisikaan.” - H8*

*”Jos kuulisin monen suusta, että kyseessä olisi kauhea työpaikka niin sitten mulla ehkä vähän jo tuntosarvet tulisi pystyyn, mutta en mä anna se liikaa painoarvoa. Jos mulla tulee oikeasti uteliaisuus niin kyl mä sit yleensä vaan meen ja katon sen kortin.” - H5*

Työsuhde -vastausvaihtoehto mainittiin neljässä haastattelussa. Tarjottavan työsuhteen laatu vaikutti haastateltujen mielipiteeseen siitä, halusivatko he hakea avointa työpaikkaa. Työsuhteen laatu kuitenkin tarkoitti eri asiaa osan haastateltavien välillä. Yksi haastateltu muun muassa koki, että toistaiseksi voimassa oleva työsuhde tarkoittaisi hänelle, ettei hän hakisi työpaikkaa ollenkaan. Toiselle haastatellulle tämä oli puolestaan työpaikan hakemista vahvistava tekijä. Haluttu työsuhteen laatu vaihteli haastateltujen henkilökohtaisten toiveiden ja elämäntilanteen mukaan.

Nuoret sairaanhoitajat nostivat haastatteluissa useita vaihtoehtoja esiin, jotka vaikuttivat heidän päätökseensä hakea avoinna olevaa työpaikkaa. Palkka, työtehtävät, harjoittelun suorittaminen opintojen aikana kyseisessä organisaatiossa sekä organisaation maantieteellinen sijainti -vastausvaihtoehtoina nousivat esiin kolmessa haastattelussa. Sen sijaan esihenkilöt ja johtaminen, tulevat työkaverit ja työsuhde-edut-vastausvaihtoehtoja ei mainittu haastatteluissa kertaakaan tekijänä, joka vaikuttaisi päätökseen hakea avointa työpaikkaa. Kaksi haastateltua kuvaili organisaation esihenkilöitä ja johtamista

sekä työkavereita tekijöiksi, jotka eivät vaikuta työn hakupäätökseen, koska näitä on vaikea arvioida ennen konkreettista työskentelyä kyseisessä organisaatiossa.

Tutkimuksessa haastatelluilta kysyttiin tekijöistä, jotka vähentävät heidän halukkuuttaan hakea avointa työpaikkaa hoitoalan organisaatiossa. Ennen kysymyksen vastausvaihtoehtojen antamista, haastatellut kertoivat haastattelussa, että työnantajan huono maine koettiin tekijänä, joka vähensi heidän halukkuuttaan hakea kyseiseen organisaatioon töihin. Huono maine vaikutti hakijoiden muodostamaan työnantajakuvaan. Organisaation huono maine saattoi johtua haastateltujen mukaan muun muassa esimiehen toimintatavoista, työpaikkakiusaamisesta, opiskelijoiden syrjimisestä ja jatkuvasta rekrytoinnista, joka saattoi kertoa työntekijöiden haluttomuudesta sitoutua organisaatioon. Toisena negatiivisena tekijänä avoimessa keskustelussa haastateltujen kanssa nousi esiin tarjottava työsopimus. Työsopimuksen laadun tuli olla omaan elämäntilanteeseen sopiva ja esimerkiksi tietynlaisessa elämäntilanteessa vakituinen työsopimus nähtiin tekijänä, jonka takia avointa työpaikkaa ei haeta. Palkka ei myöskään saanut olla työtehtävässä keskivertoa huonompi. Kolmantena toistuvana vastauksena haastatteluissa oli työpaikkailmoituksen tärkeys. Epäselkeä ja organisaatiosta sekä työnkuvasta vähän tietoa antava työpaikkailmoitus koettiin tekijänä, joka vähensi halukkuutta hakea avointa työpaikkaa.

*”Työpaikkailmoitus täytyy olla tehty tarpeeksi hyvin, koska ei se luo kauhean hyvää kuvaa siitä paikasta, jos se on tehty jotenkin hätäisesti tai huonosti, niin ei se niin kuin ainakaan edesauta sitä, että siihen paikkaan haluaa hakea.” - H7*

Kysymyksen vastausvaihtoehdoista huono työnantajamaine -vastausvaihtoehto mainittiin haastatteluissa eniten. Kyseinen vastaus tuli esiin kymmenestä haastattelussa neljässä. Vastausvaihtoehdot puutteellinen työpaikkailmoitus, organisaatiosta ei löydy tietoa, liian monimutkainen hakeminen ja organisaation sijainti mainittiin kymmenestä haastattelussa kolmessa. Puutteellinen työpaikkailmoitus ja organisaatiosta ei löydy tietoa koettiin negatiivisiksi tekijöiksi, koska hakija ei tiedä tällöin rekrytointivaiheessa minäkäläiseen työnkuvaan tai organisaatioon hän on hakemassa. Liian monimutkainen työpaikan hakeminen näyttäytyi haastateltujen mielestä hakemuksena, johon piti tehdä esimerkiksi paljon erilaista sisältö (kuten tiedostoja) ja olla yhteydessä moneen eri ihmiseen

rekrytoinnin aikana. Työläs hakuprosessi vei mielenkiinnon työpaikasta jo työn hakemisvaiheessa. Yksinkertainen hakumenettely, kuten yksi haastattelu tai yksi soitto rekrytoivaan organisaatioon, koettiin mielekkääksi tavaksi hakea avointa työpaikkaa.

Organisaation sijainti -vastausvaihtoehto jakoi haastateltavien mielipiteitä. Työpaikan liian kaukainen sijainti haastatellun kotoa koettiin tekijänä, joka vähensi halukkuutta hakea avointa työpaikkaa. Kuusi haastateltua kertoi haastattelun aikana, että olisivat valmiita muuttamaan työn takia, jos työtehtävät ja uuden työpaikan sijainti vastaisivat omia kiinnostuksen kohteita. Yleisesti pienet paikkakunnat koettiin isoja kaupunkeja vähemmän houkuttelevimmiksi.

*”Jossain määrin kyllä olisin valmis muuttamaan. Itse muutin siis juuri tuon 700 km työn perässä, mutta se oli ehkä se luonto ja muu ympäristö mikä oli muuton syy ja sitten että täältä semmoisen kyseisen työpaikan, mihin halusi päästä työskentelemään, mutta mahdollisesti itse muuttan kyllä takaisin etelään sen juurikin työpaikan ja muun sen sosiaalisten suhteiden vuoksi, niin en välttämättä pelkän työn työpaikan takia terveysalalla muuttaisi.” -H2*

*”Niin maantieteellinen sijainti... No kyllä se vaikuttaa, mutta sehän voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti. Niin tottakai, ethän sä hae, jos se on tosi kaukana, että kyllä se vaikuttaa.” -H6*

*”Kyllä olisin valmis muuttamaan. En nyt ehkä ihan mihin vaan, mutta niin kuin, jos se olisi semmoinen muutenkin semmonen paikkakunta kaupunki missä voisi niin kuin asua niin kyllä mä hyvän työn perässä pystyisin muuttamaan.” -H8*

Tutkimuksessa haastateltuja pyydettiin haastattelun aikana asettumaan hoitoalalla toimivan organisaation rekrytoijan rooliin. Haastatellut saivat kuvaila heidän mielestään ihanteellista sairaanhoitajan rekrytointiprosessin etenemistä ja sitä mihin he kiinnittäisivät rekrytoijana erityisesti huomiota. Haastateltujen vastauksista pyrittiin luomaan tulevaisuuden rekrytoinnin vaiheet, jotka nuoret sairaanhoitajat kokivat itselleen sopivimmiksi.

Tutkimukseen haastateltujen muodostamassa ihanteellisessa tilanteessa rekrytointiprosessin suunnitteluun varataan aikaa ja toteutus tapahtuu suunnitelman mukaisesti.



Rekrytinnin aikana tehtyjen aikataulujen ja hakijoille ilmoitetuista päivämääristä tulee pitää kiinni. Rekrytointiprosessi ei saa kestää montaa kuukautta. Rekrytointiprosessin suunnittelussa otetaan huomioon, esimerkiksi millaisten kanavien kautta avointa työpaikkaa markkinoidaan työpaikasta kiinnostuneille. Avoin työpaikan mainostuksessa voidaan käyttää muun muassa työpaikkaa kuvaavia videoita ja houkuttelevia ilmoituksia sosiaalisessa mediassa ”Tule meille töihin” -tekstillä. Yksi haastateltu nosti esiin, että hyvään rekrytointiprosessiin pitää saada mukaan tarpeeksi hakijoita, jotta voidaan varmistaa oikean työntekijän löytäminen avoimeen työtehtävään työntekijämarkkinoilta. Rekrytointi on epäonnistunut, jos joudutaan ”tyytymään” valittuun työntekijään. Rekrytinnissa olisi hyvä ottaa huomioon organisaatiossa työskennelleet potentiaaliset harjoittelijat. Parhaassa tapauksessa aikaa vievältä rekrytinnilta voidaan välttyä, kun työtä voidaan tarjota jo organisaatiossa työskentelevälle hyvälle työntekijälle.

*”No, että se prosessi olis niinkun mutkaton. Esimerkiksi, jos sanotaan, että minä soitan sinulle viikon päästä tai laitan meilä, että saitko työpaikan niin se oikeasti tapahtuisi silloin, että pidetään niistä sovituista asioista kiinni.” -H6*

#### *Rekrytointikanavat*

Tutkimukseen haastattelut saivat valita haastattelupohjaan listatuista rekrytointikanavista ne kanavat, joista he toivoivat ensisijaisesti saavansa tietoa uusista työmahdollisuuksista. Organisaation nettisivut mainittiin kuudessa haastattelussa kymmenestä ja se oli kaikista suosituin rekrytointikanava haastateltujen keskuudessa. Organisaation nettisivut koettiin yleisesti helppokäyttöisiksi, joista hakija voi löytää helposti tietoa avoinna olevasta työpaikasta. Kuntarekry -sivusto mainittiin viidessä haastattelussa ja se oli toiseksi suosituin rekrytointikanava. Kuntarekry -sivusto koettiin muun muassa luotettavaksi ja sivustoksi, jonne on kerätty kattava määrä terveysalan työpaikkoja. Haastattelut saivat mainita myös vastausvaihtoehdoista heidän mielestään matalan kynnyksen rekrytointikanavan. Matala kynnyksen rekrytointikanavalla tarkoitettiin haastattelussa kanavaa, joka kautta haastateltu koki työn hakemisen olevan erityisen helppoa ja mielekästä. Organisaation nettisivut ja Kuntarekry -sivusto mainittiin neljässä haastattelussa ja ne olivat haastateltujen mielestä helpoiten lähestyttäviä rekrytointikanavia.

Työnhakusivustot, kuten Duunitori, Oikotie ja Mol.fi, koettiin aikaisemmin mainittujen sivustojen lisäksi hyviksi rekrytointikanaviksi. Työnhakusivustojen positiivisena puolena mainittiin muun muassa niiden nopeus ja se, että yhdelle sivulle on kerätty useampia työpaikkoja, joka helpottaa itselle sopivan työpaikan löytämistä. Kolme haastateltua mainitsi haastattelussaan messut tai drop in -tapahtumat positiivisena tapana hakea työpaikkaa ja tutustua uusiin työnantajiin. Koronapandemian mainittiin kuitenkin esteenä näille tapahtumille haastattelujen tekohetkellä.

Sosiaalisen median rekrytointikanavat (Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn) jakoivat haastateltujen mielipiteitä positiivisiin ja negatiivisiin näkökulmiin. Instagram, ilmainen kuvien jakopalvelu ja sosiaalisen median verkosto, mainittiin neljässä haastattelussa ensisijaiseksi tavaksi saada tietoa uusista työmahdollisuuksista ja kaksi haastateltua valitsi sen matalan kynnyksen rekrytointikanavaksi. Instagramin hyvänä puolena nähtiin se, että kyseinen sivusto on monella jokapäiväisessä käytössä, joten rekrytointi-ilmoitus tavoittaisi suuren yleisön eikä hakuilmoituksen etsiminen vaatisi liikaa aikaa työnhakijalta. Kaksi haastateltua koki kuitenkin sosiaalisen median käyttämisen rekrytointikanava negatiivisena asiana. Sosiaalista mediaa pidettiin liian epävirallisena alustana rekrytoinnille ja viimeisenä ratkaisuna täyttää avoinna olevaa työpaikkaa, johon ei olla onnistuttu saamaan työntekijää muualta.

Haastatteluissa haastateltavat kiinnittivät huomiota siihen, että työpaikkailmoituksesta laadittaisiin selkeä. Selkeys syntyy mahdollisimman tiiviistä tekstistä, joka kertoo hakijalle työn sisällön, mihin hakija on hakemassa sekä mitä työnantaja tarjoaa hakijalle. Yksi haastateltu kertoi, että erityisesti työnantajan tarjoamat etuudet kiinnittävät työntekijöiden huomion. Työpaikkailmoituksen tulee olla realistinen, jotta se houkuttelee oikeanlaiset hakijat hakemaan kyseistä työpaikkaa. Työhön sopiva ja siinä pärjäävä työntekijä, nähtiin muun muassa innokkaana, motivoituneena, työstään kiinnostuneena ja työyhteisöön sopivana henkilönä. Työpaikkailmoituksen tulee sisältää tieto siitä, kehen organisaatiossa voi halutessaan olla yhteydessä rekrytointia koskien. Työpaikkailmoitus

tulisi olla sellaisessa muodossa, että sitä on helppo jakaa tuttaville sosiaalisen median välityksellä.

*”No sitten mä haluaisin kertoa mitä tarjottavaa työnantajalla on, koska sitten sekin olisi semmoinen mikä varmasti nappaa sisään porukkaa. Että, jos niitä lääkelupia sinulle ei ole tai ei EA:ta suoritettuna niin no worries että ne niinkun hoituu tai silleen ettei sen takia jättäisi niinku hakematta, koska työntekijöitä ei kuitenkaan liikaa ole (työntekijämarkkinoilla).” -H5*

Haastatelluilta kysyttiin tutkimuksessa, että minkä osa-alueen esittelyyn he toivoisivat organisaation kiinnostävän erityistä huomiota rekrytointiprosessin aikana. Jokainen haastateltu halusi saada tietoa mahdollisista uusista työtehtävistä ja organisaation arjesta. Työtehtävät ja organisaation arki -vastausvaihtoehto mainittiin kaikissa kymmenessä haastattelussa ja kahdeksan haastateltua valitsi sen ensimmäiseksi aiheeksi, josta he halusivat erityisesti saada tietoa rekrytointin aikana. Työtehtävät koettiin tärkeäksi tiedoksi, koska sen kautta haastateltavat kokivat pystyvänsä arvioimaan oman osaamisensa ja koulutuksen riittävyyttä mahdollisissa uusissa työtehtävissä. Organisaation arki koettiin tärkeäksi, koska se auttoi hakijaa kuvittelemaan itsensä osana organisaatiota ja mahdollista tulevaa arkea. Työtehtävät ja organisaation arki auttoivat haastateltujen mielestä hakijaa pohtimaan, sopisiko kyseinen työnkuva hakijalle itselleen ja olisiko se jotain, mitä hän itse haluaisi tehdä.

*”Se kertoo siitä, että onko mulla riittävää osaamista sinne ja kertoo myös siitä, pääsenkö mä kehittämään itseäni siellä ja tota jos sitä organisaation arkee kuvattais jotenkin siellä niin pystyis istuttamaan itsensä paremmin sinne organisaatioon ja miettiä onko tämä minulle. Paljon on semmosia ilmoituksia, jotka on ympäröityreitä ja töihin mennessä huomaa, ettei tää ookkaan mulle. Eli enemmän semmosta läpinäkyvyyttä, vaikka työ ei aina ole laadukasta. Pitäis olla realistinen se arjen ja työn kuvaus.” -H1*

Organisaation tiimit ja työyhteisö mainittiin kuudessa haastattelussa tärkeäksi osa-alueeksi, joista haastatellut halusivat saada tietoa rekrytointiprosessissa. Organisaation tiimit ja työyhteisön esittelyn koettiin muun muassa herättävän mielenkiintoa hakijassa, jos esittelyn perusteella työyhteisö kuulostaa mukavalta paikalta työskennellä. Yksi haastateltu toi esiin, että työyhteisön perusteella hakija pystyy arvioimaan uuden työkuvan

laajuutta ja minkä kokoisesta yksiköstä on kysymys. Mitä hakijalta odotetaan sekä mitä hakijalle tarjotaan -vastausvaihtoehdot mainittiin kumpikin neljässä haastattelussa. Mitä hakijalta odotetaan -vastausvaihtoehdot mainittiin tärkeäksi, koska sen kautta haastatellut kokivat pystyvänsä arvioimaan oman osaamisensa riittävyyttä avoinna olevaan työpaikkaan. Vastausvaihtoehdot mitä hakijalle tarjotaan, koettiin puolestaan hyvänä lisätietona rekrytoinnissa. Erään haastatellun vastauksissa nousi kuitenkin esiin, että haastateltua ei kiinnostanut vielä rekrytoinnin alkuvaiheella esimerkiksi työstä saatava palkka tai työsuhte-edut vaan muut osa-alueet olivat työn hakemisen kannalta tärkeämpiä.

Eräs haastelluista kertoi, että on tottunut itse etsimään tietoa uusista mahdollisista työnantajista, joten hänen mielestään kaikkia organisaation osa-alueita ei tarvitse esitellä rekrytointi-ilmoituksessa. Haastateltu koki, että rekrytointi-ilmoituksessa voisi olla linkki, jota kautta työnhakija voisi päästä työnantajan kotisivuille ja tutustumaan organisaatioon paremmin. Linkki vähentäisi haastatellun mielestä hakijan tekemää etsintätöitä ja lisäisi organisaation läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta työnantajana hakijan näkökulmasta.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että organisaation tekemät esittelyvideot, esimerkiksi yhden työntekijän arjesta organisaatiossa, olivat hyvä lisä rekrytointiprosessiin. Haastateltu ei kokenut videoita pakollisiksi osaksi organisaation rekrytointiprosessia, mutta ne olivat hänestä mielekkäitä ja kertoivat organisaation panostamisesta työnantajakuvaan. Organisaation osa-alueiden esittelyn toivottiin kahden haastatellun puolesta olevan realistisia ja kuvaavan työssä oikeasti tarvittavaa tietoa ja osaamista. Rekrytointi-ilmoitukset miellettiin heidän näkökulmastaan välillä liian kaupallisiksi, joiden tarkoituksena on vain myydä ”täydellistä” työpaikkaa.

Haastatellut nuoret sairaanhoitajat valitsivat, että he käyttäisivät ihanteellisessa rekrytointiprosessissa rekrytointitapana CV:tä ja hakemusta. Näiden avulla erotellaan hakijoista ne, joista halutaan tietää enemmän ja jotka päässeet rekrytoinnin seuraavaan vaiheeseen. Työntekijän luomaa profiilia itsestään voidaan käyttää potentiaalisten hakijoiden löytämiseen cv:n ja hakemuksen sijasta. Kaikki kymmenen haastateltua halusivat

haastatella hakijan kasvotusten. Haastatteluun voitaisiin kutsua puhelimitse ja haastattelu pidetään kasvotusten haettavan tehtävän työympäristössä. Työympäristöä pidettiin mielekkäänä haastatteluympäristönä, koska rekrytoija näkee tällöin haastateltavan käyttäytymistä oikeassa työympäristössä ja haastateltava puolestaan näkee mahdollisen tulevan työpaikkansa. Hyvä haastattelu nähtiin rentona tilanteena, jossa rekrytoija kertoo mahdollisesta työpaikasta hakijalle ja kumpikin osapuoli voi esittää toisilleen haluamiaan kysymyksiä. Haastattelu nähtiin vastavuoroisena ja enemmän kahden osapuolen keskusteluna, jossa tutustutaan toisiinsa. Rekrytoijan odotetaan osaavan kertoa hakijalle työn sisällöstä ja organisaation arjesta. Kasvokkain tapahtuvan haastattelun koetaan vähentävän valitun työntekijän jännitystä ensimmäisenä työpäivänä, koska hän on käynyt työympäristössä jo aikaisemmin ja tuntee ainakin yhden henkilön uudelta työpaikaltaan.

*”Mä haluaisin kasvokkain nähdä jokaisen. Koska paperilla ihmisestä saattaa saada täysin erilaisen kuvan, mitä sä saatat saada siitä henkilöstä kasvokkain.” -H4*

*”Enemmän semmoinen keskustelu muotoinen haastattelu kuin se, että kysytään ja sitten ei vastata niin kun työnantajan puolelta mihinkään. Mun mielestä haastattelijankin pitää olla tietoinen itse siitä työstä ja työmalleista ja hänen pitää pystyä käymään keskustelua siitä työstä mun mielestä.” -H2*

Kaikki kymmenen tutkimukseen haastateltua olivat sitä mieltä, että kasvokkain tapahtuva työhaastattelu on mieluisin tapa myös heille itselleen hakea mielenkiintoista työtehtävää. Kasvokkain tapahtuva haastattelu koettiin luontevimmaksi hakutavaksi, jossa hakija pystyy parhaiten näyttämään omaa persoonaansa sekä hakijalla on mahdollisuus tavata rekrytoivan osapuolen edustaja. Kasvokkain tapahtuva tapaaminen antaa haastateltavalle mahdollisuuden miettiä, onko mahdollinen uusi työpaikka ja hänen tapaa-mansa organisaatiota edustava ihminen hakijalle itselleen sopivia. Kasvokkain tapahtuvan haastattelun jälkeen haastatteluissa mainittiin toiseksi eniten CV + hakemus -hakumenetelmä. Kymmenestä haastatellusta seitsemän mainitsi haastattelussaan kyseisen hakumenetelmän. Vaikka CV + hakemus nähtiin vanhanaikaisempana hakumenetelmänä ja osittain työläänä, se oli haastateltujen keskuudessa perinteinen ja toimiva menetelmä, jonka nähtiin olevan osa hakuprosessia, jossa työnhakija haastatellaan CV:n ja hakemuksen lähettämisen jälkeen.

Nuorilta sairaanhoitajilta kysyttiin tutkimuksessa hakumenetelmää, josta he eivät tykänneet tai menetelmää, joka voisi jopa vaikuttaa siihen, että hakisivatko he avoinna olevaa työpaikkaa. Negatiivisimmaksi hakumenetelmäksi nousi itsensä esittelyvideo. Kyseinen hakutapa mainittiin kuudessa haastattelussa kymmenestä. Videohaastattelu koettiin myös negatiiviseksi tavaksi valita työntekijä avoinna olevaan työtehtävään. Itsensä esittelyvideon ja videohaastattelun ongelmiksi nostettiin muun muassa se, että ne ovat menetelminä ”tönkköjä” ja haastateltavan on vaikea antaa itsestään sellaista kuvaa, johon hän olisi itse tyytyväinen. Kasvokkain tapahtuvan haastattelun koettiin olevan armollisempi tässä suhteessa, koska kummatkin haastattelun osapuolet näkevät toisensa samassa tilassa.

Simulaation koettiin olevan videomenetelmien rinnalla epämieluisin hakumenetelmä. Simulaatio mainittiin viidessä haastattelussa kymmenestä, kun haastatelluilta kysyttiin epämieluisinta hakumenettelyä. Simulaatio nähtiin muun muassa aikaa vievänä hakutapana, johon työpaikanhakija joutuu antamaan paljon itsestään. Realistinen potilastilanne koettiin simulaatiota parempana menetelmänä. Neljä haastateltua kuitenkin koki, että mikään hakumenetelmä ei ollut sellainen, jota ei voisi tehdä, jos haettava työtehtävä on itse hakijaa kiinnostava.

*”No mä ehkä koen et jos se olisi videohaastattelu niin en välttämättä hakisi sitä työpaikkaa... että pitäisi vaan videolle kertoa itsestään johonkin tiettyyn aikamäärän niin en koe sitä ollenkaan omaksi niinku että saisin siinä annettua sitä vaikutelmaa minkä haluaisin antaa. Ja... Soveltuvuustestit ei mun mielestä kuulu tuota työhön hakemiseen, että en kyllä hakisi sitä kautta itse töihin.” -H2*

*”No jos mä oon tosi kiinnostunut siitä työpaikasta, niin ei se kaadu siihen hakumenetelmään. Kyllä mä sitten haen, jos se vaikuttaa kaikin puolin muuten ja on niinku sen oloinen työpaikka, että mä tiedän mitä mä haen ja vaikuttaa niin kuin omiin arvoihin sopivalta paikalta, niin kyllä mä varmasti hakisin. Ei se siihen kaadu.” -H10*

Haastatellut saivat kertoa haastattelussa omia ajatuksiaan siitä, jos hoitoalan rekrytoinnissa lisääntyisi suora hakua eli headhuntaus. Kyseinen menetelmä herätti paljon ajatuksia tutkimukseen haastatelluissa ja sitä pidettiin mielenkiintoisena ajatuksena. Headhuntingin kokivat positiivisena asiana kuusi haastateltua. Headhuntaus nähtiin

merkityksellisenä työntekijän kunnioituksena ja hyvänä uudistuksena hoitoalan rekrytointiprosessille. Se muun muassa vähentäisi työntekijöiden korvattavuuden tunnetta, koska heitä pyydetäisiin suoraan työskentelemään johonkin organisaatioon ilman erillistä työpaikan hakemista. Haastatellut kokivat olevansa tilanteesta otettuja ja uskoivat kyseisen hakumenetelmän lisäävän organisaation kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa headhuntauksen nähtiin parantavan työnlaatua, koska organisaatioon tulisi lisää koulutettuja ja työssään hyvin suoriutuvia ammattilaisia.

Työnantajan pyytäessä työntekijää suoraan työskentelemään organisaatioon, se vahvisti haastatelluissa tunnetta, että he ovat tehneet työurallaan asioita oikein. Headhuntauksen nähtiin vähentävän työyhteisöistä sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole välttämättä alalle sopivia, koska headhuntaus rekrytointimenetelmänä suosii työssään hyvin suoriutuvia ja koulutettuja henkilöitä. Headhuntauksen koettiin mahdollistavan työnhakijalle uusien työpaikkojen löytämisen, joita hän ei ole itse osannut etsiä. Headhuntaus nähtiin menetelmänä, joka voisi vähentää työntekijän kynnystä lähteä keikkailemaan häntä lähestyvään organisaatioon.

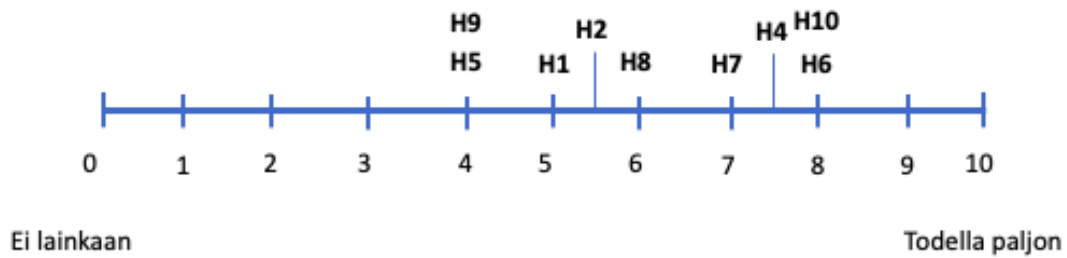
Negatiivisena asiana headhuntauksen näkivät puolestaan neljä haastateltua ja se herätti pohdintaa haastatelluissa nuorissa sairaanhoitajissa. Huolena oli esimerkiksi se, että onko kyseisellä menetelmällä mahdollista löytää työhön soveltuva työntekijä. Terveysalan työntekijämäärä on niin suuri, että haasteena olisi se, millä työhön sopivinta henkilöä osattaisiin lähestyä. Suorahaku vaatisi oman sosiaalisen median alustansa, jota kautta rekrytoijat löytäisivät alalla työskentelevät ihmiset ja sen tulisi kohdistua henkilöihin, jotka haluavat tulla löydetyksi. Muuten rekrytoinnista voi tulla työntekijälle arkea häiritsevää kokemus. Ongelmana koettiin myös olevan se, että pystytäänkö sosiaaliseen mediaan luodun profiilin kautta kertomaan, kenellä on hoitoalan työhön tarvittavat ominaisuudet kuten vastuullisuus ja ihmisläheinen toimintatapa. Rekrytointitavan nähtiin suosivan enemmän nuoria työntekijöitä, joka aiheuttaisi epätasa-arvoa nuorien ja vanhempien työntekijöiden välille. Haastatellut uskoivat, että suorahaku rekrytointimenetelmänä saattaisi luoda organisaatiosta epäilyttävän kuvan, koska organisaation saattoi

uskoa olevan niin huonossa tilanteessa, että sen on yritettävä saada työntekijöitä jopa kohdennettujen puhelinsoittojen avulla. Headhuntauksen ei uskottu yleistyvän rekrytointimenetelmänä vielä lähitulevaisuudessa.

Haastateltujen muodostamassa ihanteellisessa rekrytointiprosessissa hakijoiden informoimiseen kiinnitetään huomiota läpi koko prosessin. Rekrytoinnin etenemisestä kerrotaan hakijalle, jotta hakija ei olisi epätietoisuudessa rekrytoinnin sen hetkisestä vaiheesta. Hakija tietää milloin hän saa kuulla rekrytoinnin tuloksesta. Rekrytointiviestinnän ei tarvitse olla kuitenkaan päivittäistä. Hakijan informointi lisää työnantajan luotettavuutta. Rekrytoinnissa pitäisi kiinnittää huomiota niihin hakijoihin, jotka eivät saa hakeemaansa työpaikkaa. Yksi haastateltu nosti esiin, että hyvälle hakijoille voisi esimerkiksi mahdollisuuksien mukaan tarjota muuta työtä organisaatiosta. Rekrytoinnin nähtiin luovan työntekijälle ensivaikutelman rekrytoivasta työnantajasta.

Haastatellut nuoret sairaanhoitajat saivat haastattelun aikana arvioida heidän mielestään rekrytoinnin merkitystä hoitajien työhön sitoutumiseen. Haastateltuja pyydettiin kertomaan oma arvionsa rekrytoinnin vaikutuksesta työhön sitoutumiseen numeroiden avulla, jotka kuvastivat rekrytoinnin merkittävyyttä. Kuvioon 5. on koottu kaikkien haastateltujen antamat vastaukset. Alhaisin annettu numero rekrytoinnin vaikutukselle oli neljä ja suurin oli kahdeksan. Kaikki muut vastaukset sijoittuvat näiden arvojen väliin. Yksi haastateltu ei osannut antaa rekrytoinnin vaikutukselle arviota numerona.





**Kuvio 5.** Haastateltujen arvio asteikolla 0–10 (jossa 0 on ei lainkaan ja 10 on todella paljon) kuinka paljon rekrytointi vaikuttaa työhön sitoutumiseen.

Tutkimukseen haastatellut henkilöt olivat samaa mieltä siitä, että rekrytoinnin vaikutus työhön sitoutumiseen vaihteli mahdollisten rekrytoinnin aikana tapahtuvien tapahtumien mukaan. Tapahtumat vaikuttavat siihen, oliko haastateltujen mielestä rekrytointiprosessi onnistunut vai epäonnistunut. Esimerkiksi kohtalaisessa rekrytoinnissa, rekrytoinnin merkitystä työhön sitoutumiseen ei tunnistettu. Muille työsuhteen osa-alueille, kuten työympäristöllä ja työtehtävillä, koettiin olevan suurempi vaikutus työhön sitoutumiseen. Rekrytointi vaikutti tällöin työhön sitoutumiseen vain vähän.

Onnistunut rekrytointi vaikutti haastateltujen nuorten sairaanhoitajien mielestä positiivisesti työhön sitoutumiseen ja lisäsi rekrytoinnin koettua vaikutusta. Jos esimerkiksi rekrytoiva organisaatio toi esiin jo rekrytoinnin aikana, että se on kiinnostunut aidosti kyseisestä hakijasta, tämä koettiin mahdollisen uuden työntekijän arvostuksena. Onnistuneen rekrytoinnin nähtiin luovan positiivisen kuvan työnantajasta jo työsuhteen alussa, joka vaikuttaa työnantajakuvaan. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi kuvastaa organisaation toimivan hyvin myös muilla osa-alueilla ja lisää halukkuutta sitoutua kyseiseen organisaatioon.

Haastatteluissa kävi ilmi, että rekrytoinnin vaikutuksen koettiin olevan suurimmillaan työhön sitoutumiseen, jos rekrytointiprosessi oli huono. Rekrytointi vaikutti tällöin työhön sitoutumiseen negatiivisesti. Yksi haastatelluista mainitsi haastattelussaan, että jos rekrytointiprosessi on epäonnistunut, hän ei ottaisi uutta työpaikkaa vastaan.

Epäonnistuneet rekrytointiprosessin tekijöiksi nousi haastattelujen kautta esiin se, että hakija ei saa rekrytointiprosessiin kuuluvaa tietoa ajallaan, rekrytointi kestää monta kuukautta tai haastateltava joutuu itse soittamaan rekrytoivaan organisaatioon saadaakseen tietoa rekrytoinnin etenemisestä. Haastatellut kokivat rekrytoinnin epäonnistuneen, jos rekrytointi ei sisällä minkäänlaista hakumenettelyä (esimerkiksi haastattelua), hakijalle tulee tunne, että kuka tahansa otetaan avoinna olevaan työpaikkaan tai työhaastattelussa työnantajaa edustava haastattelija tekee haastattelusta epämieluisen. Yksi haastateltu mainitsi haastattelussaan, että epäonnistunut rekrytointi ei vaikuttaisi hänen käytökseensä niin, että hän ei ottaisi tämän takia työpaikkaa ollenkaan vastaan, mutta se loisi hänelle huonon mielikuvan työnantajasta jo työsuhteen alussa. Haastatelluista saatuja vastauksia yhdisti se, että rekrytointi koettiin epäonnistuneeksi, kun rekrytointiprosessin aikana syntyvä ensivaikutelma työnantajasta oli huono.

## 6 Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tehtävänä oli vastata kysymykseen, mitkä tekijät rekrytoinnissa vaikuttavat nuorten sairaanhoitajien sitoutumiseen hoitoalan organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata pääkysymyksen lisäksi tätä täydentäviin alakysymyksiin, jotka olivat mitkä tekijät nuoret sairaanhoitajat näkevät merkitykselliseksi työelämässä sitoutuakseen työhönsä ja minkälaisia vaiheita rekrytointi sisältää henkilöstöjohtamisen käytänteenä sekä minkälainen vaikutus rekrytoinnilla on sitoutumiseen.

Tämä tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta -luku kokoaa tutkimuksen kautta saadut vastaukset yhteen ja näitä kuvaaviin taulukoihin. Nämä ovat tutkimuksen keskeiset havainnot.

### 6.1 Työelämän merkitykselliset tekijät nuorten sairaanhoitajien sitoutumiseen

Tutkimuksen tärkeänä havaintona voidaan pitää sitä, että nuorten sairaanhoitajien sitouttamiseksi työhön ja organisaatioon, rekrytoivan organisaation tulee ensin tunnistaa kyseistä ryhmää tai henkilöä motivoivat ja hänen merkityksellisenä pitämänsä tekijät. Näiden tekijöiden tunnistaminen mahdollistaa kiinnostavan ja vetovoimaisen työpaikan luomisen, joka saa potentiaaliset hakijat kiinnostumaan ja hakemaan avoinna olevaa työpaikkaa. Taulukkoon 7. on kuvattu tutkimuksen aineistossa esiin nousseet hoitoalan vetovoimatekijät. Taulukkoon on kerätty nuorten sairaanhoitajien kokemat tekijät, jotka vaikuttavat tai eivät vaikuta heidän kokemaansa työn merkitykseen.

**Taulukko 7.** Nuorten sairaanhoitajien kokemat vetovoimatekijät hoitoalalla (N=10).

<i>Teema:</i>	<b>Merkitykselliset tekijät nuorille sairaanhoitajille:</b>	<b>Tekijät, joilla ei ole merkitystä nuorille sairaanhoitajille:</b>
<i>Hoitoalan vetovoimaisuuden syntyminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monipuoliset työmahdollisuudet</li> <li>- Ihmisläheinen työ</li> <li>- Käytännönläheinen koulutus</li> <li>- Hyvä työllistyminen</li> <li>- Merkityksellinen työ</li> </ul>	
<i>Työn merkitys</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taloudellinen turva ja toimeentulon saaminen</li> <li>- Merkityksellisen työn tekeminen</li> <li>- Työn antama rutiini ja rytmi arkeen</li> <li>- Työn tuoma kokemus osallisuudesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Itsensä toteuttaminen</li> <li>- Työn antama rutiini ja rytmi arkeen</li> <li>- Työn antamat sosiaaliset suhteet</li> </ul>

Nuoret sairaanhoitajat kokevat hoitoalan vetovoimaisena alana ja he tunnistavat tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet heidän päätökseensä hakeutua opiskelemaan hoitoalaa. Vetovoimaisuus syntyy hoitoalalla alan tarjoamista monipuolisista työmahdollisuuksista, joista jokainen voi löytää itselleen sopivan työnkuvan. Vetovoimaisuutta lisää ihmisläheinen ja koetusti merkityksellinen työ. Alalle ohjaava koulutus on käytännön läheinen ja opettaa alalla opiskelevalle käytännöllisiä taitoja työ- ja vapaa-aikaan. Hoitoalla työllistymistilanne on yleisesti hyvä ja tämä houkuttelee nuoria suuntautumaan hoitoalalle. Työmarkkinoilla vallitsee työntekijöiden markkinat, mikä mahdollistaa työntekijälle vapauden valita itselleen sopivan työpaikan. Työntekijän ei tarvitse tyytyä työhön, joka ei vastaa hänen odotuksiaan.

Työn koettu merkitys vaikuttaa siihen, mikä henkilöä motivoi työn tekemisessä. Nuoret sairaanhoitajat tunnistavat työn merkitykseksi taloudellisen turvan ja toimeentulon saamisen, merkityksellisen työn tekemisen, työn antaman rutiinin ja rytmin arkeen sekä työn tuoman kokemuksen osallisuudesta. Työn koettu merkitys ei ole kuitenkaan yhtenäinen milleniaalien keskuudessa. Toisten kokiessa työn antaman rutiinin ja rytmin arkeen heille merkitykselliseksi työn ominaisuudeksi, osa nuorista sairaanhoitajista puolestaan kokee, ettei tällä ole merkitystä heille työn tekemisessä. Itsensä toteuttaminen ja työn mahdollistamat sosiaaliset suhteet eivät myöskään luoneet tälle sukupolvelle

työn merkitystä. Näiden ominaisuuksien koettiin korostuvan enemmän työajan ulkopuolella.

Tutkimus etsi vastauksen kysymykseen, mitkä tekijät nuoret sairaanhoitajat näkevät merkitykselliseksi työelämässä sitoutuakseen työhönsä. Tutkimuksen johtopäätöksissä sitoutuminen voidaan ymmärtää ilmiönä, joka ohjaa työntekijän asenteita ja käyttäytymistä organisaatiota kohtaan. Sitoutuminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ilmiö. Sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset arvot ja asenteet ja ne voivat vaihdella henkilöiden välillä huomattavasti. Seuraavaan taulukkoon (ks. taulukko 8) on koottu tekijät, jotka sitouttavat ja puolestaan vähentävät sitoutumista organisaatiota sekä työtä kohtaan nuorten sairaanhoitajien kohdalla.

**Taulukko 8.** Nuorten sairaanhoitajien sitoutumista edistävät tekijät (N=10).

<b>Teema:</b>	<b>Merkitykselliset tekijät nuorille sairaanhoitajille:</b>	<b>Tekijät, joilla ei ole merkitystä nuorille sairaanhoitajille:</b>
<i>Hyvä työsuhde</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijää arvostetaan</li> <li>- Hyvä vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä</li> <li>- Vaihtelevat työtehtävät</li> <li>- Työsopimusten laatu tukee työntekijöiden pysyvyyttä ja työntekijän omia toiveita</li> <li>- Työnantaja on oikeudenmukainen</li> <li>- Hyvä esimies</li> <li>- Mahdollisuus vaikuttaa työn ja vapaa-ajan tasapainoon</li> <li>- Palkka vastaa työn vastuullisuutta</li> </ul>	
<i>Työpaikka-sitoutumisen syntyminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affektiivinen ja jatkuva sitoutuminen</li> <li>- Hyvä esimies</li> <li>- Joustavuus ja oikeudenmukaisuus organisaatiossa</li> <li>- Muutosmyönteisyys</li> <li>- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä</li> <li>- Itsensä kokeminen merkitykselliseksi</li> <li>- Opintojen aikana tehty harjoittelu</li> <li>- Hyvä perehdytys työtehtäviin</li> <li>- Rekrytoinnin aikana muodostuneiden odotusten tulee kohdata todellisuuden kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normatiivinen sitoutuminen</li> <li>- Huono esimies ja työpaikan ilmapiiri</li> <li>- Joustamattomuus ja epäoikeudenmukaisuus organisaatiossa</li> <li>- Paikoillaan pysyvä organisaatio</li> <li>- Työntekijän mielipiteillä ei ole väliä ja hänellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia</li> <li>- Liiallinen hierarkisuus</li> </ul>
<i>Ihanteellinen työpaikka</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation johto ymmärtää hoitajien työtä ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon</li> <li>- Henkilöstöressurit ovat oikein mitoitettuja</li> <li>- Työyhteisö on avoin ja välittävä</li> <li>- Esimies kohtelee työntekijöitä ammattitaidolla</li> <li>- Tilat ja työvälineet ovat suunniteltuja hoitotyöhön</li> <li>- Palkka kohtaa työn vastuullisuuden kanssa</li> <li>- Työtehtävät ovat tekijälleen mielekkäitä</li> <li>- Työn sovittamiseen muun elämän kanssa pystyy itse vaikuttamaan</li> </ul>	

Hyvän työsuhteen tekijät herättävät kiinnostusta niitä tarjoavaa työnantajaa kohtaan. Hyvän työsuhteen tekijöiden toteuttaminen organisaatoin arjessa, saa työntekijät parhaimmillaan sitoutumaan työhön ja organisaatioon. Nuoret sairaanhoitajat kokevat, että moni tekijä voi vaikuttaa hyvän työsuhteen muodostumiseen. Hyvän työsuhteen tekijä on muun muassa organisaation kulttuuri, jossa työntekijää arvostetaan tärkeänä osana organisaation tehtävää. Arvostus näkyy organisaatiossa työntekijän ja työnantajan välisenä vuorovaikutuksena, jossa kumpikin osapuoli tulee kuulluksi oman näkökulmansa

sekä toiveensa kanssa. Organisaation arjessa työnantajalta odotetaan oikeudenmukaista ja tasavertaista kohtelua työntekijöitä kohtaan. Esimiehen tulee olla ammattitaitoinen. Hänen tulee ymmärtää työntekijöidensä tekemää työtä, tukea ja kuunnella työntekijöiden sitä tarvitessa. Nuoret sairaanhoitajat odottavat, että hyvässä työsuhteessa heille tarjotaan työsopimus, joka vastaa heidän toiveitaan, vaihtelevia työtehtäviä, mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä sekä palkkaa, joka vastaa heidän tekemäänsä työn vastuullisuutta.

Nuorille sairaanhoitajille on luonnollisinta sitoutua työpaikkaansa affektiivisesti ja jatkuvalla sitoutumisella. Affektiivinen eli tunnepitoinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että nuoret sairaanhoitajat jäävät työskentelemään samaan työpaikkaan, jos he itse haluavat niin tehdä. Jatkuva sitoutuminen puolestaan tarkoittaa sitä, että nuoret sairaanhoitajat sitoutuvat työhönsä siitä saatavan hyödyn (esimerkiksi palkan tai uralla etenemisen) takia. Tämä tarkoittaa sitä, että tämän tutkimuksen mukaan milleniaalit sitoutuvat työhönsä omien kokemiensa positiivisten tunteiden kautta, jotka ovat syntyneet organisaatiossa työskentelystä ja siitä saatujen hyötyjen kautta. Yhteiskunnan luoma velvollisuus eli normatiivinen sitoutuminen ei vaikuta suurimpaan osaan milleniaaleja työhön sitoutumisessa.

Nuoret sairaanhoitajat tunnistavat monia tekijöitä, jotka luovat heille positiivisen kuvan organisaatiosta ja heidän työstään. Nämä positiiviset tekijät sitouttavat heidät affektiivisesti työhön ja organisaatioon. Organisaation muutosmyönteisyys, joustavuus sekä oikeudenmukaisuus koetaan organisaation ominaisuuksiksi, joita nuoret sairaanhoitajat toivovat. Hyvä esimiestyö, työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä mainitaan myös sitouttavina tekijöinä. Tämän lisäksi, positiivisen työnantajakuvan muodostumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat onnistunut organisaatiossa tehty harjoittelu, jonka jälkeen opiskelija haluaa työllistyä samaan organisaatioon, kattava perehdytys työtehtäviin sekä se, että työ vastaa rekrytoinnin aikana työntekijän luomia odotuksia.

Sitoutumista vähentävinä tekijöinä nuoret sairaanhoitajat tunnistavat huonon esimiestyön ja työpaikan ilmapiirin, organisaation joustamattomuuden, epäoikeudenmukaisuuden, paikoillaan pysymisen ja liiallisen hierarkkisuuden sekä työntekijöiden huonon kohtelun. Nuoret sairaanhoitajat tunnistavat, että tekijät, jotka he kokevat sitouttavina tekijöinä, ovat epäonnistuuksaan tekijöitä, jotka vähentävät heidän sitoutumistaan.

Milleniaalit motivoituvat ja kokevat houkutteleviksi ne tekijät, jotka vastaavat heidän arvomaailmaansa ja kiinnostuksen kohteitaan. Ihanteellinen työpaikka syntyy tiivistetysti johdon toivotunlaisesta toiminnasta, hyvästä työyhteisöstä sekä työssä käytettävistä tiloista ja apuvälineistä. Johdon odotetaan ymmärtävän työntekijöiden roolin organisaation tuloksen tuottajana ja näyttävän arvostusta työntekijöilleen. Arvostus näkyy tässä tapauksessa hyvänä vuorovaikutuksena työnantajan ja työntekijöiden välillä, kohtuullisena palkkana, oikeinmitoitettuna henkilöstöressurssina ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä. Työpaikan tilojen ja työssä käytettävien apuvälineiden tulee tukeva hoitajan työn tekemistä.

## **6.2 Nuorten sairaanhoitajien rekrytointi ja sitouttaminen**

Hyvän henkilöstöjohtamisen tulee olla osa tulevaisuuden työelämää terveydenhuollon organisaatioissa. Henkilöstöjohtaminen mahdollistaa hyvin toteutettuna organisaation asettamien liiketoiminnan tuloksien saavuttamisen. Organisaation tulee kuitenkin työkennelle hyvän henkilöstöjohtamisen saavuttamiseksi. Se tarvitsee resursseja, jotta se voi toteuttaa henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja jotta nämä johtaisivat henkilöstöjohtamisen tulokseen sekä lopulta liiketoiminnan tulokseen. Rekrytointi kuuluu henkilöstöjohtamisen käytänteisiin ja se mahdollistaa muun muassa työvoiman ja osaamisen riittävyyden varmistamisen sekä oikeinkohdentumisen, sitoutumisen ja työtyytyväisyyden.

Rekrytointi henkilöstöjohtamisen käytänteenä sisältää erilaisia vaiheita. Näiden vaiheiden määrittely voi vaihdella suuresti (ks. taulukko 4.) ja rekrytoinnin toteutumiseen



vaikuttavat aina siihen osallistuvat organisaation sisäiset ja ulkoiset henkilöt, rekrytoinnin aikana tehdyt päätökset, ketä halutaan rekrytoida sekä olosuhteet missä rekrytointia tehdään (ks. taulukko 3.). Varmaa kuitenkin on, että rekrytoinnin tulisi aina alkaa potentiaalisen työntekijän määrittelyllä. Potentiaalisen työntekijän tunnistamisella, rekrytoinnin erilaisissa vaiheissa osataan tunnistaa kohderyhmää houkuttelevat tekijät. Näin organisaatio voi varmistua siitä, että rekrytoinnin aikana tavoitetaan sen etsimät potentiaaliset työntekijät. Taulukko 9. kuvastaa tekijöitä, jotka houkuttelevat nuoria sairaanhoitajia hakemaan uutta työtehtävää. Taulukon oikeanpuoleiseen sarakkeeseen on koottu tekijät, jotka vähentävät nuorten hoitajien näkökulmasta työpaikan houkuttelevuutta.

**Taulukko 9.** Houkuttelevan työpaikan tekijät rekrytoinnissa nuorille sairaanhoitajille (N=10).

<i>Teema:</i>	<b>Merkitykselliset tekijät nuorille sairaanhoitajille</b>	<b>Tekijät, jotka vähentävät työpaikan houkuttelevuutta nuorille sairaanhoitajille</b>
<i>Houkutteleva työpaikka</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjottu työtehtävä vastaa omia kiinnostuksen kohteita</li> <li>- Hyvä työpaikkailmoitus</li> <li>- Työnantajan positiivinen maine</li> <li>- Muiden kokemukset organisaatiosta työpaikkana ovat positiivisia</li> <li>- Tarjottu työsuhteen laatu vastaa omia toiveita</li> <li>- Palkka on keskipalkkaa parempi</li> <li>- Suoritettu onnistunut harjoittelu kyseisessä organisaatiossa lisää halukkuutta hakea töihin tähän organisaatioon</li> <li>- Sopiva sijainti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnantajan negatiivinen maine</li> <li>- Tarjottu työsuhteen laatu, joka ei vastaa omia toiveita</li> <li>- Keskipalkkaa huonompi palkka</li> <li>- Epäselkeä tai puutteellinen työpaikkailmoitus</li> <li>- Liian monimutkainen hakeminen</li> <li>- Sijainti</li> </ul>

Rekrytointi alkaa organisaatioon haluttujen työntekijöiden identifioinnilla ja houkuttelevuudella (Barber, 1998, s. 9). Nuorten sairaanhoitajien houkuttelemiseksi organisaatioon, on tunnistettava tekijät, jotka herättävät heidän huomionsa avoimena olevassa työpaikassa. Tällä ikäryhmällä houkutteleva työpaikka syntyy työnantajan luomasta positiivisesta työnantajakuvasta ja muiden ihmisten kertomista positiivisista kokemuksista organisaatiossa työskentelystä. Hyvin laadittu työpaikkailmoitus lisää työpaikan houkuttelevuutta. Nuoret sairaanhoitajat arvostavat työtehtäviä, työsuhteen laatua, palkkaa sekä sijaintia, jotka vastaavat heidän omia toivomuksiaan. Tämän lisäksi, positiivisen kokemuksen

tuottanut harjoittelu kyseisessä organisaatiossa lisää halukkuutta hakea töihin tähän organisaatioon uudestaan. Työpaikan houkuttelevuus puolestaan heikkenee, kun työnantajalla on negatiivinen maine hoitoalan henkilöstön keskuudessa, työpaikka ei vastaa nuorenhoitajan omia toiveita ja työpaikan hakemisesta on tehty liian monimutkaista tai liikaa aikaa vieväksi työntekijän näkökulmasta.

Viimeinen taulukko (ks. taulukko 10.) esittelee nuorten sairaanhoitajien haastatteluiden kautta saatujen vastauksien pohjalta luodun rekrytointiprosessin. Taulukkoon on kerätty tekijöitä, jotka nousivat haastatteluissa vaiheiksi tai tekijöiksi, jotka nuoret sairaanhoitajat kokivat vaikuttavan rekrytoinnin onnistumiseen. Taulukkoon on myös kerätty nuorten sairaanhoitajien antamia vastauksia rekrytoinnin tekijöistä, jotka he kokivat itselleen sopivimmiksi. Rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa tulisi huomioida potentiaalisiksi ryhmäksi määritellyn ryhmän toiveet ja motiivit, jotta heidän saadaan kiinnostumaan avoimesta työpaikasta ja lopulta sitoutumaan organisaatioon.

**Taulukko 10.** Nuorten sairaanhoitajien rekrytoinnin vaiheet (N=10).

<i>Teema:</i>	<b>Tärkeät tekijät:</b>	<b>Huomioita nuorten hoitajien näkökulmasta:</b>
<i>Suunnittelu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennen rekrytoinnin aloittamista, prosessi pitää suunnitella ja sille pitää luoda aikataulu</li> <li>- Rekrytointikanavan valitseminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suunnitteluun varataan aikaa ja toteutus tehdään sen mukaisesti</li> <li>- Nuoret sairaanhoitajat suosivat rekrytointikanavina:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisaation nettisivuja</li> <li>○ Kuntarekry -sivustoa</li> </ul> </li> <li>- Rekrytoinnin tulee tavoittaa potentiaaliset hakijat               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Houkuttelevan työpaikan tekijät (taulukko 8.)</li> <li>○ Avoimen työpaikan mainostaminen esimerkiksi videoiden ja ilmoitusten avulla sosiaalisessa mediassa</li> </ul> </li> </ul>

<b>Teema:</b>	<b>Tärkeät tekijät:</b>	<b>Huomioita nuorten hoitajien näkökulmasta:</b>
<i>Työpaikkailmoitus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvä työpaikkailmoitus on selkeä, realistinen ja kertoo hakijalle oleelliset tiedot työpaikasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuoret haluavat tietää työpaikkailmoituksesta ja rekrytointiprosessin aikana: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Työtehtävistä ja organisaation arjesta</li> <li>o Minkälaiseen organisaatioon hakija on hakemassa</li> <li>o Mitä työnantaja tarjoaa</li> <li>o Millainen työyhteisö organisaatiossa on</li> <li>o Keiden organisaatiossa voi olla yhteydessä rekrytointiasioissa</li> </ul> </li> <li>- Työpaikkailmoitus sisältää linkin organisaation kotisivuille</li> <li>- Työstä saatava palkka on ilmoitettu työpaikkailmoituksessa</li> </ul>
<i>Rekrytointimenetelmä</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CV ja hakemus</li> <li>- Kasvokkain tapahtuva haastattelu</li> <li>- Headhuntaus voi olla osa hoi-toalan tulevaisuuden rekrytointia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CV ja hakemus toimivat ensimmäisenä hakijoiden karsimistapana</li> <li>- Haastattelu tapahtuu kasvokkain työympäristössä <ul style="list-style-type: none"> <li>o Haastattelun tulee olla miellyttävä keskustelu, jossa osapuolet tutustuvat toisiinsa</li> </ul> </li> </ul>
<i>Työnantajakuvan luominen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työpaikanhakijoita pitää informoida rekrytointiprosessin etenemisestä</li> <li>- Rekrytointi ei saa kestää montaa kuukautta</li> <li>- Organisaation esittelyvideot kertovat rekrytointiin panostamisesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työpaikanhakijat eivät saa olla epätoivoisuudessa rekrytointiprosessin vaiheista – informaatio lisää luotettavuutta</li> <li>- Rekrytointi luo ensivaikutelman työnantajasta</li> </ul>
<i>Rekrytointi ja sitouttaminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrytoinnin vaikutus sitoutumiseen vaihtelee rekrytointiprosessin onnistumisen mukaan <ul style="list-style-type: none"> <li>o Onnistunut rekrytointiprosessi luo positiivisen pohjan työnantajakuvalle, mutta ei vaikuta suuresti työpaikkasitoutumiseen</li> <li>o Epäonnistunut rekrytointilla on merkittävä negatiivinen vaikutus työpaikkasitoutumiseen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onnistunut rekrytointiprosessi antaa kuvan toimivasta organisaatiosta ja positiivisesta työnantajakuvasta</li> <li>- Hakijasta tulee olla kiinnostunut aidosti rekrytointiprosessin aikana sitoutumisen lisäämiseksi</li> <li>- Rekrytointi on epäonnistunut, kun se synnyttää huonon työnantajakuvan</li> </ul>

Nuorten sairaanhoitajien rekrytointi alkaa rekrytointiprosessin suunnittelulla. Rekrytoinnin suunnittelu sisältää muun muassa aikataulun luomisen, jossa käydään läpi rekrytoinnin eri vaiheet ja etenemisen tahti. Ihanteellisen rekrytointiprosessin lumiseksi suunnitteluun varataan riittävästi aikaa ja suunnittelun aikana luotua aikataulua noudatetaan

läpi rekrytointiprosessin. Rekrytointiprosessin suunnittelussa huomioidaan potentiaalisten hakijoiden parhain tavoittaminen ja houkuttelu. Potentiaalisten hakijoiden tavoittamiseksi rekrytointikanava valitaan sen mukaan, mikä on tälle ryhmälle ominaisin rekrytointikanava. Nuoret sairaanhoitajat suosivat rekrytointikanavista eniten organisaation omia nettisivuja sekä Kuntarekry-sivustoa. Potentiaalisten hakijoiden tavoittamiseksi, rekrytointiprosessissa kannattaa käyttää hyödyksi kyseistä ryhmää houkuttelevia tekijöitä avoimen työpaikan markkinoinnissa. Nuorten sairaanhoitajien kokemat houkuttelevan työpaikan tekijät ovat taulukossa 8:n.

Potentiaalisten hakijoiden houkuttelemiseksi hakemaan avoinna olevaa työpaikkaa, tärkeäksi tekijäksi nuorten sairaanhoitajien rekrytoinnissa nousi työpaikkailmoitus. Nuoret sairaanhoitajat odottavat, että työpaikkailmoitus on selkeä, realistinen ja sisältää heille oleellisen tiedon. Nuoret sairaanhoitajat haluavat tietää työpaikkailmoituksesta tarjolla olevan työtehtävän ja minkälaista organisaation arki on, minkälainen organisaatio itsessään on, mitä työnantaja tarjoaa hakijalle, millainen työyhteisö organisaatiossa on ja kehen rekrytointiprosessista voi tarvittaessa olla yhteydessä. Avoin työpaikkailmoitus koettiin nuorten sairaanhoitajien keskuudessa erityisen hyväksi, jos se sisälsi linkin organisaation kotisivuille ja työstä saatava palkka on ilmoitettu selkeästi. ”Työehtosopimuksen mukainen palkka” ei koettu tarpeeksi kuvaavaksi palkan määrästä vaan nuoret odottavat tarkan palkan ilmoittamista euroina.

Nuoret sairaanhoitajat kokivat itselleen mukavimmaksi ja mielekkäimmäksi rekrytointimenetelmäksi CV:llä ja hakemuksella työpaikan hakemisen ja tämän jälkeen kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun pääsemisen. CV ja hakemus toimivat ensimmäisenä vaiheena hakijajoukon karsimisessa kaikista potentiaalisimpiin hakijoihin. Tämän jälkeen sopivin työntekijä avoinna olevaan tehtävään valitaan kasvokkain tapahtuvan haastattelun perusteella. Nuoret sairaanhoitajat toivovat, että kasvokkain tehtävä haastattelu tapahtuu mahdollisessa tulevassa työympäristössä. Nuorten sairaanhoitajien työhaastattelun tulisi olla miellyttävä kokemus hakijalle. Miellyttävyys syntyy keskustelun omaisesta haastattelusta, jossa hakija sekä haastateltava tutustuvat toisiinsa. Headhuntaus

eli potentiaalisten työntekijöiden suorahaku nähtiin mahdollisena hoitoalan tulevaisuuden rekrytointimenetelmänä, joka luo hakijalle positiivisen kuvan rekrytoivasta organisaatiosta.

Koko rekrytointin ajan organisaatio tulee kiinnittää huomiota sen luomaan työnantajakuvaan. Työnantajakuvan ja sitä kautta syntyvän työnantajan maineen tulisi olla positiivinen, jotta se olisi nuoria sairaanhoitajia houkutteleva. Positiivinen työnantajakuva syntyy muun muassa työpaikanhakijoiden informoimisesta rekrytointiprosessin aikana ja rekrytointiprosessin alkuperäisen aikataulun säilymisestä. Ajantasainen hakijan informoiminen rekrytointin sen hetkisestä vaiheesta, lisää hakijan näkökulmasta organisaation luotettavuutta. Positiivinen kokemus luo uusille hakijoille hyvän kuvan organisaatiosta työnantajana. Nuoret sairaanhoitajat kokivat, että organisaation tekemät esittelyvideot esimerkiksi organisaation arjesta, luovat organisaatiosta positiivisen kuvan, ja että uusien työntekijöiden rekrytointiin on haluttu käyttää aikaa ja vaivaa.

Taulukko 10. esitteli miten rekrytointi vaikuttaa nuoren sairaanhoitajan työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Rekrytointin vaikutus sitoutumiseen vaihtelee rekrytointiprosessin onnistumisen mukaan. Onnistuneessa ja sitouttavassa rekrytointiprosessissa hakija kokee, että rekrytoiva organisaatio on aidosti kiinnostunut potentiaalisista hakijoista läpi prosessin. Nuoret sairaanhoitajat tunnistivat, että onnistunut rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti organisaation luomaan työnantajakuvaan, mutta sen vaikutus työpaikkasitoutumiseen ei ole merkittävä. Onnistunut rekrytointi kuitenkin nähtiin tekijänä, joka luo hakijalle kuvan toimivasta organisaatiosta ja positiivisesta työnantajakuvasta. Tämä toimii pohjana jatkossa syntyvälle sitoutumiselle. Sen sijaan epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa merkittävästi työpaikkasitoutumiseen. Epäonnistunut rekrytointi koettiin nuorten sairaanhoitajien näkökulmasta rekrytointiprosessina, josta hakijalle syntyy negatiivinen työnantajakuva.

### 6.3 Pohdinta

Tutkimuksen tekemisen aikana vahvistui käsitys siitä, että nuoret sairaanhoitajat haluavat itse määrätä elämästään. Tämä ulottuu myös työelämään, jossa jokaisella tulee olla oikeus valita itselleen mielekäs ja sopiva työnkuva. Nuorilla sairaanhoitajilla tulee olla mahdollisuus yhdistää työ- ja vapaa-aika niin, ettei työ rajaa muun elämän mahdollisuuksia pois. Jos tarjottu työ ei vastaa nuoren sairaanhoitajien odotuksia, he eivät pelkää jäädä odottamaan seuraavaa työtarjousta. Hoitoalla vallitseva työntekijän työmarkkinat vahvistavat tätä sitoutumattomuutta.

Milleniaalit eivät ole homogeeninen ryhmä. Liiallinen yleistäminen on siis tämän sukupolven kohdalla vaarallista ja voi pahimmillaan johtaa rekrytoinnissa kuin sitouttamisesakin niiden toteuttamisen epäonnistumiseen. Nuori sairaanhoitaja pitää kohdata yksilöinä ja ihmisenä. Heidän kanssaan tulee keskustella ja jäykistä rutiineista on luovuttava. Tulevaisuuden työelämässä työpaikat muokataan työntekijän toiveiden mukaiseksi kokonaisuudeksi. Liiallisen yleistämisen vaara haastaa milleniaaleja haastatteleamalla saadut tutkimustuloksien yleistämisen koskemaan koko sukupolvea. Se minkä toinen vastaaja kokee itselleen hyväksi, on toisen haastateltavan mielestä huonoin vaihtoehto.

Tämänhetkinen hoitajapula ja hoitajien työehtosopimusneuvottelut ovat lisänneet entisestään hoitajien tietoisuutta heidän oikeuksistaan. Uskon vahvasti, että tutkimuksen kautta saadut tutkimustulokset ovat vain vahvistuneet ja muutos tulee olemaan pakollinen ja väistämätön hoitoalalla työsuhdeoloihin ja hoitajien saamaan korvaukseen työstään.

Suomen hoitajapulaa on muun muassa koitettu helpottaa houkuttelemalla ulkomailta hoitajia Suomeen töihin. Mielenkiintoista olisi saada tutkimustietoa siitä kokevatko ulkomaalaiset nuoret hoitajat samat vetovoimatekijät alalla ja rekrytoinnissa tärkeäksi. Tulevien tutkimusten olisi hyvä selvittää, kuinka paljon erilainen kasvukulttuuri vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja siihen mistä sitoutuminen syntyy.

Hoitajapula ei ole pelkästään Suomen ongelma. Tämän takia suomalaisen hoitoalan vetovoimaisuuteen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Hoitoalan vetovoimaisuuden kehittäminen on tärkeä osa rekrytointia, sitoutumisen varmistamista ja samalla hoitajapulan ratkaisemista nyt ja tulevaisuudessa.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- American Nurses Credentialing Center (2021, 27. helmikuuta). *Why become Magnet?*  
Noudettu 27.2.2021 osoitteesta <https://www.nursingworld.org/organizational-programs/magnet/about-magnet/why-become-magnet/>
- Andersson, I., Gunnarsson, K., Hedlund, A. & Rosén, G. (2017). Young people's attitudes to attractive work, during and after upper secondary school. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(1), 55–68. <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i1.81399>
- Armstrong, S. & Mitchell, B. (2019). *Essential HR handbook: a quick and handy resource for any manager or HR professional*. Career Press.
- Armstrong-Stassen, M., Freeman, M., Cameron, S. & Rajacic, D. (2015). Nurse managers' role in older nurses' intention to stay. *Journal of Health Organization and Management*, 29(1), 55–74. <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2013-0028>
- Aula Research Oy (2020). *Tehy ry – Kysely tehyläisille 2020, Tulosesitys 1.10.2020*.  
Noudettu 17.11.2020 osoitteesta [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu\\_dokumentti/tehy\\_n\\_kysely\\_erikoissairaanhoidosta\\_-\\_aula\\_research\\_id\\_14936.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_n_kysely_erikoissairaanhoidosta_-_aula_research_id_14936.pdf)
- Barber, A. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. A Sage Publication Series.
- Barnow, B. S. (2013). *Occupational labor shortages: Concepts, causes, consequences, and cures*. WE Upjohn Institute.
- Barona (2021). *Baronan suuri työelämä tutkimus 2021*. Noudettu 4.3.2021 osoitteesta [https://www.dropbox.com/sh/dqgfbbrb3ob8dvh/AADEhDWEG-wuvJ3CKy\\_klWhpZa?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/dqgfbbrb3ob8dvh/AADEhDWEG-wuvJ3CKy_klWhpZa?dl=0)
- Bhosle, N. S. (2020). IMPACT OF RECRUITMENT AND SELECTION STRATEGY ON EMPLOYEES' PERFORMANCE. *Advance and Innovative Research*, 248.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.
- Bushardt, S., Beal, B., Young, M., & Khosla, S. (2016). Professional nurses and the dark



- side of work passion. *Nursing Management*, 47(1), 48–52.  
<https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000475628.60011.eb>
- Caruso, C. (2014). *Understanding Y* (1st edition). Wiley.
- Coco, K. (2019). *Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. Kysely tehyläisille*. Tehyn julkaisusarja B:1/19. Noudettu 27.2.2021 osoitteesta [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat\\_erikoissairaanhoidossa\\_-\\_kysely\\_tehylaisille\\_sairaanhoitajille\\_id\\_14430.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf)
- DEEWR (2012). *Skill Shortages in Australia 2012*. Australian Government. Noudettu 14.2.2021 osoitteesta <https://www.lesmurdie.wa.edu.au/other/sscourses/docs/waskillshortagelistdec2012.pdf>
- DeVaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6).
- Durai, P. (2010). *Human resource management* (1st edition). Pearson.
- Eberth, B., Elliott, R.F. & Skåtun, D. (2016). Pay or conditions? The role of workplace characteristics in nurses' labor supply. *The European Journal of Health Economics*, 17(6), 771–785. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10198-015-0733-6>
- Elearn. (2009). *Recruitment and Selection Revised Edition: Management Extra*. Taylor & Francis Group.
- Etelä-Savon sairaanhoitopiiri (2012). *Henkilöstöstrategia 2012-2016*. Noudettu 16.12.2020 osoitteesta <https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/Henkil%C3%B6st%C3%B6strategia.pdf>
- Furåker, B., Håkansson, K., & Karlsson, J. (2012). *Commitment to Work and Job Satisfaction: Studies of Work Orientations* (1st ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203135884>
- Hawary, S. & Alajmi, H. (2017). Organizational Commitment of the Employees of the Ports Security Affairs of the State of Kuwait: The Impact of Human Resources Management Practices. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1). <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i1/2570>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.

- Hoitotyön tutkimussäätiö (2016). SOTE-uudistuksen haasteet – selvitys hoitotyöntekijöiden näkökulmasta. Raportti 1/2016. Noudettu 22.3.2021 osoitteesta <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/hotusraportti-13-6-2016-netti.pdf>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (6., uudistettu painos)*. Kauppakamari.
- Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön?*. Alma Talent.
- Kiviholma, S. & Kauhanen, M. (2020). *Työvoimapula, työvoimapeikot ja avoimien työpaikkojen laatu – 12 ammattiryhmän tarkastelu*. Raportteja 42. Palkansaajien tutkimuslaitos. Noudettu 15.1.2021 osoitteesta [https://labour.fi/wp-content/uploads/2020/06/200625B\\_Raportti\\_SAK.pdf](https://labour.fi/wp-content/uploads/2020/06/200625B_Raportti_SAK.pdf)
- Koponen, E. L. (2015). *Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 13/2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-952-1>
- Kultalahti, S. (2015). *"It's so nice to be at work!": Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. University of Vaasa. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7>:
- Kuntatyönantajat (2020, 16. joulukuuta). *Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia*. Noudettu 16.12.2020 osoitteesta <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen>
- KvaliMOTV (2020, 30. marraskuuta). *Aineiston hankinta*. Noudettu 30.11.2020 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetemaopetus/kvali/L6.html>
- Laaksonen, H. (2017). Työhön sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät hoivatyössä. Teoksessa Tuomi, J., Joronen, K. & Huhdanpää, A. (toim.), *Taito2017: Oivaltamisen iloa*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 236-244. <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/Taito2017-oivaltamisen-iloa.pdf>
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita.
- Lehtinen, M. (2017). *Palvelusuhteen laji määrää rekrytointitavan*. Kuntatyönantajat.

- Noudettu 10.12.2020 osoitteesta <https://www.kuntatyonantaja-lehti.fi/2017/4/palvelussuhteen-laji-maaraa-rekrytointitavan>
- Lehto, K. & Viitala, R. (2016). *”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?”: työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana*. Hallinnon tutkimus 35(2), 117–131. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1811885>
- Leschke, J., & Watt, A. (2008). *Job quality in Europe*. Brussels: ETUI.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace theory, research, and application*. SAGE.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human resource management review, 1(1), 61-89.
- Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laakosonen, H. (2017). *Tavoitteena työhön sitoutuminen*. TAMKjournal. Noudettu 28.3.2021 osoitteesta <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
- Orlitzky, M. (2007). Recruitment strategy. *The Oxford handbook of human resource management*, 273-299.
- Pedofiililaki (laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 504/2002). Noudettu 11.12.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504>
- Pollitt, D. (2007). *Recruitment*. Bradford: Emerald Group Press.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Randall, D. M. (1987). *Commitment and the organization: The organization man revisited*. Academy of management Review, 12(3), 460-471.
- Rashmi, T. (2010). *Recruitment management* (1st ed.). Himalaya Publishing House.
- Richardson, M. A. (2012). Recruitment strategies. *Managing/Effecting the Recruitment*

*Process.* RTT.

Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.

Salmela-Aho (2016). Lähes puolella nuorista aikuisista epäselvä identiteetti:

märehtiminen varjostaa nuorten kehitystä ja sitoutumista. Teoksessa Taloudellinen tiedotustoimisto (toim.), *Kun koulu loppuu – nuorten unelmia* (s. 48–49). Noudettu 2.3.2021 osoitteesta [https://issuu.com/mediat/docs/kkl\\_nuorten\\_unelmia\\_web\\_s.1-60](https://issuu.com/mediat/docs/kkl_nuorten_unelmia_web_s.1-60)

Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D. & Nimon, K. (2013). The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11–35. <https://doi.org/10.1177/1534484312463921>

Silverman, D. (2020). *Qualitative research*. Sage Publications Limited.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2020, 29. marraskuuta). *Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö*. Sosiaali ja terveystoimisto. Noudettu 29.11.2020 osoitteesta <https://stm.fi/sotehenkilosto>

Sosiaali- ja terveysministeriö (2009). Johtamisella vaikuttavuutta ja vetoa hoitoon. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2009:18. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2919-7>

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

Taloudellinen tiedotustoimisto (2016). *Kun koulu loppuu: nuorten unelmia*. Noudettu 2.3.2021 osoitteesta [https://issuu.com/mediat/docs/kkl\\_nuorten\\_unelmia\\_web\\_s.1-60](https://issuu.com/mediat/docs/kkl_nuorten_unelmia_web_s.1-60)

Tapscott, D. & Hautala, T. (2010). *Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit*. Docendo.

Tasa-arvolaki (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986). Noudettu 11.12.2020 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2020). *Tutkimushanke etsii työkaluja syrjimättömän ja*

*tasa-aroisen työelämän rakentamiseksi*. Noudettu 2.2.2021 osoitteesta <https://thl.fi/fi/-/tutkimushanke-etsii-tyokaluja-syrjimattoman-ja-tasa-arvoisen-tyoelaman-rakentamiseksi>

Tutkijan ABC (2020, 30. marraskuuta). *Laadullinen (kvalitatiivinen) ja määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus*. Noudettu 30.11.2020 osoitteesta [https://rajatonta-tiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/#Laadullinen%20\(Kvalitatiivinen\)%20ja%20M%C3%A4%C3%A4r%C3%A4llinen%20\(Kvantitatiivinen\)%20tutkimus](https://rajatonta-tiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/#Laadullinen%20(Kvalitatiivinen)%20ja%20M%C3%A4%C3%A4r%C3%A4llinen%20(Kvantitatiivinen)%20tutkimus)

Työelämän tietosuojalaki (laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004). Noudettu 11.12.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Työsopimuslaki 55/2001. Noudettu 11.12.2020 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P5>

Työsopimuslaki (Laki työsopimuslain muuttamisesta 1331/2014). Noudettu 11.12.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141331>

Työsopimuslaki (laki työsopimuksen muuttamisesta 1448/2016). Noudettu 11.12.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161448>

Työsopimuslaki (laki työsopimuslain 2 luvun muuttamisesta 10/2012). Noudettu 11.12.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120010>

Vaasan keskussairaala (2019). *Henkilöstöraportti 2019*. Noudettu 10.12.2020 osoitteesta [https://www.vaasankeskussairaala.fi/globalassets/hallinnon-tiedostot/forvaltning\\_hallinto/hallituksen-poytakirjat/2020/23032020-liite--53-henkilostoraportti.pdf](https://www.vaasankeskussairaala.fi/globalassets/hallinnon-tiedostot/forvaltning_hallinto/hallituksen-poytakirjat/2020/23032020-liite--53-henkilostoraportti.pdf)

Valtioneuvosto (2021, 22. maaliskuuta). Reformit. Hallituskauden tavoitteet. Noudettu 22.3.2021 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/reformit>

Viitala, R. (2016). Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi pk-yrityksen kilpailutekijänä. Teoksessa Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (toim.). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulospaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro, 114136 (s. 7–28). Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 211. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789524767231>

- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uudempi painos). Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta* (6. uudempi painos). Edita.
- Viitala, R. & Lehto, K. (2014). Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 134–150). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Viranhaltijalaki (laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 304/2003). Noudettu 11.12.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>
- Wallin, O. (2012). *Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista*. Tampere University Press. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8818-4>
- Waters, D. (2006). *Operations strategy*. Thomson Learning.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Noudettu 11.12.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Kerro itsestäsi:

- Ikä?
- Monessako työhaastattelussa olet ollut hoitoalalla?
- Minkälainen työllisyystilanne hoitoalalla mielestäsi on?

#### Työhön sitoutuminen:

1. Mitkä tekijät vaikuttivat hakeutumiseesi hoitoalalle?
2. Kuvaile ihanteellinen työpaikka hoitoalalla.
3. Minkälainen on hyvä työsuhde?
4. Minkälainen on hyvä työsuhde näistä vaihtoehtoista?
  - a. Palkan määrä
  - b. Työsuhteen laatu (määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva)
  - c. Hyvä esimiestyö (esimerkiksi esimies tukee ja ohjaa)
  - d. Vaihteleva työ
  - e. Oikein mitoitettut henkilöstöresurssit
  - f. Mahdollisuus tasapainottaa työ ja vapaa-aika keskenään
  - g. Mahdollisuus jatkokouluttautua
  - h. Mahdollisuus edetä uralla
  - i. Yhteisöllisyys
  - j. Joku muu, mikä?
5. Mitä työ merkitsee sinulle? **Valitse kuvaavin vaihtoehto:**
  - a. Taloudellinen turva ja toimeentulo
  - b. Rutiini ja rytmi elämään ja arkeen
  - c. Sosiaaliset suhteet
  - d. Mahdollisuus kehittää omaa osaamista
  - e. Mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä
  - f. Kokemus osallisuudesta ja hyödyllisyydestä
  - g. Itsensä toteuttaminen
  - h. Jokin muu, mikä?
6. Minkälainen vaikutus opintojen aikana tehdyllä oppilaitosyhteistyöllä on tulevaisuuden työpaikkaetsinnässä?
7. Minkä seuraavista tekijöistä arvioit vaikuttavan eniten omaan työpaikkasitoutumiseesi? **Valitse yksi:**
  - A. Koet arvostusta organisaatiossa
  - B. Koet luottamusta organisaatiossa
  - C. Sosiaaliset suhteet organisaatiossa
  - D. Velvollisuus (työtä pitää tehdä yhteiskunnassa)
  - E. Palkka ja saadut edut työstä
  - F. Mahdollisuus edetä uralla
  - G. Muuta työtä ei ole tarjolla
8. Mitkä tekijät sitouttavat sinut työhösi?
9. Mitkä tekijät puolestaan heikentävät sitä?

**Rekrytointi:**

10. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten päätökseen hakea avointa työpaikkaa hoitoalan organisaatiossa?
11. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten päätökseen hakea avointa työpaikkaa hoitoalan organisaatiossa **näistä vaihtoehdoista?**
  - a. Työtehtävät
  - b. Palkka
  - c. Organisaatio
  - d. Työsuhde (määräaikainen/toistaiseksi voimassa oleva)
  - e. Urakehitysmahdollisuudet
  - f. Organisaation arvot
  - g. Esihenkilöt ja johtaminen
  - h. Tulevat työkaverit
  - i. Työsuhde-edut
  - j. Harjoittelun suorittaminen opintojen aikana kyseisessä organisaatiossa
  - k. Organisaation maantieteellinen sijainti
  - l. Muiden kokemukset organisaatiosta
  - m. Työnantajan maine
  - n. Hyvä työpaikkailmoitus
12. Mitkä tekijät vähentävät halukkuutta hakea avointa työpaikkaa hoitoalan organisaatiossa?
13. Mitkä tekijät vähentävät halukkuutta hakea avointa työpaikkaa hoitoalan organisaatiossa **näistä vaihtoehdoista?**
  - A. Puutteellinen työpaikkailmoitus
  - B. Organisaatiosta ei löydy tietoa
  - C. Liian monimutkainen hakeminen
  - D. Organisaatiosta löytyy ristiriitaista tietoa netistä
  - E. Sijainti
  - F. Huono työnantajamaine
  - G. Ystävien eivät suosittele kyseistä työpaikkaa
  - H. Jokin muu, mikä?
14. Mistä rekrytointikanavasta toivoisit ensisijaisesti saavasi tietoa työmahdollisuuksista?
  - Instagram
  - Facebook
  - Twitter
  - LinkedIn
  - Pop up -mainokset nettisivuilla
  - Organisaation sivuilta
  - Messut
  - Ammattijärjestöiltä
  - Youtube
  - Duunitori
  - Oikotie
  - Monster
  - Kuntarekry
  - Mol.fi
  - Lehdet
  - Omalta sosiaaliselta verkostolta
  - Muu, mikä?



15. Minkä osa-alueen esittelyyn organisaation tulisi panostaa rekrytointiprosessissa?  
Miksi?
- Organisaation kulttuuri ja arvot
  - Organisaation tiimit ja työyhteisö
  - Avoimen työpaikan hakuprosessin kuvaus
  - Mitä hakijalta odotetaan
  - Mitä hakijalle tarjotaan
  - Työtehtävät ja organisaation arki
  - Jokin muu, mikä?
16. Valitse Mieluisin tapa hakea mielenkiintoista työtehtävää
- LinkedIn –profiili avulla
  - CV + hakemus
  - Itsensä esittely video
  - Kasvokkain tapahtuva haastattelu
  - Videohaastattelu
  - Vastaamalla kohdennettuihin kysymyksiin
  - Simulaatio
  - Soveltuvuustestit
  - Työnäyte
17. Kuvittele itsesi rekrytoijaksi hoitoalan organisaatioon. Sinä olet vastuussa sairaanhoitajien rekrytoinnista. Millainen on mielestäsi ihanteellinen rekrytointiprosessi?
18. Mitä ajatuksia hoitoalan suora haku eli ”headhuntaus” sinussa herättää?
19. Onko rekrytoinnilla vaikutusta työhön sitoutumiseen? Kuinka paljon asteikolla 0–10 (jossa 0 on ei lainkaan ja 10 todella paljon) näet onnistuneen rekrytoinnin vaikuttavan työhön sitoutumiseen?
20. Mitkä muut asiat (kuin rekrytointiprosessi) vaikuttavat organisaatiositoutumiseesi?

## **Liite 2. Kutsu haastatteluun ammattikorkeakouluihin**

Hei Sinä sairaanhoitaja! Olisiko Sinulla hetki aikaa osallistua tutkimukseen ryhmähaastattelun merkeissä? Auta tulevaa maisteria valmistumaan!

Olen Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriopiskelija. Teen pro gradu -tutkielman siitä, miten nuoret sairaanhoitajat voidaan sitouttaa työhönsä ja organisaatioon rekrytoinneissa. Näkökulmana on sairaanhoitajien rekrytoinnin kehittäminen vastaamaan nuorten aikuisten tarpeita.

Etsin 10–15 henkilöä (alle 29-vuotiaita), jotka edustavat kohta valmistuvia tai juuri valmistuneita sairaanhoitajaopiskelijoita. Tutkimukseen osallistuvat pääsevät kertomaan ajatuksistaan hoitotyön rekrytointien onnistumisesta ja mahdollisista työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelut tullaan toteuttamaan virtuaalisesti ja alustana tullaan käyttämään Zoomia. Haastattelut pyritään järjestämään ryhmähaastatteluina tai henkilökohtaisena haastatteluna, jos haastateltava näin pyytää. Haastattelut toteutetaan huhti-toukokuun aikana ja osallistujan olisi hyvä varata haastatteluun aikaa 1–2 tuntia.

Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan kirjalliseen muotoon litteroimalla. Kerätty data käsitellään tutkimuksen analyysissa siten, ettei tutkimukseen osallistuvia henkilöitä voida tunnistaa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja aineiston keruussa noudatetaan tietosuojalakeja. Tutkimus valmistuu vuoden 2021 aikana ja julkaistaan Vaasan yliopiston avoimessa julkaisuarkistossa Osuvassa.

Mikäli kiinnostuksesi heräsi, ilmoittauduthan heti tai viimeistään 30.4. mennessä mukaan tutkimukseen ottamalla minuun yhteyttä!

Ystävällisin terveisin

Telma Töyrä

telma.toyra@student.uwasa.fi

Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden opiskelija,

Vaasan yliopisto