



Hanna Gädda-Paasonen

Rekrytoinnin hyvät käytännöt seniorikeskuksissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden YAMK

Vanhustyön YAMK

Opinnäytetyö

18.5.2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Hanna Gädda-Paasonen
Otsikko:	Rekrytoinnin hyvät käytännöt seniorikeskuksissa
Sivumäärä:	56 sivua + 7 liitettä
Aika:	18.5.2024
Tutkinto:	Terveydenhoitaja YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Vanhustyö YAMK
Ohjaajat:	Lehtori Mia Rosenström Yliopettaja Kaija Matinheikki

Rekrytointi on yksi keskeinen tehtävä esihenkilötyössä, ja rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat hyvin moninaiset tekijät. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia hyviä rekrytointikäytäntöjä seniorikeskuksissa on käytössä ja millä keinoilla rekrytoinnissa onnistutaan. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitkä asiat vaikuttavat rekrytoinnissa onnistumiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli onnistuneita rekrytointikäytäntöjä tunnistamalla tuottaa osastonhoitajien avuksi rekrytointiohje tai -malli.

Opinnäytetyössä noudatettiin laadullisen tutkimuksen periaatteita, aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöllistä teemahaastattelua. Haastatteluihin osallistui viisi osastonhoitajaa kolmesta eri seniorikeskuksesta. Onnistuneiksi rekrytointikäytännöiksi tunnistettiin suorat rekrytoinnit, henkilöstön mukaan ottaminen rekrytointiin ja esihenkilöiden sekä yksiköiden välinen yhteistyö. Lisäksi talon omat yhteisrekrytoinnit, suorat yhteydenotot oppilaitoksiin ja rekrytointiohjelma Helbit koettiin onnistuneiksi rekrytointitavoiksi. Rekrytoinnissa onnistuminen vaatii esihenkilöltä jatkuvaa työskentelyä asian edistämiseksi. Onnistunut rekrytointiprosessi vaatii ennen kaikkea suunnitelmallisuutta. Onnistuneeseen rekrytointiprosessiin kuuluu harkittu työpaikkailmoitus, laadukas hakijaviestintä, hakijaystävällinen haastattelu ja hyvin suunniteltu perehdytys. Hyvin hoidettu rekrytointi vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan.

Työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri nousivat vahvasti esiin yksiköiden veto- ja pitovoimatekijöinä. Toimivaan työyhteisöön kuuluu avoin keskustelukulttuuri sekä yhdessä sovitut toimintatavat, hyvään työilmapiiriin kuuluu hyvät työyhteisötaidot. Työyhteisön toimivuudella ja työilmapiirillä on suora yhteys mielikuvaan, joka työpaikasta muodostuu. Työnantajamielikuva vaikuttaa siihen minkä verran ja minkälaisia hakemuksia yksikköön tulee. Pitovoimatekijänä korostui hyvä perehdytys ja työyhteisön tuki. Yksikön pitovoima lisääntyy jokaisen onnistuneen rekrytoinnin ja uuden hyvän työntekijän myötä.

Onnistunut rekrytointi vaatii osaamista ja siihen vaikuttavat moninaiset tekijät. Lisätutkimuksena olisi hyödyllistä selvittää minkälaista koulutusta ja tukea osastonhoitajat kokevat tarvitsevansa, jotta rekrytointi tuottaisi hyviä tuloksia.

Avainsanat: Rekrytointi, työhyvinvointi, johtaminen, työnantajamielikuva

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Hanna Gädda-Paasonen
Title: Good Recruitment Practices in Senior Centers
Number of Pages: 56 pages + 7 appendices
Date: 18 May 2024

Degree: Master of Public Health Nurse
Degree Programme: Master's Degree Programme in Human Ageing / Services
Instructor(s): Mia Rosenström, Senior Lecturer
Kaija Matinheikki, Specialist

Recruitment is one key task in supervisory work, and the success of recruitment is influenced by many factors. The purpose of the thesis was to find out what kind of good recruitment practices are in use in senior centers, what methods are used to succeed in recruitment and which factors affect success in recruitment. The aim of the thesis is to identify successful recruitment practices and produce a recruitment guide or model to help head nurses.

The thesis is a research-based development work that was carried out as qualitative research and an individual thematic interview was used as the data collection method. Five head nurses from three different senior centers participated in the interviews. Successful recruitment practices included direct recruitment, involving personnel in recruitment and cooperation between superiors and units. In addition, the employer's own joint recruitments, direct contacts with educational institutions and the recruitment program Helbit were perceived as successful recruitment methods. Success in recruitment requires continuous work of the supervisor to promote the issue, and planning. The success of the recruitment process includes a well-thought-out job advertisement, high-quality applicant communication, applicant-friendly interview, and well-planned employee orientation. Well-managed recruitment has a positive effect on the employer image.

The functionality of the work community and the work atmosphere emerged strongly as the units' the ability to attract and retain talent. A well-functioning work community includes an open discussion culture and jointly agreed operating methods, a good work atmosphere includes good work community skills. The functionality of the work community and the working atmosphere have a direct connection to the image of the workplace. The employer's image affects the quantity and quality of applications the unit receives. Good employee orientation and the support of the work community were emphasized as retaining employees in the work community. The ability to retain employees of the unit increases with each successful new hire.

Successful recruitment requires expertise in the future, it would be useful to find out what kind of training and support head nurse need for recruitment to produce good results.

Keywords: recruitment, well-being at work, management, employer image

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rekrytoinnin hyvät käytännöt ikääntyneiden palveluissa	2
2.1	Ikääntyneiden palvelujen turvaaminen seniorikeskuksessa	2
2.2	Henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden ohjelmat	3
2.3	Onnistunut rekrytointiprosessi	4
2.4	Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät	6
2.4.1	Hyvä perehdytys	7
2.4.2	Työnantajamielikuva	8
2.4.3	Työhyvinvointi ja työn imu	8
2.4.4	Työyhteisötaidot, toimiva työyhteisö ja työilmapiiri	9
2.4.5	Työhyvinvointia ja työhön sitoutumista edistävä johtaminen	10
2.4.6	Työvoiman riittävyys ja saatavuus	11
2.4.7	Henkilöstömitoitus	12
3	Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	13
4	Opinnäytetyön toteutus	13
4.1	Tutkimuslupa	14
4.2	Aineiston keruu	14
4.3	Teemahaastattelu	15
4.4	Aineiston analyysi	16
5	Tulokset	18
5.1	Hyvät rekrytointikäytännöt	18
5.1.1	Esihenkilötyö	21
5.1.2	Työyhteisön osallistuminen	22
5.1.3	Yksiköiden välinen yhteistyö	24
5.2	Onnistunut rekrytointiprosessi	27
5.2.1	Suunnitteluvaihe	27
5.2.2	Toteutusvaihe	27
5.2.3	Päätös vaihe	30
5.2.4	Seurantavaihe	31
5.2.5	Esihenkilön rooli	31
5.3	Rekrytoinnissa onnistumiseen vaikuttavat tekijät	32
5.3.1	Vetovoimatekijät	32
5.3.2	Pitovoimatekijät	37

5.4	Osastonhoitajien ajatuksia rekrytinnin kehittämistä	41
6	Pohdinta	43
6.1	Tulosten tarkastelu	44
6.2	Eettisyyden arviointi	47
6.3	Luotettavuuden arviointi	48
6.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	49
	Lähteet	53
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	
	Liite 2. Saatekirje haastatteluun kutsutuille	
	Liite 3. Tiedote tutkimuksesta	
	Liite 4. Onnistu rekrytinnissa, esihenkilön muistilista	
	Liite 5. Esimerkki aineiston luokittelusta alaluokasta pääluokkaan	
	Liite 6. Esimerkki pelkistämisestä	
	Liite 7. Esimerkki aineiston luokittelusta	

1 Johdanto

Työvoimapula ja rekrytinnin haasteet ovat tällä hetkellä suuri ongelma ikääntyneiden palveluissa. Monissa ikääntyneille hoivaa tarjoavissa yksiköissä on paljon avoimia toimia, joihin ei ole saatu tekijöitä. Vanhuspalvelulakiin perustuva henkilöstömitoituksen kasvattaminen on lisännyt henkilöstötarvetta vanhuspalveluissa, ja myös eläkkeelle siirtyvien sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden määrä on kasvussa. (Koponen & Laiho & Tuomaala 2012.) Lisäksi tulevaisuudessa suurten ikäluokkien hoivantarve lisääntyy ikäluokkien edelleen ikääntyessä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022).

Työvoiman saatavuuden haasteet eivät ole tulevina vuosina ja vuosikymmeninä helpotamassa. Sosiaali- ja terveysministeriön laatusuosituksessa 2024 todetaan, että ikääntyneiden määrä ja osuus väestöstä kasvaa voimakkaasti seuraavien kahden vuosikymmenen aikana. Vuoteen 2030 mennessä 75 vuotta täyttäneiden osuuden väestöstä ennustetaan olevan 14 prosenttia ja kasvavan jopa 16 prosenttiin vuoteen 2040 mennessä. Vuonna 2022 75 vuotta täyttäneiden määrä oli noin 600 000 ja 75 vuotta täyttäneiden määrän ennustetaan lisääntyvän 780 000 vuoteen 2030 mennessä ja 900 000 vuoteen 2040 mennessä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tuottaman väestöennusteen mukaan iäkkäiden palveluiden henkilöstötarve nousee 14 200 työntekijällä vuoteen 2027 mennessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024: 11, 84.)

Vanhuspalveluiden houkuttelevuus työpaikkana on kärsinyt suurta imagohaittaa negatiivisen julkisuuden myötä ja alan palkkaus on ollut usein esillä mediassa. Avoimien sairaanhoitajien ja lähihoitajien paikkojen määrä on kasvussa. Nämä kaikki edellä mainitut asiat luovat painetta onnistuneelle rekrytoinnille. Osaavaa ja riittävää henkilöstöä tarvitaan, jotta ikäihmisten palveluita voidaan tarjota lain vaateet huomioiden.

Tässä opinnäytetyössä selvittää, minkälaiset keinot auttavat onnistumaan paremmin henkilöstön rekrytoinnissa seniorikeskuksiin. Opinnäytetyössä keskitytään onnistuneisiin rekrytointikäytäntöihin ja rekrytoinnissa onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Näitä asioita selvitettiin haastatteleamalla seniorikeskusten osastonhoitajia, jotka ovat kokeneet onnistuneensa rekrytoinnissa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Osastonhoitajia haastateltiin yksilöllisellä teemahaastattelulla.

Opinnäytetyön raportissa esitellään aluksi aiheen teoreettisia lähtökohtia, lisäksi raportissa kuvataan tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Seuraavaksi raportissa on kuvailtu,

millä tavalla opinnäytetyön vaiheet on toteutettu, ja minkälaisia tuloksia tutkimuksesta on saatu. Lopuksi opinnäytetyön raportissa on verrattu tutkimuksen tuloksia teoreettisiin lähtökohtiin, arvioitu eettisyyttä ja luotettavuutta, sekä esitelty tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet. Opinnäytetyön lähdeluettelo ja liitteet löytyvät raportin lopusta.

2 Rekrytoinnin hyvät käytännöt ikääntyneiden palveluissa

Henkilöstön saatavuuden haasteet ovat olleet tiedossa pitkään ja haasteita tulee enustajien mukaan riittämään myös lähivuosikymmeninä sosiaali- ja terveysalalla, etenkin ikääntyneiden palveluissa (Koponen ym. 2012). Haastavaan tilanteeseen yritetään kuitenkin löytää ratkaisuja.

2.1 Ikääntyneiden palvelujen turvaaminen seniorikeskuksessa

Suomessa ikääntyneiden palveluita turvataan lainsäädännöllä, Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa lainsäädännön valmistelusta ja uudistamisesta. Hyvinvointialueen velvollisuuksia ikääntyneiden palveluissa määrittelevät mm. sosiaalihuoltolaki ja vanhuspalvelulaki. (Vanhuspalveluiden lait ja suositukset 2024.) Hyvinvointialueen tarjoamiin palveluihin pääsee palveluntarpeen arvioinnin perusteella (Haavisto 2023: 18).

Helsingin kaupungin seniorikeskukset kuuluvat sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialaan sekä sairaala, kuntoutus ja hoivapalvelut palvelukokonaisuuteen. Helsingin seniorikeskukset tarjoavat sosiaalihuoltolain mukaista ympärivuorokautista palveluasumista helsinkiläisille ikäihmisille, jotka tarvitsevat jatkuvaa hoivaa ja huolenpitoa ja joille kotona asuminen ei ole enää mahdollista. Seniorikeskuksissa on lisäksi lain velvoittamana ympärivuorokautista palveluasumista tarjoavia yksiköitä, joissa ei asuta pysyvästi: arviointi- ja kuntoutustoimintaa, sekä lyhytaikaishoitoa, joka on kotona asumista tukevaa toimintaa. Helsingin kaupungin seniorikeskuksissa on lisäksi palveluita, jotka eivät ole sosiaalihuoltolain piirissä, sellaisia toimintoja ovat päivätoiminta ja palvelukeskustoiminta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

Seniorikeskuksissa työskentelee vakituisissa työsuhteissa pääsääntöisesti terveydenhuoltoalan ammattilaisia, joista suurin ammattiryhmä ovat lähihoitajat. Lähihoitajien lisäksi seniorikeskuksissa työskentelee hoitoapulaisia, hoiva-avustajia, sairaanhoitajia,

fysioterapeutteja, toimintaterapeutteja, sosiaaliohjaajia, ohjaajia, kulttuuriohjaajia, osastonhoitajia, palvelupäälliköitä tai ylihoitajia ja johtajia.

Sosiaali- terveys- ja pelastustoimialan palvelustrategian yhtenä tavoitteena on toimialan vetovoimaisuuden lisääntyminen ja henkilöstön pysyvyyden ja saatavuuden paraneminen. Edelliseen liittyen Helsingin seniorikeskusten toimintasuunnitelmassa on otettu yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi, että johtaminen tukee henkilöstön hyvinvointia ja kehittymistä sekä ohjaa yhteistä suuntaa ja arvot (aito kohtaaminen, elämänilo ja hyvinvoiva henkilöstö) elävät ja toteutuvat seniorikeskusten arjessa. Sotepen palvelustrategian tavoitteena on myös palvelurakenteen ja tuotantotapojen strategisen suunnittelun vahvistuminen ja se näkyy seniorikeskusten strategisena kehittämistavoitteena siten, että tavoitteena on resurssien (henkilöstön työaika, tilat, asiakaspaikat) tehokas käyttö ja että rekrytointi on sujuvaa vieden mahdollisimman vähän aikaa asiakastyöltä ja ihmisten johtamiselta. (Helsingin seniorikeskusten toimintasuunnitelma 2023-2025.)

2.2 Henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden ohjelmat

Hallitus käynnisti sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden ohjelman marraskuussa 2021. Ohjelmaa varten perustettiin poikkihallinnollinen työryhmä, jossa on mukana keskeiset työmarkkinajärjestöt ja ministeriöt. Ohjelman tarkoituksena on löytää kestäviä ratkaisuja työvoimatarpeen kattamiseen. (Valtioneuvoston verkkosivut 2022.)

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden työryhmä on valmistellut vuoden 2022 aikana sote-henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden tiekarttaohjelman vuosille 2022-2027. Tiekarttaohjelmalla pyritään helpottamaan sosiaali- ja terveysalan henkilöstöpulaa ja lisäämään alan veto- ja pitovoimaa edistämällä sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittäviä koulutusmääriä, kehittämällä koulutusten sisältöjä, uudistamalla työnjaon ja työn organisoimista, hyödyntämällä monipuolisesti teknologisia ratkaisuja sekä parantamalla työssä jaksamista. Tiekarttaohjelmassa on huomioitu sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisen suuret muutokset, kun vastuu palveluiden järjestämisestä siirtyi kunnilta hyvinvointialueille vuonna 2023. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

Uudessa hallitusohjelmassa 2023 mainittiin, että sote- ja pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaamiseksi käynnistetään Hyvän työn ohjelma. Ohjelman toteuttamiseen varataan kertaluontoinen yhdeksän miljoonan euron määräraha hallituskaudelle. Ohjelman tarkoituksena on varmistaa tuleville vuosille kansallisella tasolla riittävä tietopohja ja ennakointi henkilöstön tarpeesta ja koulutusmääristä. Hallitusohjelmassa suunniteltiin myös hyvinvointialueiden välisen työnjaon ja yhteistyön vahvistamista ja yhteensovittamista erityisosaamisen saatavuuteen liittyvissä asioissa. (Hallitusohjelma 2023.)

Hyvän työn ohjelma vuosille 2024–2027 on jatkoa sote-henkilöstön riittävyys ja saatavuusohjelmalle, joka oli käynnissä vuosien 2021-2023 aikana. Hyvän työn ohjelman avulla pyritään parantamaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän toimivuutta. Suunnitelmissa on porrastaa palveluita ja vastata palveluihin liittyvään henkilöstötarpeeseen tarkoituksenmukaisesti. Tärkeänä kehittämiskohteena ovat myös ennaltaehkäisy, digitaaliset palvelut, palveluohjaus ja mahdollisuus omahoitoon. Hyvinvointialueita kannustetaan vaikuttamaan sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuuteen henkilöstön tarpeet huomioivalla ja osallistavalla johtamisella. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

Osana Hyvän työn ohjelmaa on käynnistetty sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöitä koskevan lainsäädännön kokonaisuudistus, hallituksen on tarkoitus antaa esitys uudistetusta lainsäädännöstä vuonna 2025. Uudistuksen tavoitteena on helpottaa sote-alan henkilöstöpulaa eri ammattiryhmien joustavan työnjaon mahdollistamisella, lainsäädäntöuudistuksessa arvioidaan uudelleen sote-alan eri ammattiryhmien sääntelyä. Sote-alan henkilöstövajetta pyritään ratkaisemaan monilla muillakin toimilla, kuten lisäämällä alan koulutusta, laajentamalla rekrytointia, ennakoimalla paremmin henkilöstötarpeita sekä henkilöstön työnjaon muutoksilla ja työkyvyn parantamisella. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

2.3 Onnistunut rekrytointiprosessi

Jotta rekrytointi tuottaisi mahdollisimman hyvän tuloksen, on kiinnitettävä huomiota rekrytointiprosessiin jokaiseen vaiheeseen. Rekrytointiprosessi sisältää useita eri vaiheita, kuten työpaikkailmoituksen valmistelun ja julkaisemisen, rekrymarkkinoinnin, hakemusten läpikäynnin, haastattelut sekä uuden työntekijän valinnan ja palkkaami-

sen. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtolan (2015) mukaan rekrytointiprosessi jakautuu neljään osaan, jotka ovat suunnittelu, toteutus, päätös ja seurantavaiheet. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtolan 2015: 167.)

Kaijalan (2016) mukaan onnistuneen rekrytinnin keskeisimpiä elementtejä ovat tarve- ja osaamismäärittely, tarpeen suunnittelu, hallittu prosessi, esimiehen rooli ja haastattelu. Rekrytointiprosessin aikana hakijalle avataan organisaation arvot, johtamiskulttuuri, organisaatorakenne ja esimiestyöskentely. Työntekijän palkkauksen jälkeen nousee tärkeäksi jälkihoito, työntekijää ei saa jättää yksin, vaan hänen kanssaan on keskusteltava säännöllisesti, miten asiat alkavat sujumaan. Uudelle työntekijälle on kerrottava, millaista yrityksen arki on, miten työskennellään ja käyttäydytään. (Kaijala 2016: 25.) Surakan (2009) mukaan rekrytointiprosessissa on tärkeintä suunnitelmallisuus ja huolellinen toteuttaminen (Surakka 2009: 45).

Rekrytinnin onnistumiseen vaikuttavat vahvasti toimiva johtamisjärjestelmä, johtamisen osaaminen, johtajan persoona ja työnantajamielikuva. Parhaimmillaan organisaation johtamisjärjestelmä ohjaa ajattelemaan rekrytinnissa tulevaisuuden tarpeita koko organisaation kannalta. Johtamisessa erinomaisuutta osoittaa muiden auttaminen tavoitteiden saavuttamisessa, ei oman edun tavoittelu. Jotta pystytään pitämään kiinni työntekijöistä, joita organisaatio tarvitsee menestyäkseen, on mahdollistettava myös organisaation sisällä liikkuminen. Organisaatiossa on oltava toimiva rekrytointiprosessi, jonka pitää olla linjassa organisaation arvomaailman ja kulttuurin kanssa. Organisaation kulttuuri luodaan johtamistyyllillä. (Kaijala 2016: 117–119.)

Onnistuneesta työpaikkailmoituksesta näkee nopeasti ja selkeästi kaikki oleelliset asiat ja se houkuttelee lukemaan ilmoituksen kokonaan. Terveystuottoalalla on tarjolla suuri määrä työpaikkoja ja sen takia on tärkeää osata erottautua muista työpaikkailmoituksista. Organisaation arvot, missio, mahdollisuus kehittyä työssä, edut, vapaudet, kulttuuri ovat asioita, joiden tuominen esiin työpaikkailmoituksessa on eduksi. Työpaikkailmoituksen suunnittelu hakijan näkökulmasta tuottaa hyviä tuloksia. Hakijaa kiinnostaa se, mitä työllä ja työpaikalla on tarjota. Onnistunut työpaikkailmoitus on riittävän lyhyt, sen pystyy lukemaan mobiililaitteella ja siinä ei ole turhia lupauksia. Työpaikkailmoituksessa ei tarvitse olla laajaa kuvausta työpaikasta, vaan voi hyödyntää mahdollisuutta laittaa linkki organisaation nettisivuille. Ilmoituksen visuaalisella ilmeellä on mahdollista lisätä näkyvyyttä ja vaikuttaa työnantajaimagoon, koska kuvat ja rekrytointivideot herättävät kiinnostusta. (Salli & Takatalo 2014: 25–28.)

Oikeiden ihmisten tavoittamiseksi on tärkeää löytää oikeat julkaisukanavat. Digitalisoinnin myötä sähköinen media on noussut erittäin tärkeäksi rekrytoinnin kanavaksi. (Surakka 2009: 53.) Sosiaalisessa mediassa voi rekrytoida näkyvästi ja tavoittaa tehokkaasti potentiaaleja hakijoita. Sosiaalisessa mediassa tavoittaa myös passiiviset hakijat eli hakijat, jotka eivät ole aktiivisesti hakemassa uutta työtä, mutta saattavat kiinnostua eteen tulevasta työtilaisuudesta. Sosiaalinen media on rekrytointikanavana tehokas ja edullinen, sillä pystyy kohdistamaan hakuja tavoittamaan oikeita henkilöitä. (Salli ym. 2014: 31–32.)

Onnistuneessa haastattelussa haastattelun kysymykset ja eteneminen on suunniteltu etukäteen. Haastattelijan vahva läsnäolo auttaa hakijaa kertomaan avoimesti itsestään ja kokemuksistaan. Tunteella, jonka haastateltava saa haastattelusta, on suuri vaikutus, kun hakija valitsee työnantajansa. Haastattelussa tehtäviä jakamalla toisen on helpompi keskittyä olemaan läsnä ja esittää kysymyksiä ja toinen voi tarkkailla ja tehdä muistiinpanoja. (Salli ym. 2014: 60–67.) Rekrytointiin on tärkeää ottaa mukaan myös henkilöstön edustaja, joka tekee jatkossa yhteistyötä rekrytoitavan kanssa (Kaijala 2016: 62).

Rekrytoinnissa on huomioitava lainsäädäntö. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) ja henkilötietolaki (523/1999) määrittelevät minkälaisia tietoja hakijasta voi kerätä ja miten hakijan henkilötietoja voi käsitellä rekrytointiprosessin aikana. Työsopimuslaki (55/2001), tasa-arvolaki (609/1986) ja yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) velvoittavat kohtelevaan hakijoita tasapuolisesti. (Lindfelt 2022.)

2.4 Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Jotta ikääntyneiden hoitoon saadaan lisää työntekijöitä, on ikääntyneiden hoidon vetovoimaisuutta, kiinnostusta ja arvostusta lisättävä. Ikääntyneiden hoidon vetovoimaisuutta voidaan kasvattaa parantamalla työilmapiiriä ja asenteita, sekä kannustavalla ja työntekijöitä arvostavalla johtamisella, lisäksi paremmat työsuhde-edut vaikuttavat alan vetovoimaisuuteen. (Aalto 2014: 5, 81.)

Vanhustyön vetovoimaisuutta voidaan lisätä Vanhustyön vetovoimamallin mukaan varmistamalla riittävät henkilöstöresurssit, mahdollistamalla työntekijöille joustavia työelämäratkaisuja, panostamalla hyvään perehdytykseen ja hyvään opiskelijoiden ohjaukseen, johtamalla osallistavasti ja tukevasti henkilöstöä, panostamalla työn kehittämiseen ja vahvaan ammattiosaamiseen, myös vanhustyön arvostus ja voimavaraläh-

töinen toimintatapa vaikuttavat vanhustyön vetovoimaisuuteen. (Vetovoimainen vanhustyö 2022.)

Nikkilä ja Salakarin (2021) artikkelissa todetaan, että Y- ja Z-sukupolven edustajat tarvitsevat kannustusta työssä selviytymiseen ja sitä kautta itsensä kehittämiseen. He tarvitsevat lisäksi arvostusta ja mieluisan työyhteisön sekä ennen kaikkea työn ja vapaa-ajan tasapainoa sitoutuakseen työhön. (Nikkilä & Salakari 2021.)

Surakan (2009) mukaan hyvä rekrytointiosaaminen tulee olemaan terveydenhuollon organisaatioille elintärkeää, ja sen takia terveydenhuoltoalan esihenkilöt tarvitsevat rekrytointikoulutusta. Työnantajakuvalla on todella suuri merkitys terveydenhuoltoalalla, koska hakijoista kilpaillaan. Kaikki toiminta vaikuttaa mielikuvaan työnantajasta, esimerkiksi keikkalaisten ja opiskelijoiden kohtelu vaikuttaa nopeasti yksikön maineeseen. Rekrytoinnissa tarvitaan myös markkinointiosaamista, rekrytointistrategiaan vaikuttaa mm. organisaatiomuutokset, teknologian kehitys, työmarkkinatilanteet, lainsäädäntö, yleinen suhdannekehitys, opetusviranomaisten päätökset sekä uusien toimintojen syntyminen. (Surakka 2009: 50.)

2.4.1 Hyvä perehdytys

Rekrytointiprosessi ei pääty työsopimuksen tekemiseen, vaan jatkuu perehdytysprosessina. Hyvä perehdys auttaa virittämään uudelle työntekijälle halun työskennellä organisaatiossa ja sitouttaa hänet organisaatioon (Kaijala 2016: 66-67). Perehdytyksen tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä työtehtäviin, työympäristöön ja olosuhteisiin, sekä työtovereihin (Surakka 2009: 72). Myös organisaation arvojen ja strategian avaaminen on tärkeää uudelle työntekijälle (Kaijala 2016: 66). Perehdytyksen avulla työntekijää autetaan sopeutumaan uuteen työrooliin ja työyhteisöön (Surakka 2009: 72).

Uuden työntekijän hyvällä vastaanotolla voidaan vaikuttaa positiiviseen työnantajakuvaan, hyvä vastaanotto sisältää käytännön asioista huolehtimisen viivytyksettä sekä riittävän yhteydenpidon ennen työsuhteen alkua ja sen aikana. (Kaijala 2016: 66–67.) Uuden työntekijän aloittaessa hänelle täytyy olla valmiina perehdytysohjelma ja työn aloittamiseen tarvittavat työkalut, kuten tarvittavat tunnukset. Myös esihenkilön läsnäolo uuden työntekijän aloittaessa on tärkeää. Edellä mainitut asiat antavat työntekijälle tunteen, että hän on tärkeä. (Valvisto 2005: 48.)

Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä ymmärtää organisaation tarkoituksen ja mikä organisaatiolle on tärkeää. Perehdytyksen tavoitteena on tiedon välityksen lisäksi virit-tää uudelle työntekijälle halu ja oikeanlainen tunnelma työskentelyyn yksikössä. (Kaijala 2016: 67.)

2.4.2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvan merkitys on korostunut haettaessa uutta henkilöstöä. Työpaikan hyvä maine muodostuu hyvästä rekrytoinnista, kunnollisesta perehdytyksestä, hyvästä työilmapiiristä ja osaavasta johtamisesta. Hyvä maine ja työnantajamielikuva tukevat rekrytoinnissa onnistumista. (Surakka 2009: 5.)

Työnantajamielikuva perustuu hyvään toimintaan työnantajana ja tätä tukevaan viestintään, jonka perustana on osaava johtaminen. (Surakka 2009: 47–50.) Työnantajamielikuva vaikuttaa hakijajoukkoon, eli siihen minkälaisia hakemuksia organisaatioon tulee. Yksi negatiivinen uutisointi laskee helposti organisaation houkuttelevuutta hakijoiden keskuudessa, positiivisia uutisia tarvitaan huomattavasti enemmän, jotta negatiivinen kuva muuttuisi positiiviseksi. Organisaation omat työntekijät antavat tehokkaasti kuvaa siitä, millainen työnantaja on. Jokainen työntekijä toimii omalta osaltaan organisaation edustajana, jokaisen toiminnalla ja käytöksellä on merkitystä, minkälainen mielikuva organisaatiosta syntyy. (Valvisto 2005: 22–24.)

Mielikuvaan työnantajasta vaikuttaa paljon se miten rekrytointiprosessi hoidetaan. Sen takia on erittäin tärkeää huolehtia, että hakijoihin ollaan yhteydessä ja hakijaviestinnästä huolehditaan hyvin. Rekrytointiprosessin hoitaminen ripeästi vaikuttaa työnantajamielikuvaan positiivisesti. Työnantajamielikuva on syytä pitää mielessä hakijaviestinnässä, minkälaisia viestejä hakijoille lähetetään ja miten hakijan kanssa keskustellaan puhelimesta antaa hakijalle ensivaikutelman yksiköstä ja sen esihenkilöstä. (Kaijala 2016: 107–110.)

2.4.3 Työhyvinvointi ja työn imu

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä, siihen vaikuttavat työ, työyhteisön ilmapiiri, johtaminen sekä organisaation piirteet. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään, asiakassuhde, työntekijän oma persoona sekä kotiolot. (Manka 2012: 13.)

Työssä koettuun psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa työn vaatimukset, työnhallinnan tunne, työpaikan ihmissuhteet, kommunikoinnin tyydyttävyys, sekä miten työntekijä kokee oman roolinsa ja miten häntä tuetaan (Hasson & Butler 2020: 51).

Työn imulla on merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen. Jari Hakanen määrittelee työn imun tarmokkuudeksi, omistautuneisuudeksi ja nautinnoksi työhön uppoutumisesta. Työn imu syntyy, kun saa keskittyä työtehtäviinsä ja työskennellä vapautuneesti omaa kokemustaan ja harkintaansa hyödyntäen. Työn imu voimistuu hyväntahtoisessa ja kannustavassa ilmapiirissä. Työn imu lisää tuottavuutta työorganisaatioille ja ennen kaikkea mielekkäitä työkokemuksia ja hyvinvointia työntekijöille. Organisaatioiden muutokset ja työelämän epävarmuus ovat nykyajassa arkea, työkäytäntöjen kehittäminen, työkavereita tukeminen ja ilon sekä onnistumisen kokoaminen kuitenkin lisäävät työn imua. Työn imun seurauksena työssä viihtyy, vaikka olisi vaativaakin. Aito innostuneisuus ja hyvinvointi työssä lisää niiden kokemisen todennäköisyyttä jatkossakin. Henkilöstön ja työpaikan kukoistus ovat parhaimmillaan menestystekijä, jota kaikki työpaikan toimijat yhdessä rakentavat. (Hakanen 2011: 5–7, 137–139.)

2.4.4 Työyhteisötaidot, toimiva työyhteisö ja työilmapiiri

Työyhteisötaidot ovat jokaisen työntekijän vastuulla ja tarkoittavat vastuullisuutta ja sitoutumista työtehtäviin. Työyhteisötaidot ovat halua toimia yhteiseksi hyväksi, reilusti ja työkaveria auttaen, työpaikan viihtyvyydestä huolehtimista, resurssien järkevää käyttöä, yhteistyötä esihenkilöiden ja työtovereiden kanssa ja aktiivista osallistumista työpaikan kehittämistyöhön. Työyhteisötaitoja ovat myös oman mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi ja pikkuasioista valittamisen välttäminen. (Manka 2011: 122–123.)

Työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot vaikuttavat hyvän työilmapiirin kehittymiseen. Työilmapiirin kehittäminen kuuluu jokaiselle, sekä esihenkilölle, että työntekijälle. Työyhteisön hyvää työilmapiiriä edistää toisten huomioon ottaminen, kohteliaisuus, arvostus ja kunnioitus. Työyhteisötaitoja voi harjoitella. (Manka 2011: 129.)

Toimivassa työyhteisössä on sosiaalista pääomaa, joka muodostuu avoimesta vuorovaikutuksesta ja ryhmän toimivuudesta. Toimivassa työyhteisössä työyhteisötaidot ovat hyvällä mallilla ja sovittuna selkeät pelisäännöt. (Manka 2011: 115.) Työyhteisötaidot ja

työyhteisön toimivuus vaikuttavat suoraan siihen millaiseksi työyhteisön työilmapiiri muodostuu (Manka 2011: 129). Työilmapiiri on merkittävä tekijä työyhteisön vetovoimaisuuden kehittämisessä (Aalto 2014: 81).

2.4.5 Työhyvinvointia ja työhön sitoutumista edistävä johtaminen

Rekrytointi on yksi esihenkilön avaintehtävistä ja sen takia johtaminen on rekrytoinnin avainaluetta. Hyvällä johtamisella voi edistää henkilöstön motivoitumista ja sitoutumista työhön. (Kaijala 2016: 71–74.)

Hyvinvointijohtamisessa on keskeistä kannustus ja motivointi. Tehokkaita kannustus- ja motivointikeinoja ovat hyvän työilmapiirin luominen, avoin keskustelukulttuuri, mielekkäiden työtehtävien mahdollistaminen sekä palkitseminen hyvin tehdystä työstä. Motivoitunut työntekijä innostuu kehittämään työtään ja kestää paremmin henkistä kuormitusta. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 78.)

Keskeisimpiä esihenkilön keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen on valita johtamistyyli, joka tukee työhyvinvointia (Mäkinen & Heikkilä-Tammi & Manka 2015: 20). Työhyvinvointia tukeva johtaminen on oikeudenmukaista, reilua, avointa ja aitoa. Työntekijöitä autetaan näkemään työssään myönteisiä asioita ja toivoa, työntekijöitä kiitetään ja kannustetaan, lisäksi konfliktit ratkaistaan nopeasti ja tasapuolisesti. Työntekijöille annetaan mahdollisuus oppia ja kehittyä. (Mäkinen ym. 2015: 20–21.)

Työhyvinvointia edistävälle johtamiselle on tyypillistä mahdollistaa työntekijöiden itsenäisen työskentely ja päätöksentekoon osallistuminen, näin työoloihin vaikuttamalla esihenkilö vaikuttaa välillisesti työntekijän työhyvinvointiin. (Mäkinen ym. 2015: 20.) Osallistava ja vuorovaikutteinen johtaminen edistää työhyvinvointia. Työntekijän ja esihenkilön välinen hyvä vuorovaikutus on yhteydessä osallistumisen tunteeseen, työtyytyväisyyteen, urakehitykseen, sekä vähäiseen ahdistukseen, masennukseen ja rooliristiriitojen tunteeseen. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus on yhteydessä hyvään terveyteen ja vähäisiin sairauspoissaoloihin. Vuorovaikutustilanteiden tulkinta on kuitenkin yksilöllistä ja onnistunut vuorovaikutus saattaa tarkoittaa ihmisille eri asioita. (Mäkisalo-Ropponen 2016: 78–79.)

Palvelevalla johtamistavalla voidaan lisätä työn imua tukemalla työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja mahdollisuuksien toteutumista, näin voidaan vaikuttaa myös työntekijän haluun tehdä parhaansa ja sitä kautta mahdollistaa työpaikan menestyminen. Palvelevan johtajan on rehellinen, aito, nöyrä, kykenee empatiaan ja osaa antaa anteeksi. Palvelevan esihenkilön valta perustuu työyhteisön hyväksi toimimiseen ja roolimallina muille olemiseen, siihen ei kuulu oman edun tavoittelu, oman aseman pönkittäminen tai käskysuhteet. Palveleva johtajuus rakentaa työyhteisössä hyvinvointia, luottamusta, aloitteellisuutta ja uudistushakuisuutta. (Hakanen 2011: 76–81.) Palveleva johtaminen antaa työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia, jotka lisäävät työhyvinvointia ja erityisesti tukee työntekijän työhön sitoutumista, voimaantumista ja koettua oikeudenmukaisuutta (Mäkinieniemi ym. 2015: 20).

2.4.6 Työvoiman riittävyys ja saatavuus

Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyyden lisääntyvät haasteet ovat olleet tiedossa pitkään. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä vuodelta 2012 todettiin, että sosiaali- ja terveysalalla tulee olemaan vuoteen 2025 mennessä merkittävä työvoimavaje. Selvityksen mukaan sosiaali- ja terveysalalla on keskimääräistä vanhempi työvoiman rakenne, joka tarkoittaa sitä, että entistä suurempi määrä työntekijöitä jää eläkkeelle lähitulevaisuudessa. Samaan aikaan iäkkäimmät vanhusikäluokat kasvavat. Selvityksessä ennustettiin, että vaikka iäkkään väestön palveluntarve siirtyisi noin viidellä vuodelle, työn tuottavuus kasvaisi prosentilla vuodessa ja koulutuksen läpäisseiden määrä kasvaisi ja alan työllisyyskertoimet nousisivat, näiden kaikkien ehtojen toteutuessa, 2025 vuoteen mennessä sosiaali- ja terveysalalla tulee kuitenkin olemaan 20 000 työntekijän vaje. Laaditun selvityksen perusteella oli selvää, että nykyisellä kehityskululla ei alan työvoimatarpeita kyetä tyydyttämään tarjonnan lisäyksellä. Toiminnan tehostaminen ja alan sekä palvelurakenteen muutokset ovat välttämättömiä palvelujen takaimiseksi. (Koponen ym. 2012.)

Vuonna 2012 tehdyn ennusteen tulevasta työvoimavajeesta vahvistaa Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti vuodelta 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportissa; ”Katsaus sote-alan työvoimaan” vuodelta 2021 todetaan, että tehdyn raportin valossa sosiaali- ja terveysalan työvoiman saatavuus näyttäyty tulevaisuudessa erittäin haasteelliselta. Lähihoitajien ja sairaanhoitajien määrään ja riittävyyteen ovat vaikuttaneet mm. koronapandemia ja laki henkilöstömitoituksesta. Raportissa nostettiin esiin keskeisenä asiana työvoiman pitämiseksi alalla, että työn tekemisen edellytykset

ja olosuhteet ovat sellaiset, että työnsä pystyy tekemään hyvin ja sen myötä alan osajat haluavat työskennellä alalla. Ilman riittävää henkilöstöä ei ole riittäviä sosiaali- ja terveyspalveluja. Raportissa todetaan, että ihmisten ja organisaatiokulttuurin johtaminen sekä huomioiminen ovat keskeisiä asioita veto- ja pitovoiman lisäämiseksi. Raportin mukaan teknologialla voidaan korvata sosiaali- ja terveysalan työntekijöitä vain rajoitellisesti, joten teknologisten innovaatioiden rinnalla alan veto- ja pitovoiman parantaminen on välttämätöntä. (Tevameri 2021.)

Uudessa hallitusohjelmassa 2023 käsitellään sosiaali- ja terveydenhuoltoa uhkaavaa henkilöstön vajetta. Hallitusohjelmassa todetaan, että henkilöstön riittävyyteen liittyvien ongelmien ratkominen vaatii lyhyen ja pitkän aikavälin toimia. Vaikuttavimmat toimet liittyvät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän toimivuuden parantamiseen. Palveluita porrastetaan ja henkilöstötarpeeseen vastataan tarkoituksenmukaisesti. Ennaltaehkäisyä, digitaalisia palveluita, palvelunohjausta ja mahdollisuuksia omahoitoon vahvistetaan. Kannustetaan hyvinvointialueita kiinnittämään huomiota sote-alan johtamiseen, alan houkuttelevuutta lisätään henkilöstön tarpeet huomioivalla ja osallistavalla johtamisella. (Hallitusohjelma 2023.)

2.4.7 Henkilöstömitoitus

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos on selvittänyt vanhuspalvelujen tilaa vuodesta 2014 joka toinen vuosi. Tiedonkeruuseen kuuluu kysely palvelujen järjestäjille: kunnille, kuntayhtymille ja yhteistoiminta-alueille sekä kyselyt julkisen ja yksityisen sektorin, että sen hoidon ja kotihoidon toimintayksiköille. (Alastalo ym. 2021.)

Vuoden 2022 tilastoja tarkastelevassa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen selvityksessä todetaan, että läkkäiden ympärivuorokautista palveluasumista ja laitoshoidon tuotettiin 1809 yksikössä marraskuussa 2022, 50 % yksiköistä oli yksityisellä puolella. Henkilöstön suhde asiakasmäärään on säädetty vanhuspalvelulaissa. (Vanhuspalveluiden tila 2022.)

Vuonna 2022 henkilöstön vähimmäismitoitus oli 0,6 työntekijää asiakasta kohden, silloin 95 % yksiköistä täytti vaaditun mitoituksen (Vanhuspalveluiden tila 2022). 1.4.2023 alkaen henkilöstön vähimmäismitoitus on ollut 0,65 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Laissa säädetyn henkilöstömitoituksen oli määrä nousta 0,7 työntekijään asiakasta kohden 1.12.2023 alkaen, mutta varmistaakseen sosiaali- ja terveyspalveluiden

tarvittavan henkilöstön Petteri Orpon uudessa hallitusohjelmassa siirrettiin ympärivuorokautisen hoivan 0,7 henkilöstömitoituksen voimaantuloa alkamaan vasta 1.1 2028. (Valtioneuvosto 2023.)

Henkilöstömitoitus on ollut hallituksessa keskustelun alla myös vuoden 2024 aikana, Helsingin sanomissa uutisoitiin hallituksen pohtivan henkilöstön vähimmäismitoituksen laskemista jopa 0,55 työntekijään asiakasta kohden (Helsingin Sanomat 9.4.2024).

3 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälaisia hyviä rekryointikäytäntöjä seniorikeskuksissa on käytössä ja millä keinoilla rekryoinnissa onnistutaan. Tarkoituksena on myös selvittää mitkä asiat vaikuttavat rekryoinnissa onnistumiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on onnistuneita rekryointikäytäntöjä tunnistamalla tuottaa osastonhoitajien avuksi rekryointiohje tai -malli. Rekryointiohjeen tai rekryointimallin avulla on tarkoitus tarjota konkreettista apua osastonhoitajan rekryointityöhön seniorikeskuksessa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaisia hyviä rekryointikäytäntöjä seniorikeskuksista löytyy?
- Minkälaisilla keinoilla henkilöstön rekryoinnissa onnistutaan seniorikeskuksessa?
- Mitkä asiat vaikuttavat rekryoinnissa onnistumiseen ja miten rekryointiprosessia tulisi kehittää?

4 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö noudattaa laadullisen tutkimuksen periaatteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 28).

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii aiheeseen, koska aineisto on koottu todellisesta tilanteesta, osastonhoitajan työhön oleellisesti liittyvästä ajankohtaisesta asiasta. Haastateltavien joukko on valittu tarkoituksen mukaisesti, eli opinnäytetyöhön on haastateltu

osastonhoitajia, jotka ovat kokeneet saavuttaneensa rekrytoinnissa hyviä tuloksia. Aineiston hankinnassa on käytetty teemahaastattelua, jossa haastateltavan ääni pääsee esille. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2012: 164–165.)

Opinnäytetyön tiedonhaussa hyödynsin kirjaston informaation apua. Systemaattinen tiedonhaku ei tuottanut toivottua tulosta. Tiedonhaun haasteena oli, että käytetyillä hakusanoilla tuli tuloksia valtavan suuri määrä tai olemattoman pieni määrä. Tiedonhaun haasteiden takia käytin kirjaston informaation suosittelemana lumipallotekniikkaa, eli etsin sopivia lähteitä omaa opinnäytetyötäni sivuavista tutkimuksista ja opinnäytetöistä.

4.1 Tutkimuslupa

Tämän opinnäytetyön tutkimuslupa haettiin Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalta sairaala- kuntoutus- ja hoivapalvelut palvelukokonaisuudelta ja sen on myöntänyt seniorikeskusten johtaja. Tutkimuslupaa varten toimitettiin Helsingin kaupungin kansliaan opinnäytetyön tutkimussuunnitelma, josta ilmeni tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus sekä tapa, jolla tutkimus oli suunniteltu toteutettavan. Tutkimuslupa myönnettiin helmikuun alussa 2024.

4.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen aineiston keruussa hyödynnettiin aihetta sivuavaa kirjallisuutta (Hirsjärvi ym. 2012: 106–107). Lisäksi opinnäytetyön aineisto koostuu Helsingin kaupungin seniorikeskusten osastonhoitajien haastatteluista saadusta materiaalista. Osastonhoitajat kutsuttiin haastatteluun seniorikeskusten johtajien ja palvelupäälliköiden/ylihoitajien välityksellä. Osastonhoitajille lähetettiin kutsu, jossa toivottiin haastatteluihin osastonhoitajia, jotka ovat kokeneet onnistuneensa rekrytoinnissa. Tavoitteena oli saada viidestä- kahdeksaan osastonhoitajaa osallistumaan haastatteluihin.

Osastonhoitajat ilmoittautuivat haastatteluun kutsuun liitettyllä Forms-lomakkeella. Opinnäytetyön haastatteluihin ilmoittautui yhteensä viisi osastonhoitajaa kolmesta eri Helsingin kaupungin seniorikeskuksesta. Haastatteluihin osallistuneilla osastonhoitajilla

on kokemusta rekrytoivina esihenkilöinä kuudesta- kahteenkymmeneen vuotta. Suurin osa haastatelluista osastonhoitajista on tehnyt rekrytointityötä vähintään kolmessa eri yksikössä, osalla on rekrytointikokemusta myös yksityiseltä sektorilta sekä muista kaupungeista.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2024 osastonhoitajien omissa työyksiköissä. Haastattelutilana oli osastonhoitajan työhuone tai kokoushuone, haastattelutilanne oli rauhallinen, tilassa ei ollut muita ihmisiä. Ennen haastattelua haastateltavat tutustuivat haastateltavan informointilomakkeeseen ja tietosuojaseosteeseen, sekä allekirjoittivat suostumuslomakkeen. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella ääninauhurilla, haastattelut kestivät 40–60 minuuttia.

4.3 Teemahaastattelu

Osastonhoitajien haastatteluissa käytettiin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelussa kohdistetaan aineiston kokoaminen rajattuun aiheeseen, tilanteeseen, tapahtumaan sekä teemoihin tietyssä aihepiirissä. Teemahaastattelu sopii hyvin opinnäytetyön aineiston kokoamiseen, koska opinnäytetyöhön on käytettävissä rajallisesti aikaa. (Vilka 2021: 76.) Teemahaastattelu on joustava aineiston keruutapa ja sallii haastateltavalle mahdollisuuden tulkita kysymyksiä ja sallii myös täsmennykset (Hirsjärvi & Hurme 2010: 36). Teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa ja antaa vapautta saada haastateltavan oma ääni kuuluviin (Hirsjärvi ym. 2010: 48).

Osastonhoitajien haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joissa käytin apuna haastattelurunkoa. Haastattelurunkoon (Liite 1.) oli mietittynä valmiiksi rekrytointiin liittyviä teemoja ja kysymyksiä. Haastatteluissa käytettiin seuraavia teemoja: hyvät rekrytointikäytännöt seniorikeskuksissa, onnistuneen rekrytointiprosessin eteneminen ja rekrytointiin vaikuttavat vetovoima- ja pitovoimatekijät. Ennen varsinaisia haastatteluja tein yhden koehaastattelun, jossa totesin mietittyjen teemojen ja kysymysten toimivan hyvin. (Hirsjärvi ym. 2000: 72.)

Olen perehtynyt opinnäytetyöni aiheeseen omassa työssäni osastonhoitaja seniorikeskuksessa ja aiemmassa tehtävässäni vastaavana sairaanhoitajana. Työhöni on kuulunut paljon rekrytointia ja olen ollut yhtenä jäsenenä rekrytointin sujuvoittamistyöryhmässä Roihuvuoren seniorikeskuksessa. Haastattelujen teemat nousivat esiin opinnäy-

tetyötä varten etsimistäni taustatutkimuksista ja aiempi kiinnostukseni, kokemukseni ja osaamiseni tukivat haastattelujen teemojen ja kysymysten valinnassa. (Hirsjärvi ym. 2000: 66.)

4.4 Aineiston analyysi

Ennen aineiston litterointia oli osastonhoitajien haastatteluista saatu aineisto järjestettävä. Aineiston järjestäminen aloitetaan tietojen tarkistuksella, tarkistetaan aineiston virheellisyydet tai puuttuvat tiedot. Seuraavaksi täydennetään tietoja, joskus haastattavaan on oltava uudelleen yhteydessä tietojen täsmentämiseksi. Viimeisenä järjestetään aineisto tiedon tallennusta ja analysointia varten. (Hirsjärvi ym. 2012: 222.)

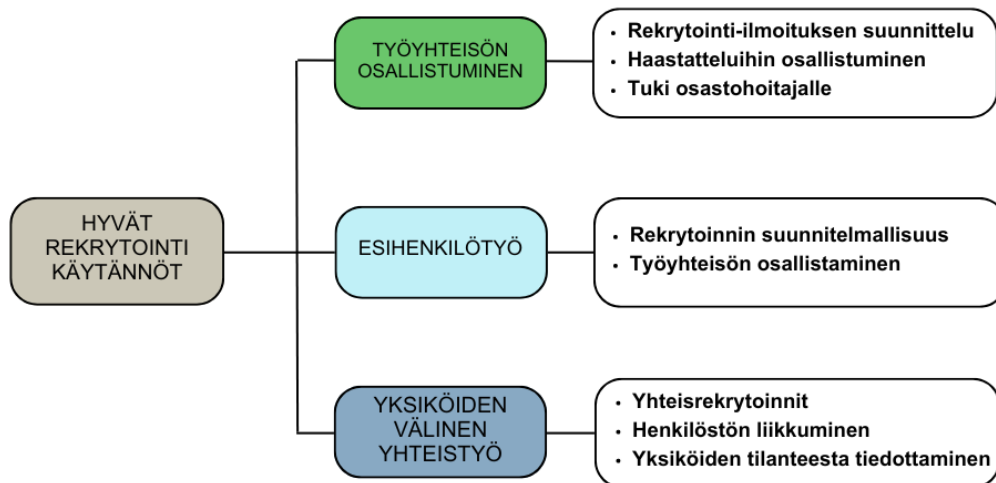
Aineiston litterointi on aineiston eli tässä opinnäytetyössä haastattelunauhojen muuttamista tekstimuotoon, käytin aineiston litteroinnissa Word tekstinkäsittelyohjelman litterointi työkalua. Tekstimuotoon muutettua aineistoa on tässä opinnäytetyössä 71 sivua fontilla Calibri ja rivivälillä 1,5. Litterointi helpottaa tutkimusaineistoon tutustumista ja analysointia (Vilkkä 2015: 137).

Tässä opinnäytetyössä aineistoa analysoitiin pyrkimällä ymmärtämiseen ja aineistoa käsiteltiin aineistolähtöisen teemoittelun ja tyypittelyn avulla (Hirsjärvi ym. 2012; 224). Osastonhoitajien vastauksista etsittiin säännönmukaisuuksia ja yhdistäviä tekijöitä. Kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla, voidaan aineistoa käsitellä purkamalla sitä teema-alueittain, tällöin aineiston tarkka purkaminen ei ole välttämätöntä. Aineiston purkamista teema-alueittain voi toteuttaa käyttämällä tekstianalyysiohjelmaa tai käyttämällä tietokoneen tekstin muokkausohjelmaa. (Hirsjärvi ym. 2000: 143.)

Aineiston analysoinnissa vältetään analysoijan omia käsityksiä. Aineiston analysoinnissa pilkotaan litteroitu aineisto tekstimuotoon ja kootaan se uudelleen tyypittelyn avulla. Tyypittelyn avulla saadaan aineistosta koottua olennaiset ja keskeiset asiat. Aineiston teemoittelussa käytetään teemahaastattelussa käytettyjä teemoja. (KvaliMOTV.)

Aineiston purkamisessa hyödynsin haastattelurungon teema-alueita: hyvät rekryointikäytännöt seniorikeskuksissa, onnistuneen rekryointiprosessin eteneminen ja rekrytointiin vaikuttavat vetovoima- ja pitovoimatekijät. Käytin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaa, kopioin jokaisen osastonhoitajan vastauksen tiettyyn teemaan liittyen ja liitin sen kyseistä teemaa käsittelevän otsikon alle. Merkitsin osastonhoitajien vastaukset numeroilla, jokaisella vastaajalla oli oma numeronsa esim. haastateltava 3. Samaan teemaan liittyvää keskustelua saattoi olla haastattelun eri vaiheissa. Kun aineiston

teemoittelu oli valmis, jatkoin aineiston käsittelyä tyypittelyn avulla. Tyypittelyssä käytin värikoodausta, yliviivasin tiettyyn tyyppiin kuuluvat vastukset tietyllä värillä. Esimerkiksi hyviä rekrytointikäytäntöjä käsittelevän teeman alla yliviivasin työyhteisön osallistumista rekrytointiin kuvaavat ilmaisut vihreällä värillä, esihenkilötyötä kuvaavat ilmaisut vaaleansinisellä värillä ja yksiköiden välistä yhteistyötä kuvaavat ilmaisut sinisellä värillä (kts. kuva 1.)



Kuvio 1. Esimerkki luokittelusta

Aineiston tyypittelyn jälkeen aineisto luokiteltiin. Luokittelussa on pidettävä mielessä tutkimusongelma. Luokkien muodostamiseen vaikuttaa tutkimustehtävä, aineiston laatu, tutkijan oma teoreettinen tietopohja ja kyky käyttää sitä. Aineiston luokittelua on mahdollista toteuttaa käyttämällä apuna tutkimusongelmaa, tutkimusmenetelmää, teoreettista mallia, itse aineistoa, tutkijan mielikuvitusta tai käyttämällä käsitteitä tai luokitteluja, joita toiset tutkijat ovat käyttäneet aiemmin samaa aihetta koskevissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2000: 148.) Aineiston luokittelussa käytin apuna käsitteitä, jotka olivat tuttuja opinnäytetyön aiheeseen liittyen ja kuvaavat tutkimusongelmaa. Esimerkkejä luokittelusta ja alkuperäisilmaisujen muuttamisesta pelkistetyiksi ilmaisuiksi liitteissä 6–8.

Aineiston luokittelun jälkeen luokat yhdistellään etsimällä säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia luokkien välillä. Luokkien yhdistämisen jälkeen aineistoa tulkitaan. Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita eri tavoin ja eri näkökulmista. Onnistuneessa tulkinnassa lukija voi löytää tekstistä samat asiat, kuin tutkijakin, riippumatta siitä onko tutkijan kanssa samaa mieltä. (Hirsjärvi ym. 2000: 149–151.) Tulkintaani aineistosta vaikutti kokemuksen tuoma ymmärrys ja aiempi tietopohja tutkittavaan aiheeseen.

5 Tulokset

Tässä luvussa kuvataan osastonhoitajien kokemuksia hyvistä rekrytointikäytännöistä, onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheista, sekä minkälaiset tekijät vaikuttavat osastonhoitajien mielestä rekrytoinnissa onnistumiseen. Hyviksi rekrytointikäytännöiksi nousivat erityisesti työyhteisön osallistuminen rekrytointiin, esihenkilöiden välinen yhteistyö ja esihenkilön pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen rekrytoinnin eteen tekemä työ. Onnistuneessa rekrytointiprosessissa osastonhoitajat korostivat hyvän rekrytointi-ilmoituksen tärkeyttä, onnistunutta hakijaviestintää sekä hyvää perehdytystä, joilla on suora yhteys mielikuvaan, jonka työyksiköstä saa. Työyhteisön vetovoimaisuuteen ja pitovoimaan liittyvät asiat osastonhoitajat nostivat voimakkaimmin rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Toimiva, hyvinvoiva ja työstään innostunut työyhteisö vetää puoleensa, jolloin rekrytointi sujuu helpommin.

5.1 Hyvät rekrytointikäytännöt

Hyvistä rekrytointikäytännöistä kysyttäessä osastonhoitajat mainitsivat **Helbit rekrytointijärjestelmän**, joka on Helsingin kaupungin virallinen rekrytointiohjelma. Osastonhoitajien mielestä Helbit ohjaa hyvin rekrytoinnin etenemistä ja sen valmiit pohjat rekrytointi ilmoituksen ja hakulomakkeen tekemiselle helpottavat osastonhoitajan työtä. Osastonhoitajat mainitsivat myös mahdollisuuden lähettää Helbit järjestelmän kautta viestejä hakijoille, viesteillä informoidaan hakuprosessin etenemisestä. Osastonhoitajat kokivat Helbit järjestelmän hyväksi, mutta hieman jäykäksi järjestelmäksi:

Siinä suhteessa se Helbitti on hyvä, koska se on automatisoitu siellä, että mä voin ottaa kaikki sieltä ja laittaa kirjeen menemään ja että sillä tavalla se ohjaa sitä. (Haastateltava 1)

Sehän on semmoinen hyvä protokolla siellä valmiiksi, että sitä ei tarvitse keksiä, että se on hyvä tuki siinä rekryssä. (Haastateltava 2)

Osastonhoitajien mukaan noin puolet rekrytoinneista tapahtuu kuitenkin Helbit rekrytointijärjestelmän ulkopuolella. Sellaisia rekrytointeja ovat **suorat rekrytoinnit**, jolloin yksikössä on esimerkiksi hyvä opiskelija tai keikkalainen, jolle tarjotaan sijaisuutta tai naapuri yksikön osastonhoitaja tarjoaa ”hyvää tyyppiä”, koska itsellä ei ole tarvetta.

Kyllä se melkein voisi mennä fiifi-fiifi... että kyllä se on ulkopuolelta tosi iso ja onhan niitä suoria yhteydenottojakin tietysti... (Haastateltava 5)

Joku keikkailee jossakin ja ei riitä töitä, niin osastonhoitajat keskenään, että ”hei mulla on täällä tämmöinen hyvä tyyppi, että onko jollakin tarjota” ja siirtyy sitten paikasta toiseen ja sitä kautta saattaa sitten saada sen vakipaikankin siellä. (Haastateltava 5)

Hyvänä rekrytointikäytäntönä mainittiin myös **suorat yhteydenotot oppilaitoksiin**, esimerkiksi erityistyöntekijöiden kesälomasijaisuuksista. Oppilaitokseen lähetetään rekrytointikirje, joka välitetään oppilaitoksen avustuksella loppuvaiheen opiskelijoille. Sijaisuudesta kiinnostuneet opiskelijat ovat yhteydessä seniorikeskukseen kirjeen ohjeistamalla tavalla. Yhdessä seniorikeskuksessa tällainen yhteydenotto on koettu erittäin hyväksi, sen avulla oli saatu kaikki kesäksi tarvittavat erityistyöntekijöiden sijaiset.

Meillä on omia käytäntöjä.. on esimerkiksi erityistyöntekijöiden kesälomasijaisuudet, niin me laitetaan oma yksikkökohtainen ilmoitus opiskelijoille ihan sähköpostina oppilaitokseen.. niin sieltä tuli todellakin lähes vasta valmistuneita fysioterapeutteja, jotka oli kiinnostuneet kesätyöstä. (Haastateltava 4)

Henkilöstön ottaminen mukaan rekrytointiin koettiin erittäin hyväksi käytännöksi ja siinä nähtiin myös kehitettävää. Jokainen haastatelluista osastonhoitajista kertoi ottavansa henkilöstöä mukaan rekrytointiin. Yhdessä seniorikeskuksessa henkilöstöä oli ollut enemmän mukana rekrytoinnissa ennen korona pandemiaa, mutta vielä ei ollut päästy aivan samaan tilanteeseen korona pandemian jälkeen. Yksi osastonhoitajista totesi, että henkilöstölle voisi antaa haastattelussa suuremman roolin, ettei vain tarkkailijan roolia.

Kyllä osallistuvat, aina mulla on haastattelussa myös työyksiköstä työntekijä. (Haastateltava 4)

Yksi osastonhoitajista nosti hyväksi rekrytointikäytännöksi **henkilöstön** valjastamisen **apuun rekrytoimisessa**, työyhteisöltä kysytään olisiko jotain tuttua, joka haluaisi tulla kokeilemaan keikkailua.

Ja kyllä sitä hyvää rekryymistä, että kun puhutaan siellä työyksikössä, että ”onko jollain joku hyvä kaveri, joka olisi vailla keikkaa tai jotakin?”, niin usein tulee muutamaksi päiväksi ja sit huomataan, että sitä kauttakkin saadaan vakinaistettua. (Haastateltava 5)

Hyvänä käytäntönä rekrytoinnissa nousi osastonhoitajien haastatteluista myös se, että haastattelussa olleelle esitellään yksikön tiloja, henkilökuntaa sekä asiakkaita. Yksikköön yhteydessä ollut työpaikkaa kyselevä saatetaan myös kutsua yksikköön käymään. Käydessään työyksikössä haastateltava/vierailija näkee miltä paikka näyttää ja miten siellä otetaan vastaan.

Jos tulet tänne paikan päälle ja näet täällä ihmisiä, asukkaita... niin sitten heti tulee, että tänne minä haluan. Ja tää talo...siis aika moni on sanonut tästä talosta, vaikka tää on siis vanha talo, että ”vau, kun tää on ihana, että tämmöinen vanha rakennus”. Niin tämmöisetkin asiat vaikuttaa; se ympäristö minkä he näkee, että silloin jos näkee mihin on tulossa, niin se heti innostaa. (Haastateltava 2)

Ja sitten sattuu jotain kohtaamisia tuolla, että jos vaikka mulla on tapana esitellä aina koko talo ja koko tämä yksikkö, niin sitten tulee kohtaamisia tuolla käytävillä asukkaiden kanssa tai jotenkin työntekijöiden kanssa. Sitten tulee semmoinen kiva olo, että vau että on tervetullut ja kaikki on sitten, että moi kuka sinä olet? ja semmoinen vuorovaikutus on hyvä. (Haastateltava 2)

Talon omat yhteisrekrytoinnit koettiin myös hyväksi käytännöksi ja erityisesti esihenkilöiden yhteistyön koettiin tuottavan hyviä tuloksia. Osastonhoitajien vastauksissa painottui kuitenkin vahvimmin **esihenkilön rekrytoinnin eteen tekemä työ**, joka on jatkuvaa ja hyvin laaja-alaista.

Siis mä teen jo tavallaan koko ajan sitä... (Haastateltava 1)

5.1.1 Esihenkilötyö

Haastateltujen osastonhoitajien mielestä rekrytoinnissa onnistuminen vaatii esihenkilöltä jatkuvaa työskentelyä asian edistämiseksi, rekrytointia ei voi unohtaa milloinkaan. Rekrytoinnissa onnistumista kokeneet esihenkilöt kertoivat suunnittelevansa yksikön henkilöstötarpeita pitkällä aikavälillä. Kesälomiin ja eläkkeelle jäämisiin varaudutaan hyvissä ajoin, jopa koko seuraavan vuoden henkilöstön tarpeet on mietitty etukäteen. Henkilöstösuunnittelu on hyvin pitkäjänteistä.

Mutta se on oikeasti aika pitkäjänteistä työtä. Joo sanotaan, että no, melkein vuoden alussa sun pitää ajatella se vuosi, mitä on tulossa. (Haastateltava 2)

Kun tiedetään, että joku on jäämässä eläkkeelle, niin jo aloitetaan jo pohdintaa, että missä vaiheessa, että se voi olla monta kuukautta aikaisemmin jo, niin sillä tavalla se on hyvinkin suunnitelmallista. (Haastateltava 5)

Useimmilla on mietittynä varasuunnitelma, jos henkilöstötilanteessa tapahtuu yllättäviä muutoksia. Osastonhoitajalla on usein mietittynä seuraava työntekijä uuden sijaisuuden ilmaantuessa, koska käytetään tuttuja keikkalaisia, joille voidaan tarjota sijaisuuksia.

..Tota mitä mä sanon tuosta onnistumisesta muuta...se on varmaan sellainen asia, että ei ole avovakansseja ollut pitkään aikaan. Että, jos on eläköitynyt joku tai jäänyt töistä... tästä yhteisöstä pois, niin melkein mulla on sitten jo näppilöissä seuraava. (Haastateltava 4)

Osastonhoitajan tekemä työ vaikuttaa hyvin laajasti rekrytoinnissa onnistumiseen ja se on usein ”näkymätöntä” työtä, koska suuri osa rekrytoinneista ja rekrytointityöstä tehdään virallisen rekrytointi -ohjelman ulkopuolella. Haastatellut kokivat, että rekrytointityö vie paljon osastonhoitajan työaikaa. Yksi osastonhoitajista koki, että seniorikeskuksessa saisi olla rekrytointityöhön palkattu työntekijä. Yhden osastonhoitajan mielestä Seniorikeskusten oikein hyvät rekrytoinnin käytännöt puuttuvat, jos ei oteta huomioon osastonhoitajan tekemää työtä.

Välillä musta tuntuu, että täälläkin seniorikeskuksessa saisi olla oma henkilöstö, ihminen, joka rekrytoisi, että on niin paljon...työkseen niin työk-

seen melkein, että mun mielestä se aika yllättävän paljon vie osastonhoitajan aikaa se rekrytointi. (Haastateltava 3)

5.1.2 Työyhteisön osallistuminen

Osastonhoitajat näkevät henkilöstön osallistumisen rekrytointiin positiivisena asiana ja hyvänä käytäntönä. Henkilöstöä otetaan mukaan jo rekrytoinnin suunnittelussa, esimerkiksi **työpaikkailmoituksen teossa**. Yksi osastonhoitajista kertoi tekevänsä työpaikkailmoituksen sen ammattiryhmän jäsenen kanssa, johon haetaan uutta työntekijää. Yksi osastonhoitajista kertoi, että seniorikeskuksessa on otettu nuoria työntekijöitä ja opiskelijoita mukaan rekrytointi ilmoituksen tekemiseen.

Ja nuorempia ja on ollut ihan opiskelijoita tekemässä ja tää on se, mitä me ollaan kanssa niin kun nyt työstetty tässä seniorikeskuksessa, että enemmän näkyisi se henkilökunnan, että mitä he oikeasti pitää tärkeänä. (Haastateltava 5)

Osastonhoitaja saattaa myös **katsoa hakemuksia** yhdessä työntekijän kanssa ja suunnitella, ketkä hakijoista kutsutaan haastatteluun. Henkilöstö osallistuu **haastatteluihin** jokaisella haastattelulla osastonhoitajalla. Erityisesti samaan ammattiryhmään, johon kulloinkin rekrytoidaan, kuuluvan työntekijän osallistumisen tärkeyttä korostettiin. Osassa yksiköistä henkilökunnan osallistuminen haastatteluun tarkoitti lähinnä tarkkailijan roolia ja osassa yksiköistä samaan ammattiryhmään kuuluva kertoi omasta työnkuvastaan ja työyksiköstä. Joissain yksiköissä haastatteluihin osallistuu osastonhoitajan lisäksi yleensä vastaava sairaanhoitaja, mutta vakituisen paikan ollessa kyseessä aina mukana myös palvelupäällikkö tai ylihoitaja.

Minä pyysin, että voitteko tulla. Sitten se tehtiin yhdessä, että juuri se, että siinä on mukana se, joka edustaa sitä ammattikuntaa. Se on tärkeää koska he osaa sanoa sitten, mitä sinne kannattaa laittaa. (Haastateltava 1)

...Sitten se sosiaaliohjaaja osaa kertoa tälle ehkä rekrytoitavalle, että mikä ne tehtävät on ja tavallaan tulee semmoinen oikea näkymä siitä, mihin paikkaan on tulossa. Se on oikeasti tärkeä sen takia. Joo, saa sen kontaktin oman ammattikunnan edustajaan. (Haastateltava 2)

Osastonhoitajat kertoivat saavansa **rekrytointiin tukea** johtamaltaan työyhteisöltä. Työyhteisö esimerkiksi antaa osastonhoitajalle palautetta keikkalaisista ja opiskelijoista. Haastattelutilanteessa mukana olleet kertovat myös oman mielipiteensä ja sille annetaan painoarvoa.

Mä kysyn ensinnäkin palautetta työntekijöistä, että kuka on semmoinen... ja sitten he tulee myöskin mulle sanomaan, että... nyt esimerkiksi näistä Seurelaisista, että kysy sitä, että voisiko se tulla kesätöihin, tai että se on hyvä tyyppi, tai se on taitava, tai jotain tämmöistä. (Haastateltava 1)

Siellä on ollut joku saman ammattiryhmän, että hän voi kertoa sitten minäikälaista hänen työnsä on... esitellä sitä, niin sillä tavalla henkilökunta on mukana. Ja kyllä hänellä on ihan sanavaltaa siinä myös. (Haastateltava 5)

Osastonhoitajat kertoivat myös pyytävänsä **työyhteisön apua rekrytointiin**, työyhteisö käyttää kontaktejaan hyväksi uuden työntekijän löytämiseksi. Osa haastatelluista mainitsi työyhteisön jakavan esimerkiksi työpaikkailmoituksia sosiaalisessa mediassa. Työyhteisön ja sosiaalisen median avulla myös yksikön erityisosaamisesta saadaan levitettyä tietoa.

Ja kyllä sitä hyvää rekryymistä, että kun puhutaan siellä työyksikössä, että onko jollain joku hyvä kaveri, joka olisi vailla keikkaa tai jotakin, niin usein tulee muutamaksi päiväksi ja sit huomataan, että sitä kauttakin saadaan vakinaistettua. (Haastateltava 5)

Ja sitten kun he tietää, että meillä on joku paikka vapautumassa, niin sitten tavallaan alkaa se semmoinen....se ei ole pelkästään minä, vaan myöskin työntekijä...saattavat kysellä tutuilta ja heillä on varmaan näitä sosiaalisia verkostoja.. hyvin paljon tänä päivänä, että missä voi myös tahtua sitä ilmoittelua. (Haastateltava 4)

Osastonhoitajien mielestä henkilöstön ottaminen mukaan rekrytointiin lisää henkilöstön sitoutumista perehdyttämiseen ja toisaalta se motivoi rekrytoitua työntekijää olemaan luottamuksen arvoinen rekrytoinnissa mukana olleille työkavereille.

Kyllähän se on ehdottoman hyvä juttu, koska silloin kun henkilöstö ajattelee, että joo hänet mä haluan, mustakin tuntuu siltä, että ok:lta tyyppi vaikuttaa, joka kannattaa palkata. Sitten se henkilö palkataan, niin se on win win tilanne, koska hän haluaa olla meidän luottamuksen arvoinen ja me

ollaan vastuussa siitä, että me ollaan palkattu hänet, me tehdään kaik-
kemme että se onnistuu sitten se työntekokin. (Haastateltava 3)

5.1.3 Yksiköiden välinen yhteistyö

Jokainen haastatteluihin osallistunut osastonhoitaja kertoi, että seniorikeskuksen osas-
tonhoitajat tekevät yhteistyötä rekrytoinnissa. Yhteistyötä tehdään esimerkiksi rekry-
tointi ilmoitusten tekemisessä, haastatteluissa ja potentiaalisten rekrytoitavien jakamisel-
la muihin yksiköihin, sekä seniorikeskuksen omien yhteisrekrytointien valmistelussa ja
organisoinnissa. Yhteistyö yksiköiden välillä koettiin ehdottomasti hyväksi asiaksi.

Joku keikkailee jossakin ja ei riitä töitä... niin osastonhoitajat keskenään,
että "hei mulla on täällä tämmöinen hyvä tyyppi, että onko jollakin tarjota"
ja siirtyy sitten paikasta toiseen ja sitä kautta saattaa sitten saada sen va-
kipaikankin siellä. (Haastateltava 5)

Tätähän mä jatkuvasti... pari viikkoa sitten esimerkiksi tuli yksi lähihoita-
jaopiskelija tuohon, niin tuota sitten sanoin, että mulla ei ole sulle töitä..
mennäänpä tuonne naapuriin. Mentiin tonne naapuri osastolle sitten, jos-
ta hän sai töitä. (Haastateltava 2)

Yksi osastonhoitajista kertoi tekevänsä välillä yhteistyötä **työpaikkailmoituksen teos-
sa** myös työntekijöiden kanssa, jotka työskentelevät toisessa työyksikössä. Tällainen
tilanne saattaa olla tarpeen erityistyöntekijöiden hakuprosessissa, kun samaan ammat-
tiryhmään kuuluvaa työntekijää ei ole omassa työyksikössä paikalla.

Niin mulla oli kaksi fyssaa tässä ja me yhdessä suunniteltiin sitä. Ja he ei
ollut meidän yksiköstä edes, ne oli muualta, että tuli mulle avuksi tähän.
Minä pyysin, että voitteko tulla. Sitten se tehtiin yhdessä. (Haastateltava
2)

Haastateltujen osastonhoitajien mukaan seniorikeskuksen omia **yhteisrekrytointeja**
on toteutettu pääasiassa kesäsjaisia rekrytoimissa. Yhdessä seniorikeskuksessa yh-
teisrekrytoinneista on vastannut ylihoitaja/palvelupäällikkö ja toisessa seniorikeskuk-
sessa osastonhoitajat ovat yhdessä suunnitelleet ja toteuttaneet yhteisrekrytoinnin,
mutta silloinkin yhteisrekrytointi tarvitsee organisaattorin, joka innostaa muut mukaan.

No aina tarvitsee jonkun veturin, että meillä on näitä hyviä osastonhoitajia, jotka sitten on yhdessä näitä tehnyt, eli se yhdessä tekeminen... eli esihenkilöt yhdessä tekevät vaikka rekryilmoituksen, niin se jotenkin poikii paljon enemmän kuin se, että jos yksin teet jotain ilmoitusta. Niin siinä ei silleen ehkä ajattele asioita niin monipuolisesti. Mitä useampi ihminen sitten tulee eri näkökulmia. Se heijastuu myös siinä rekryilmoituksessa, että sieltä huokuu heti semmoinen hyvä olo, joka on se, joka vetää ihmisiä. (Haastateltava 2)

Me osastonhoitajat tehtiin viime kesänä sitten lopuksi vielä oma, silläkin saatiin lisää tekijöitä. (Haastateltava 3)

Yksi osastonhoitajista kertoi yksiköiden tekevän välillä myös **yhteishaastatteluja**, jolloin voidaan yhdessä osastonhoitajien ja hakijan kanssa miettiä, mikä yksikkö olisi hakijan osaamisen, mielenkiinnon tai kielitaidon kannalta sopiva.

Meillä on esimerkiksi yksi työntekijä saatu, joka viihtyy meillä hyvin, jonka sain tällaisen yhteishaastattelun perusteella, että kun meillä on esimerkiksi kielitaito vaatimukset vähän eri tasoisia eri yksiköissä, että meillä pärjää aluksi vähän heikommalla kielitaidolla, että sitä pystyy täällä petraamaan ja johonkin toiseen osastoon ei voi mennä niin heikolla kielitaidolla, niin semmoista yhteistyötä ollaan tehty kyllä ja on pakko tehdä. (Haastateltava 3)

Haastatteluun osallistuneet osastonhoitajat pitivät tärkeänä, että rekrytoinnista ja yksiköiden rekrytointitilanteista **puhutaan** paljon **esihenkilöiden kesken**, jotta ymmärtää muiden yksiköiden tilanne ja voidaan myös auttaa rekrytoinnissa toista yksikköä.

No asioista ensinnäkin puhutaan aika paljon, kun meillä on kuitenkin paljon kokouksia... ja sitten suunnitellaan, nytkin ymmärtääkseni on suunniteltu, että tehdään yhdessä rekry, kun se kaupungin yleinen rekry ei ilmeisesti tuottanutkaan niin hyviä tuloksia. (Haastateltava 2)

Yksi osastonhoitajista toi esiin, että joskus seniorikeskuksen toisesta työyksiköstä saatava tulla hakemuksia, jolloin tuntuu reilulta keskustella nykyisen esihenkilön kanssa minkälaisen tilanteen mahdollinen valinta, luo sen hetkiseen työyksikköön. Osastonhoitajat kertoivat yksiköiden tekevän myös sellaista yhteistyötä, että kesälomasijaisuuksia ketjutetaan yksiköiden välillä ja käytetään **yhteisiä sijaisia**, etenkin erityistyöntekijöi-

den kohdalla. Joskus on ollut myös tilanne, että on haluttu tarjota hyvälle työntekijälle töitä ja yhdistelty useamman yksikön ”vakanssin jämiä”, jotta saadaan sijaisuudelle tausta. Hyvänä yhteistyön käytäntönä pidetään myös sitä, että **henkilöstön liikkumista** seniorikeskuksen sisällä tuetaan. Jos työntekijä kaipaa uusia haasteita, mietitään mahdollisuutta uusien haasteiden löytymiseen seniorikeskuksen sisältä toisesta työyksiköstä.



Kuvio 2. Hyvät rekryointikäytännöt

5.2 Onnistunut rekryointiprosessi

Haastateltujen osastonhoitajien mukaan **rekryointitarpeen määrittely** käynnistää rekryointiprosessin. Rekryointiprosessin jokainen vaihe vaatii suunnitelmallisuutta osastonhoitajalta. Osastonhoitajien on jatkuvasti mietittävä henkilöstön riittävyyttä ja saatavuutta.

5.2.1 Suunnitteluvaihe

Osastonhoitajien haastattelujen perusteella onnistunut rekryointiprosessi vaatii ennen kaikkea **suunnitelmallisuutta**, on suunniteltava aikataulu rekryoinnin vaiheille, minkälainen rekryointi-ilmoitus tehdään, milloin se julkaistaan, minkälaisia hakijoita toivotaan haastatteluihin, miten haastattelu toteutetaan ja miten hakijaviestintä toteutetaan. Palkkauksen myötä on suunniteltava vielä uuden työntekijän perehdytys ja perehdytyksen etenemisen seuranta.

Yleensä niihin kuitenkin pystyy valmistautumaan vähän etukäteen ja siten suunnitelmallisuus ehkä siinäkin, että sä tiedät, että sulta vaikka jää eläkkeelle joku syksyllä, niin nyt jo keväällä voisi sitä alkaa valmistelemaan ja miettiä... Ja kyllä niitä miettiikin, että miten tämä homma saadaan taas pyörimään... ei voi jättää viime tippaan tai nostaa käsiä ylös, että apua tulisi jostain ulkopuolelta...ei sitä tule. (Haastateltava 4)

Jos tiedetään ennakoita, niin silloin se pitää suunnitella hyvin ja ajoissa. Ei sitä voi jättää viime tippaan. Joo ja kesälomasijaisekin on sovittu esimerkiksi jo tammikuussa meillä. (Haastateltava 2)

5.2.2 Toteutusvaihe

Osastonhoitajat kertoivat, että toteutusvaiheessa **työpaikkailmoitukseen on tärkeää panostaa**, ilmoituksessa kannattaa tuoda yksikön parhaat puolet esiin, mutta kuitenkin on oltava rehellinen, eikä luvata jotain mikä ei pidä paikkaansa. Yksi osastonhoitajista sanoi kertovansa työpaikkailmoituksessa yksikön hyvistä Fiilari tuloksista, toinen osastonhoitaja mainostaa työpaikkailmoituksessa yksikön erikoisosaamista. Tärkeää, että ilmoituksesta välittyy, minkälainen yksikön tunnelma on.

Ne vaan pitää osata... myös sen rekrytoivan yksikön tuoda itsestään parhaat puolet esiin, mutta todellakin muistaa sen, että pitää olla siinä puheessaan realismia, että pitää nähdä sitä kehitettävää myöskin siinä yksikössä. Ja voi myös tuoda esiin, että tällaisia asioita me kehitetään tääl-

lä ja halutaan edistää. Niin kyllä mä uskon, että siinäkin tavallaan semmoinen avoin ja rehellinen puhe tuo ehkä parhaan tuloksen. (Haastateltava 4)

Se, että rekryn pitää olla sen työyksikön näköinen, että ei tehdä siitä hienompaa mitä se on, tai erilaista mitä se on. Kyllä se täytyy olla se todellinen, mitä se on. (Haastateltava 5)

Rekrytointi ilmoituksia on haluttu päivittää ja löytää keinoja erottautua joukosta, koska samaan aikaan saatetaan hakea esimerkiksi lähihoitajaa kymmeneen eri ikääntyneille palveluita tarjoavaan yksikköön. Yksi haastatelluista osastonhoitajista kertoi, että henkilökunnan näkemystä on haluttu tuoda rekrytointi ilmoituksiin, sellaisia asioita, mitä he pitävät tärkeänä.

On yritetty päästä vähän tähän päivään, että ne on ollut vähän vanhanikäisiä ne rekryilmoitukset. Pitää yrittää erottua sieltä joukosta. (Haastateltava 5)

Toteutusvaiheessa **viivytyksetön hakijaviestintä** korostuu. Osastonhoitajien mukaan he ottavat yhteyttä hakijoihin hyvinkin ripeästi, useimmat sopivat haastatteluajankin jo saman tien. Hakijat ovat saattaneet hakea useaan paikkaan yhtä aikaa, joten samoista hakijoista saattaa olla kilpailua.

Mun mielestä siinäkin nopeus on valttia, että heti kun se hakemus tulee, niin oon heti yhteydessä. Ihan jos se on illalla lähetetty mulle, niin aamulla jo soitan ja sovin haastatteluista. (Haastateltava 4)

Ottaa yhteyttä mahdollisimman pian, eli kun tulee hakemus niin mielellään jo samana päivänä, että sut on rekisteröity jollakin tavalla hakijana ja ja siinä jo kertoo vielä tarkemmin, että mistä on kysymys ja jos siinä sovi-taan jo haastattelu-aika saman tien. (Haastateltava 5)

Haastatellut osastonhoitajat kertoivat itse **haastattelutilanteesta**, että haluavat sen olevan mahdollisimman **rento, avoin ja tasa-arvoinen**, jotta haastateltava pystyy olemaan oma itsensä. Osastonhoitajat haluavat antaa itsestään helposti lähestyttävän kuvan, jotta hakijalle tulee tunne, että tuolta uskaltaa kysyä nyt ja jatkossakin asioita.

Mä haastattelijana olen aika rento, että ihmiset ei jännitä siinä haastattelutilanteessa hirveästi, että saa parhaiten ehkä heidän oman persoonansa siellä esille, että mun mielestä se haastattelutilanteen pitää olla semmoinen turvallinen, sille haastateltavalle. (Haastateltava 3)

Jos tulee mieleen jotain kysymyksiä, niin saa kysyä ja ne on tehty hyvin semmoisiksi mukaviksi ja aika avoimiksi ne haastattelutilanteet, että kaikki on tasa-arvoisia. (Haastateltava 5)

Kolme osastonhoitajista käyttää **valmiiksi mietittyjä haastattelukysymyksiä** ja sopii haastatteluun mukaan tulevan henkilökunnan jäsenen tai palvelupäällikkö/ylihoitajan kanssa, miten kysymykset jaetaan. Kaksi haastatelluista osastonhoitajista antaa haastattelun sujua omalla painollaan. Yksi haastatelluista kertoi käyttäneensä valmista kysymysrunkoa edellisessä työpaikassa ja toteaa, että sellainen voisi olla tarpeen, jotta ei unohdu kysyä jotain oleellista asiaa.

Meillä on yleensä kysymys patteristo ...vähän kaksi erityyppistä molemmilla. Siitä on sovittu, kumpi kysyy mitäkin ja sitten, että siitä tulee semmoinen luonteva, ettei se hakija ole ihan kipsissä heti, että tulee semmoinen kuulustelu, vaan yritetään sitä silleen jouhevasti viedä eteenpäin. (Haastateltava 4)

On meillä sairaanhoitajalle ja no oikeastaan kaikille semmoisia valmiita, mutta se on jokaisen oma, että ei ole Seniorikeskuksen yhteistä patteria, vaan kyllä jokaisella on oma ja sitä on kehittänyt ja sitten vähän tilanteen mukaan saatetaan jopa muuttaa sitä. (Haastateltava 5)

Haastattelun yhteydessä on tärkeää **kertoa hakijalle hakuprosessin etenemisestä** ja aikataulusta, sekä siitä **miten hakijaan ollaan yhteydessä** hakuprosessin aikana.

Ja sitten tietenkin kerrotaan siinä haastattelun yhteydessä, että miten tää hakuprosessi etenee. (Haastateltava 4)

5.2.3 Päätösvaihe

Rekrytoinnin päätösvaiheessa kysytään haastatteluihin osallistuneiden hakijoiden suositukset ja päätetään, kuka hakijoista valitaan. Päätösvaiheessakin osastonhoitajat nostavat tärkeäksi **hakijaviestinnän**. On tärkeää, että hakijoille ilmoitetaan, kuinka monta hakijaa on ollut ja kuinka moni on kutsuttu haastatteluun. Kaksi osastonhoitajista kertoi soittavansa pääsääntöisesti jokaiselle hakijalle rekrytoinnin tuloksesta, koetaan että se on mahdollista, koska hakijoita on yleensä melko vähän. Jokainen osastonhoitajista ilmoitti hakijoille rekrytoinnin tuloksen vähintään sähköpostilla.

Mä soitan myös heille, jotka eivät ole päässy, tai joka ei tule valituksi, niin mä oon siinä jo haastattelutilanteesta sanonut, että mä ilmoitan joka tapauksessa, että tulet valituksi tai et tule valituksi. (Haastateltava 5)

Mä oon ainakin pyrkinyt viestittämään ja mä oon 90 prosenttisesti soittanut kaikille, tuli valituksi tai ei. (Haastateltava 3)

Jokainen haastatelluista mainitsi mahdollisuuden lähettää Helbit rekrytointijärjestelmän kautta viestejä hakijoille, useimmat haastatteluun osallistuneet hyödynsivät tätä mahdollisuutta rekrytoinneissa. Viestien avulla osastonhoitaja voi tiedottaa hakijoita esimerkiksi rekrytoinnin etenemisestä ja valintapäätöksestä.

Sitten on tietysti Helbitissä on mahdollisuus lähettää sähköpostilla myös tietoa siitä rekryn kulusta. (Haastateltava 2)

Mun mielestä on tärkeitä se, että jokainen saa viestin siitä... tapahtui nyt mitä tahansa... Se, että ei pyydetä haastatteluun.... Se, että pyydetään haastatteluun, mutta myös se, että mikä se valinta nyt sitten on ollut. (Haastateltava 1)

Hakijaviestintään panostaminen koettiin haasteltujen osastonhoitajien keskuudessa erittäin tärkeäksi asiaksi. Kaksi osastonhoitajista mainitsi Helsingin kaupungin kartoittavan hakijoilta jälkikäteen hakijakokemusta. Osastonhoitajat mainitsivat hakijakokemuksen vaikuttavan mielikuvaan seniorikeskuksesta työnantajana ja näin sillä, miten rekrytointiprosessi ja siihen liittyvä hakijaviestintä hoidetaan, on vaikutusta suoraan myös seniorikeskuksen maineeseen.

Tää on loppujen lopuksi pieni kaupunki, että sillä on iso merkitys, minkälainen maine on sillä yksiköllä ja miten on rekrytoitu ja miten on kohdel-

tu... Ja kyllähän Helsingin kaupunki kysyy sitten hakijoilta jälkikäteen, että miten ne koki sen prosessin. Kyllä se on maineen kannalta tärkeätä, että miten se prosessi hoidetaan. (Haastateltava 3)

Että semmoinen ketju, että jos teille tulee tällaisia ekstratilanteita, niistä olisi hyvä ilmoittaa hakijoille. Ja nythän Helsingin kaupunki kartoittaa sitä hakijakokemusta, nimenomaan että, mikä se on ollut se rekrytointiprosessista jäänyt kuva näille hakijoille. (Haastateltava 1)

5.2.4 Seurantavaihe

Haastateltujen osastonhoitajien mielestä seurantavaiheessa on tärkeää **suunnitella perehdytys** perehtyjän taustat huomioiden ja huolehtia perehdytyksen toteutumisen seurannasta esihenkilön kanssa. Perehdytyksellä koetaan olevan ratkaiseva vaikutus siihen, että työntekijä pysyy uudessa työyksikössä. Uuden työntekijän kuulumisia on tärkeää kysyä ja seurata miten uusi työntekijä pääsee mukaan työyhteisöön.

Perehdytyspolku pitää olla hyvä ja siis tietenkin semmoinen yksilöllinen tausta huomioiden... Ootko sä just valmistunut kaksikymppinen vai onko sulla 30 vuotta työkokemusta. (Haastateltava 3)

Sitten, kun hän on aloittanut työt, häntä kuullaan miten menee. Pysäytetään tässä käytävällä, että miltä tuntuu? miten menee? onko kaikki hyvin? (Haastateltava 3)

5.2.5 Esihenkilön rooli

Haastateltujen osastonhoitajien vastausten mukaan osastonhoitajan vastuu on suuressa roolissa **jokaisessa rekrytinnin vaiheessa**. Suunnittelu vaiheessa hän toteaa rekrytointitarpeen, sopii rekrytinnin aloittamisesta oman esihenkilönsä kanssa, suunnittelee rekrytinnin aikataulun. Toteutusvaiheessa osastonhoitaja on vastuussa rekrytointi-ilmoituksen tekemisestä, vastaa hakijaviestinnästä, organisoii haastattelutilanteet, päätösvaiheessa osastonhoitaja kysyy suosittelut ja tekee päätöksen valinnasta yhdessä esihenkilönsä kanssa. Seurantavaiheessa osastonhoitaja kantaa myös suuren vastuun uuden työntekijän perehdytyksen organisoinnista. Kaiken tämän lisäksi osastonhoitaja ottaa henkilöstöä mukaan rekrytinnin eri vaiheissa, sekä tiedottaa koko yksikön henkilökuntaa rekrytinnin etenemisestä. Osastonhoitajat kertoivat tiedotta-

vansa henkilökuntaa rekrytoinnin etenemisestä tiimikokouksissa sekä arkisissa keskusteluissa työpäivän lomassa.

Jokainen haastateltu osastonhoitaja kertoi kysyvänsä aina suositukset. Osa osastonhoitajista kertoi, että seniorikeskuksessa oli tehty päätös, että suositukset kysytään aina sen hetkiseltä työnantajalta, vaikka usein hakijat antaisivat mieluummin jonkun aiemman esihenkilön yhteystiedot.

Joo suosittelijat kysytään nykyään aina. (Haastateltava 4)

Se on tosi tärkeätä, että kysytään se viimeinen. Se, että kysytään jotain viisi vuotta vanhaa, niin se kaikki on voinut muuttua siinä välissä, että tässä on just käynyt niitä semmoisia lapsuksia, että on tullutkin ihan väärä henkilö valituksi ja se olisi varmasti mennyt suositellulla tai soitolla, niin olisi selvinnyt. (Haastateltava 5)

5.3 Rekrytoinnissa onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Rekrytoinnissa onnistuminen on opinnäytetyötä varten haastateltujen osastonhoitajien mielestä vahvasti yhteydessä yksikön veto- ja pitovoimatekijöihin. Osastonhoitajilta kysyttiin: miksi ovat onnistuneet rekrytoinnissa? Kaikissa vastauksissa nousi vahvasti esiin työyhteisön toimivuus ja vetovoima, hyvän työyhteisön maineen leviäminen.

5.3.1 Vetovoimatekijät

Työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri nousivat vahvasti esiin yksiköiden vetovoimatekijöinä osastonhoitajien haastatteluissa. Erittäin tärkeäksi koettiin **opiskelijoiden, keikkalaisten ja uusien työntekijöiden hyvä kohtelu**. Opiskelijat ajatellaan tulevina työtovereina ja ymmärretään hyvän ohjauksen merkitys. Työyhteisön käyttäytyminen yksikössä vierailevia kohtaan nousi myös esiin useimpien haastateltavien vastauksissa. Nähdään tärkeänä, että henkilöstöllä on halua ja osaamista ottaa yksikössä vierailijat ja yksiköön tulevat hyvin vastaan, osataan tervehtiä, katsotaan silmiin ja hymyilläään, kysytään tarvitseeko apua.

No meidän omat työntekijät on varmaan se vetovoimaisin tekijä, että miten he kohtaa uudet työntekijät ja uudet sijaiset, opiskelijat, että tämmöi-

set yksinkertaiset käytöstävät, niin se on tosi tärkeää, että otetaan se ihminen huomioon, huomioidaan hänet ja oikeasti sanotaan ”tervetuloa” ja kerrotaan oma nimi. Eli se on niin yksinkertaista. Heti tulee semmoinen tunne, että hei tänne mä haluan tulla. Totta kai sä haluat tulla, jos sulle hymyillään ja ollaan ystävällisiä. Minusta se lähtee meidän työntekijöistä oikeasti. (Haastateltava 2)

Kaksi osastonhoitajista nosti esiin **yksikön toiminnan** ja **yksikön toimintavan** veto-voimatekijöinä. Se miten yksikössä esimerkiksi huomioidaan juhlapäivät ja asiakkaiden syntymäpäivät, vaikuttaa yksikön vetovoimaisuuteen.

Mä näkisin, että tavallaan se yksikön toiminta, toimintatapa ja ketä siellä on töissä. Niin se kyllä vaikuttaa vahvasti siihen ketkä hakee. (Haastateltava 1)

Niin se ei vaan toimi... että se ei ole mikään myyntipuhe, ei se ole mitään vetovoimaista. Kyllä se on se meidän oma toimintamme täällä. (Haastateltava 2)

Osastonhoitajien haastatteluissa nousi esiin näkyvyyteen panostaminen, esimerkiksi sosiaalinen media on hyvä apuväline yksikön juhlista ja huippuhetkistä raportoimiseen. Henkilökuntaa kannattaa myös kannustaa mainostamaan seniorikeskusta hyvänä työpaikkana. Sosiaalisen median avulla voidaan vaikuttaa **mielikuvaan yksikön toiminnasta**.

No kyllä mä luulen, että toi sosiaalinen mediakin on yksi tänä päivänä, joka lisää... jos siellä tuodaan esiin, että minkälaista meillä on... no useinhan siellä on tällaisista huippuhetkistä... näistä tähtihetkistä, kesätahtumista, ynnä muista paljon kuvia ja nostetaan sellaisia esiin. (Haastateltava 4)

Näkyvyys, kyllä meidän pitää toivottaa meidän olemassaolosta. Ja se minkälainen, että kyllä meidän täytyy henkilökunnalle myös mainostaa sitä, että heidänkin pitää mainostaa, että tää on hyvä paikka. (Haastateltava 5)

Erittäin tärkeänä koetaan myös työyhteisön **työyhteisötaidot**, työyhteisössä ollaan tasa-arvoisia, ristiriitatilanteet ratkotaan, keskustellaan asioista avoimesti, pyydetään ja tarjotaan apua. Työyhteisötaitojen kehittyminen työyhteisössä vaatii esihenkilön aktiivisuutta työyhteisön kehittämisessä. Osastonhoitajien haastatteluissa mainittiin myös työyhteisön puhe omasta työyksiköstään. Työyhteisön vetovoimaa lisää **positiivinen puhe**.

Meidän täytyy saada henkilökunta käyttäytymään ja toimimaan ja puhaltamaan yhteen hiileen, että me saadaan siitä työyhteisöstä... koska kaikki riippuu kuitenkin vaan siitä työyhteisöstä ja heidän olemisestaan, että miten meidän työyhteisö käyttäytyy... Miten me käyttäydytään sijaisia kohtaan ja uusia työntekijöitä kohtaan ja perehdyttäminen ja kaikki, että ne on ihan avainasemassa, että meidän pitää vaan pystyä pitämään kiinni meidän hyvistä työntekijöistä, kaikista työntekijöistä ja se ei tapahdu kuin siihen avoimeen keskustelukulttuuriin siellä työyksiköstä, että se vaatii tosi paljon siltä työyksiköltä. (Haastateltava 5)

Elikkä niin kun tavallaan se, että ne jotka on ollut täällä pitkään, niin antavat kokoajan positiivista palautetta ja tuovat sitä ulospäin, että meillä on täällä..täällä monesti toistetaan sanat: Me ollaan niinku perhe. (Haastateltava 2)

Haastateltavien vastauksista nousi vahvasti esiin esihenkilön vastuu hyvän työilmapiirin mahdollistajana ja **avoimen keskustelukulttuurin** ylläpitäjänä. Osastonhoitajan persoonalla koetaan myös olevan merkitystä työyksikön vetovoimaisuudessa. Yksikön vetovoimaisuutta lisää haastateltujen mielestä helposti lähestyttävä osastonhoitaja, jolta uskalletaan kysyä asioita ja jonka kanssa uskalletaan puhua avoimesti hankalistakin asioista. Osastonhoitajan täytyy myös uskalletaan puuttua tilanteisiin, jotka uhkaavat työyhteisön hyvinvointia. Esihenkilön lisäksi hyvän työilmapiirin eteen on kuitenkin koko työyhteisön ponnisteltava, siihen ei kukaan pysty yksinään vaikuttamaan, siihen tarvitaan jokaista. Esihenkilö on kuitenkin oman yksikkönsä luotsaaja ja pystyy suuntaamaan yksikön kehittymistä tarvittavaan suuntaan.

Hirveen mukava osastonhoitaja. Ei vaiskaan... mä en itteeni nyt kyllä kehu... Sanon vielä sen, että Helsingin kaupunki on pieni paikka, että kyllä täällä maine leviää. Ja osastonhoitajalla, hänen persoonallaan ja muulla on myös iso merkitys, että siellä kun puhutaan työpaikoista. No siellä on kiva osastonhoitaja, mene sinne...siellä on hirveä, älä mee sinne. Sillä on vaan hirveen iso merkitys. Osastonhoitaja luo sen perusilmapiirin sinne. (Haastateltava 3)

Joo se on esihenkilön vastuu ja se... no mä sanoin siitä avoimesta keskustelukulttuurista, että se vetovoima tulee siitä, että jokainen voi hyvin siellä työyhteisössä ja asioista keskustellaan. Ei siellä tarvita kuin yksi ihminen, joka voi pilata sen, että esihenkilönä mun täytyy puuttua siihen saman tien, että me voidaan pitää se työyhteisö avoimena ja hyvänä kaikille. Ja se vaatii esihenkilönä tosi paljon, mutta se vaatii koko työyhteisöl-

tä, että se pitää käydä avoimesti, että se ei ole esihenkilön tehtävä kuitenkaan pelkästään, vaan tarvitaan kaikkia, että se on jokaisen tehtävä. Luoda hyvä työyhteisö ja saada sillä se vetovoima. Niin, jos on hyvä työyhteisö, niin ei sieltä halua pois, koska raskaatkin tehtävät tuntuu silloinkin kevyemmiltä. (Haastateltava 5)

Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä työssään nousi myös haastatteluissa esiin vetovoimatekijänä. Seniorikeskuksessa lähihoitajilla koetaan olevan monipuolisempi työnkuva ja mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta esimerkiksi lääkehoidosta, kuin paikassa, jossa sairaanhoitajien osuus työntekijöistä on suurempi.

Meillä hoitajat saa tehdä tiettyjä asioita, mitä jossain muualla ei ehkä saa... sairaalamaailmassa vaikka tehdä. (Haastateltava 4)

Kouluttautumisen mahdollisuudet koetaan myös vetovoimatekijäksi, Helsingin kaupungilla on runsas koulutustarjonta ja niihin osallistumiseen kannustetaan. Osastonhoitajat nostivat esiin myös mahdollisuuden käyttää omia vahvuuksiaan ja toteuttaa itseään omien kiinnostuksen kohteisiin liittyen. Osa haastatelluista osastonhoitajista mainitsi yksikkönsä tyypin vetovoimatekijäksi. Yhden osastonhoitajan mielestä yksikön rauhallisuus ja kodinomaisuus houkuttelee työntekijöitä. Kahden osastonhoitajan mielestä heidän yksiköidensä monipuolisuus ja haastavuus toimii vetovoimatekijänä. Yksiköstä ei ole tarvetta lähteä uusiin haasteisiin, koska haasteita löytyy aina uusia.

Yksi haastatelluista nosti vetovoimatekijäksi seniorikeskusten **palkan**, joka on hieman parempi, kuin kaupungin sairaaloissa. Myös suuren työnantajan vakaus palkanmaksajana ja kattavat henkilöstöedut mainittiin vetovoimatekijänä. Myös kaupungin **palkkiojärjestelmä ja ylimääräisistä vuoroista maksetut korvaukset** mainittiin. Osastonhoitajat tiedostivat kuitenkin, että palkka ei ole etenkään nuorille työntekijöille kovin suuri vetovoimatekijä, vaan **mahdollisuus toteuttaa omaa elämäänsä** on heille tärkeintä.

Ei ole se palkka pelkästään ihmisille... ei raha... ihmiset käy...tai varsinkin nuoremmat käy töissä nykyään sitä varten, että ne voi elää muuta elämää, kun aikaisemmin on ollut niin, että työ on ollut semmoinen ensisijainen...se ei ole enää ensisijainen näillä nuorilla jotka hakeutuu töihin ja

se jos organisaatio pystyy siihen vastaamaan.. niin se tavallaan lisää sitä vetovoimaa. (Haastateltava 1)

Joustavuus työaikojen suhteen ja perhetilanteiden huomioiminen koettiin myös tärkeäksi vetovoimatekijäksi. Asiaan vaikuttaa suuresti se, miten työyhteisö hyväksyy erilaisia järjestelyjä, eli työyhteisön joustavuus ja ymmärrys erilaisia elämäntilanteita kohtaan vaikuttaa yksikön vetovoimaan. Työntekijöiden huomioiminen ja joustavuus myös organisaatiotasolla mainittiin vetovoimatekijänä nykyajan työelämässä.

No työaika on esimerkiksi semmoinen. Pitää olla mahdollisuus hyvin monenlaisiin työaikajärjestelyihin ja perhetilanteet pitää ottaa huomioon. Jos siinä onnistuu, niin sitten tietenkin työntekijä pysyy ja että tiimissä hyväksytään se, että ihmiset tarvitsee erinäköisiä järjestelyjä... (Haastateltava 1)

Millä tavalla ne työntekijät huomioidaan tänä päivänä... siellä on ihan eri vaatimukset työntekijöillä, kuin mitä on ollut aikaisemmin...se millä tavalla organisaatiossa tullaan vastaan... Ollaanko jäykkiä vai joustavia tiettyjen asioiden suhteen. (Haastateltava 1)

Kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat siihen minkälaisen **mielikuvan työyksiköstä** saa, minkälainen maine yksikölle muotoutuu. Maine ja mielikuva vaikuttavat osastonhoitajien mukaan paljon siihen minkä verran hakemuksia tulee ja minkälaisia hakemuksia he saavat. Yksi osastonhoitajista mainitsi, että seniorikeskuksista puhutaan eri tavalla ja että mielikuva seniorikeskuksesta vaikuttaa seniorikeskusten statusarvoon.

Erittäin paljon, kyllä siis vaikuttaa, koska yhä ne huhut kiertää. Jos työyksikössä ei ole kaikki hyvin, jos sana on levinnyt, niin ei sinne tulekaan ihmisiä. Tai jos joku vaikka koetaan raskaaksi tai semmoiseksi, että siellä ei ole kiva työskennellä, niin että se vaikuttaa. Vetovoimalla on ihan siis tärkein rooli siinä rekrytoinnissa onnistumisessa. (Haastateltava 5)

Hyvä maine, sillä se onnistuu se rekrytointikin tai se on niinku kiva tehdä. Kyllä sanotaan, että jos olisi tullut vaikka todella surkeat Fiilari- tulokset tai jotain, niin kyllähän siinä saisi taiten miettiä, että miten sä laitat hakuilmoituksen...että tule meille... vähän joutuisi miettimään. Rehellinen pitää kuitenkin olla, ettei niinku liikaa. (Haastateltava 3)

5.3.2 Pitovoimatekijät

Haastatteluihin osallistuneet osastonhoitajat nostivat vahvimaksi yksikön pitovoimatekijäksi **työyhteisön toimivuuden** ja **työilmapiirin**, johon kuuluu joustavuus ja suvaitsevuus. **Perehdytyksen** tärkeys henkilöstön sitouttamisessa työyhteisöön korostui myös jokaisessa haastattelussa. Uuden työntekijän hyvä perehdytys sitouttaa työntekijä työyhteisöön. Omien tehtävien ja työn sisällön selkeyttäminen on tärkeää uuden työntekijän perehtymisen kannalta.

Se on eri asia saada tänne, kuin pitää. Mutta siinä on ne samat jutut. Miten tulet kohdelluksi, miten perehdytetään, miten sut otetaan porukkaan mukaan... Ne on se. Niin kun mä sanoin, että sitten on onnistunut, kun saat sen yli koeajan pidettyä jonkun täällä. (Haastateltava 3)

No se perehdyttäminen on kyllä korostunut, siitä tulee se varmuus siitä, että miksi minä olen täällä, mitä minä teen täällä ja mitkä on minun tehtävät, niin sitten se luo semmoista hyvää oloa sekin... että jos on huonosti perehdytetty, niin silloin on aika epävarma se työntekijä ja se heijastuu sitten kaikkeen ja jopa voi niin käydä että sitten kokee, että no, en minä. Jos minua ei täällä perehdytetä, niin mitä minä täällä teen. Sitten voi tulla sellainen reaktio, että lähtee pois. Kyllä se on oikeasti tärkeää. (Haastateltava 2)

Osastonhoitajat korostivat **työyhteisön tuen** merkitystä yksikön pitovoimaisuudesta puhuttaessa. On tärkeää, että uusi työntekijä otetaan mukaan työyhteisöön ja hän voi kokea kuuluvansa työyhteisöön, tuntee yhteenkuuluvuutta työkavereiden kanssa. Työyhteisössä on tärkeää, että työkaveriin voi luottaa, voi kysyä ja saa apua tarvittaessa ja voi välillä jakaa työkaverin kanssa ehkä jotain henkilökohtaiseenkin elämään liittyviä asioita.

Kyllä ne on sitten sen rekrytoinnin jälkeiset hetken, kun ihminen tulee tänne töihin... Kohtaa ne työkaverit ja kokee olevansa osa yhteisöä... ja näkee... että "aijaa noi tekee vapaa-ajallakin yhdessä tuollaisia asioita"... ja tota on aika hauskaa täällä ja vaikka olisi vaikeetakin, niin niistä asioista voi sitten jakaa työkaverin kanssa ja aina saa työparin, kun tarvitsee...kun asiakas tarvitsee kaksi avustajaa... niin aina on joku, jolta voi pyytää apua. Niin siinä varmaan tulee se pitovoima. (Haastateltava 4)

Ja vahvin syy työpaikassa pysymiseen on varmaan työkaverit. Eli täällä on niin kun vanhoja työntekijöitä, jotka on sellaisia, jotka hyväksyy, että tänne tulee uusia työntekijöitä... ja tavallaan että ottaa ne mukaan siihen tiimiin. (Haastateltava 1)

Esihenkilötyön vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja työtapaan nostettiin haastatteluissa myös esiin. Se, että työyhteisössä ollaan tasa-arvoisia ja puhutaan avoimesti lisää osastonhoitajien mielestä yksikön pitovoimaa. Jokaisen työntekijän koetaan olevan tärkeä yksikön pitovoiman kasvattamisessa, ei pelkästään esihenkilön työ riitä.

Siellä tarvitsee sen esimiehen panoksen siihen, että se tiimin henki ja työtapa ja tällainen on sellaisia, että ne ihmiset siellä pysyy. Sieltä muodostuu semmoinen ilmapiiri, missä on hyvä tehdä töitä. (Haasteltava 1)

Niin se on just semmoinen, että me ollaan tasa-arvoisia kaikki. Jos jokainen työyksikkö pystyisi ajattelemaan sillä tavalla. Ja saa puhuttua avoimesti sen kitkan sieltä pois, niin eihän sillä pitovoimalla sen jälkeen ole rajoja. En mä osaa muulla tavalla sitä kuvata... se vaatii jokaiselta, ei esihenkilöltä pelkästään, vaan jokainen työntekijä on pitovoimassa tärkeä. (Haastateltava 5)

Osaamisen varmistaminen nousi myös haastatteluissa esiin pitovoimatekijänä. Uuden työntekijän perehtymiselle on annettava aikaa ja tukea. Missään yksikössä, etenkin vaativammassa yksikössä kaikkea ei voi hallita heti, perehtyminen etenee vaiheittain. Osastonhoitajan on tärkeää pysyä ajan tasalla, miten uuden työntekijän perehtyminen sujuu ja keskustella hänen kanssaan säännöllisin väliajoin.

Työkaverit ja just se, että varmistetaan se osaaminen... ja autetaan, että ei heitetä syvään päätyyn heti, vaan vaiheittain... ei vaadita heti täyttä... ei voi vaatia ihan täydellä kauhalla siinä alkuvaiheessa. Mä oon sanonut, että se on se ensimmäinen puoli vuotta tämän tyyppistä yksikköä, kun tulee... niin koko aika... niin senkin jälkeen, eli ihan joka päivä jonkun asian oppii, mutta että tässä on jo nyt kaikki nää tietojärjestelmät ja kaikki yhteistyö eri tahojen kanssa ja prosessiin liittyvät asiat. Se on aika vaativaa. (Haastateltava 4)

Se, että sitten kun hän on aloittanut työt, niin että hän häntä kuullaan ja välillä, miten menee, pysäytetään tässä käytävällä, että miltä tuntuu? miten menee? Onko kaikki hyvin? Onko kohdeltu hyvin? (Haastateltava 3)

Työn sujuvuuden ja työyhteisön yhteisen vastuun kantamisen tärkeys pitovoimaisuuden lisääjänä nousi yhden haastatellun osastonhoitajan vastauksessa esiin. Työyhteisössä on sovittu vastualueet ja työnjako, vastuuta kannetaan yhdessä.

Ja työn sujumuuden kannalta, tavallaan se työn sujumuus tuo sitä pitovoimaa ja vetovoimaa, jos hommat toimii, että on sovittu kuka hoitaa minkäkin asian ja vaikkapa kuka tekee ateriatilaukset, kuka hoitaa Puro tilaukset, kuka tekee mitäkin, niinku on selkeää, ettei asiat vaan vello tai monet asiat on hoitamatta ja sitten joku yks hoitaa asioita vaan koko porukasta. Pyritään siihen yhteisvastuussa, että kaikilla on omia vastuita ja kannetaan vastuuta yhdessä. (Haastateltava 2)

Kaksi osastonhoitajista korosti oman yksikkönsä monipuolisuutta pitovoimatekijänä. Heidän mukaansa **työn vaihtelevuus** ja jatkuva **mahdollisuus oppia uutta** sitouttavat työntekijöitä pysymään työyksikössä. Työ myös muuttuu jatkuvasti ja sitä kautta työntekijällä saattaa pysyä mielenkiinto samassa työpaikassa pitkäänkin.

Meillä on pitkäaikaisia työntekijöitä, jotka kokee tän työn täällä mielekkääksi ja kaipaavat työltä just sitä vaihtelevuutta... yksikään päivää ei ole saman kaltainen. Niin mitkä... ne tekijät mitkä meidät on saanut täällä pysymään... työhän muuttuu, että ei aina tarvitse edes lähteä hakemaan uutta työpaikkaa... kun tässä kun on mennyt vuosikymmeniä... niin koko aika tää työ muuttuu, että ei ole sellaista tarvetta lähteä, jos tietyt prosessit taikka organisaatio muuttuu ja ne aina tulee sitten sitä uutta mielenkiintoista oppimista. (Haastateltava 4)

Työntekijän **mahdollisuus käyttää omaa erityisosaamistaan** hyödyksi mainittiin myös pitovoimatekijänä osastonhoitajien haastatteluissa. Yksi osastonhoitajista nosti esiin työntekijän **mahdollisuuden toteuttaa itseään** ja omia mielenkiinnon kohteitaan asukkaiden kanssa, jotta työssä olisi muutakin kuin perustyö.

...ja myöskin se, että jos on jotain erityisosaamista tuo meidän yhteisöön, niin otetaan se myöskin hyödyksi. (Haastateltava 4)

Sä voit täällä toteuttaa omaa itseäsi, ei vaan tehdä ne perusjutut, että käytän vessassa ja annan ruoan ja annan lääkkeitä ja kirjaan, vaan että ajattele että mitä muuta sinä voisit tehdä semmoista mikä on, koska jos sinä itse teet asukkaiden kanssa jotain niin se on itsellekin se hyvä mieli ja sitten se päiväkin menee paljon nopeammin. (Haastateltava 2)

Kehittämismyönteinen ilmapiiri ja **mahdollisuus kouluttautua** mainittiin osastonhoitajien haastatteluissa yksikön pitovoimaa lisäävinä tekijöinä. **Asukaslähtöisyys** ja **yhteisöllisyys** mainittiin myös pitovoimatekijöinä osastonhoitajien haastattelussa.

Kyllä mä luulen, että semmoinen kehittämismyönteinen... tietty uteliaisuus.. kokeillaan erilaisia... Sitten mä vähän tuupin näitä porukkaa, että ne lähtee opiskelemaan. (Haastateltava 4)

Mä luulen, että me ollaan saatu rakennettua aika kivasti sitä yhteisöllisyyttä siellä. Meillä on henkilökunta, jotka ajattelee asukkaan parasta. (Haastateltava 5)

Yksi osastonhoitajista kertoi, että hänen työyksikössään on työntekijöitä, jotka kaipaavat turvallisuutta ja eivätkä halua muutosta, lisäksi **työpaikan sijainti** lähellä kotia vaikuttaa siihen, että samassa työyksikössä halutaan pysyä.

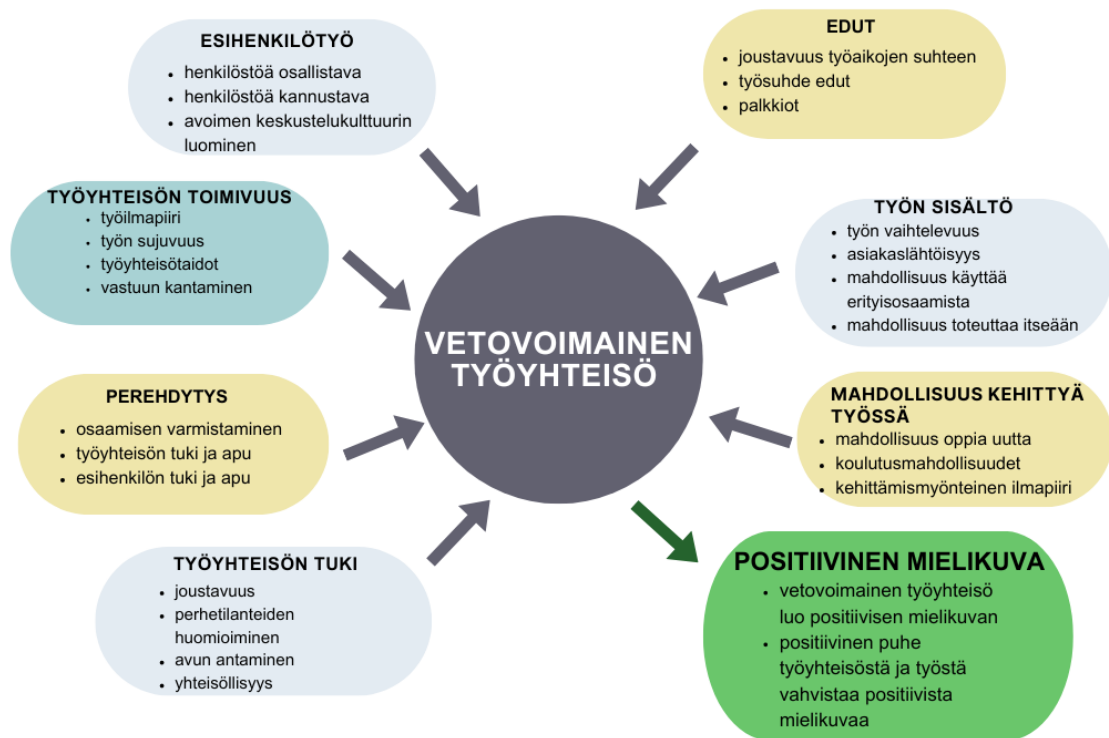
Mä en voi tästä kyllä ottaa kunniaa juuri itselleni, koska täällä on pysytty pitkät ajat samassa ja osastonhoitajat on vaihtunut. Että yksi syy on myös se, että ihmiset eivät halua itse muutosta... Ihmiset on turvallisuushakuisia ja ne haluaa olla samassa paikassa ja hoitaa samoja asukkaita. He kokee, sen itse turvalliseksi ja plus että jos asuvat lähellä, niin eivät lähde etsiin muualta työpaikkaa. (Haastateltava 3)

Kaksi osastonhoitajista sanoi yksikön pitovoiman lisääntyvän onnistuneen rekrytoinnin ja **uuden hyvän työntekijän** myötä. Jokainen rekrytointi on tärkeä yksikön toimivuuden ja tiimihengen vahvistajana.

Tää kukkainen jää sinne. Eli työntekijän jääminen sinne edesauttaa sitä pitovoimaa myös muiden kanssa, että siellä pysytään. Ja on siitä seuraavaa rekryyn myös siinä mukana, jokainen rekry on yhtä tärkeä... siinä alussa mä sanoin niin, se on hyvä rekry sillon kun on hyvä kukkanen siellä, joka pysyy. (Haastateltava 5)

Se, että mä saan tänne rekrytoitua niin kun hyvän työntekijän, joka siinä tiimistä pystyy toimimaan, niin sehän luo sitä tiimihenkeä ja vahvistaa sitä tiimihenkeä. Niin sillä tavalla mä näen, että se rekrytointi niin kun vaikuttaa siihen pitovoimaan. (Haastateltava 1)

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät



Kuvio 3. Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

5.4 Osastonhoitajien ajatuksia rekrytoinnin kehittämisestä

Kun osastonhoitajilta kysyttiin, minkälaisia ehdotuksia heillä olisi rekrytoinnin kehittämiseksi, useimmat osastonhoitajista olivat sitä mieltä, että rekrytointi-ilmoituksia pitäisi kehittää luovemmiksi ja hyödyntää enemmän sosiaalista mediaa rekrytoinnissa. Kahden osastonhoitajan mielestä rekrytointi-ilmoituksissa pitäisi käyttää enemmän kuvia tai kuvasarjoja. Yksi osastonhoitajista nosti esiin, että rekrytointi-ilmoituksissa voisi mainita, että seniorikeskuksessa lähihoitajat saavat tehdä myös sairaanhoidollisia tehtäviä monipuolisesti.

Mutta siellä voisi mun mielestä olla vielä enemmän niinku... esimerkiksi siitä osaamisesta, että meillä hoitajat saa tehdä tiettyjä asioita, mitä jos-sain muualla ei ehkä saa... sairaalamaailmassa vaikka tehdä. (Haastateltava 4)

Semmoinen kuvasarja voisi olla aika kiva, minkä voisi katsoa siellä...pystyisi liittämään siihen rekryilmoitukseen aika näppärästikin. (Haastateltava 4)

Kaksi osastonhoitajista ehdotti, että seniorikeskuksen omilta Facebook sivuilta pääsisi linkin kautta työpaikkailmoitukseen tai suoraan tekemään työhakemusta. Yksi osastonhoitajista ehdotti, että seniorikeskukseen olisi mahdollisuus laittaa avoimia hakemuksia seniorikeskuksen omilta internet sivuilta. Yksi osastonhoitajista ehdotti, että työpaikkailmoituksiin laitetaan linkki, jonka kautta pääsee seniorikeskuksen sosiaalisen median alustoille.

”Tule meille töihin!”... tällöinen linkki, missä voi sitten vaikka laittaa jonkun avoimen hakemuksen esimerkiksi. (Haastateltava 2)

Rekrytointimessuihin osallistuminen ja seniorikeskuksen yleisölle avoimissa tapahtumissa tehtävä rekrytointimainonta nousivat kahdella osastonhoitajalla kehittämisehdotuksiksi. Avoimien ovien päivää opiskelijoille ja muille kiinnostuneille ehdotti yksi osastonhoitajista.

Ja sitten tosiaan tällöinen joku avointen ovien päivä, niin se olisi ihan hauska. (Haastateltava 2)

Yksi osastonhoitajista ehdotti ”yhteistä kanavaa” seniorikeskusten ja opiskelijoiden välille. Toinen osastonhoitajista suositteli suoraa rekrytointia oppilaitoksesta, joka oli hänen kokemuksensa mukaan toiminut.

Miksi meillä ei ole joku yhteinen kanava opiskelijoiden ja meidän välillä? Sekin voisi olla hyvä. (Haastateltava 2)

Yksi osastonhoitajista toivoi rekrytointityöhön palkattua työntekijää, joka tekisi työkseen rekrytointia, jotta osastonhoitajan aika vapautuisi muuhun työhön. Yksi osastonhoitajista toivoi valmista rekrytointikysymysrunkoa haastattelua helpottamaan. Yhteinen sijaispooli oli yhden osastonhoitajan ehdotuksena.

Mä toivon sen ihan oman HR henkilön, joka hoitelis tän jutun... (Haastateltava 3)

Useimmilta osastonhoitajilta tuli kehittämisehdotuksena henkilökunnan mukaan ottaminen rekrytointiin vielä enemmän. Näin yksikön rekryistä saadaan enemmän yksikön näköisiä, henkilöstö voi myös napata vinkkejä näkemistään rekrytavoista ja henkilöstö voi auttaa sosiaalisessa median näkyvyyden lisäämisessä. Yksi osastonhoitajista nosti nuorten, vasta valmistuneiden ammattilaisten näkemyksen hyödyntämisen rekrytointissa, koska he liikkuvat samoilla sosiaalisen median alustoilla, missä muutkin aloittelevat hoitajat.

...Mutta vielä enemmän, että se on tosissaan se työyhteisö, joka sen tekee. (Haastateltava 5)

Pitää pysyä kartalla ja sen takia siihen tarvitaan niitä vaikka just valmistuneita tai vaikka opiskelijoita, että on mukana siinä...suunnittelemassa sitä rekryä. (Haastateltava 5)

Jokainen osastonhoitajista löysi oman seniorikeskuksen rekrytointikäytännöistä kehitettävää. Osa osastonhoitajista toi haastattelussa esiin ajan puutteen rekrytointin kehittämiseen liittyen.

Paljon voisi tehdä. Jos vain olisi jollakin aikaa miettiä, että se on aina siitä kiinni. Se on aina kiinni siitä, että lähteekö joku viemään asiaa eteenpäin. (Haastateltava 2)

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa onnistuneita rekrytointikäytäntöjä ja selvittää, mitkä asiat vaikuttavat rekrytointissa onnistumiseen. Lisäksi opinnäytetyössä on tarkoitus tuottaa osastonhoitajien rekrytointityön avuksi rekrytointiohje tai -malli.

Seniorikeskusten rekrytointikäytännöistä ei ole aiempaa tutkimusta. Haastatteluihin osallistui viisi osastonhoitajaa kolmesta eri Helsingin kaupungin seniorikeskuksesta. Haastatteluihin osallistuneilla osastonhoitajilla on kokemusta rekrytointityöstä kuudesta kahteenkymmeneen vuotta ja useimmilla oli kokemusta vähintään kolmesta eri työyksiköstä julkisella tai yksityisellä puolella.

Opinnäytetyötä varten toivottiin haastateltaviksi osastonhoitajia, jotka kokevat onnistuneensa rekrytoinnissa. Haastatteluissa osastonhoitajilta kysyttiin, miten he määrittelevät rekrytoinnissa onnistumisen. Haastatellut osastonhoitajat määrittelivät rekrytoinnissa onnistuminen siten, että yksiköön on saatu rekrytoitua riittävästi juuri kyseiseen yksikköön sopivaa henkilöstöä, jolla on riittävät tiedot ja taidot. Rekrytoidut työntekijät sopeutuvat hyvin työyksikköön ja viihtyvät työssään ja odotukset puolin toisin kohtaavat. Hyvän rekrytoinnin myötä työyksikkö kartuttaa osaamista ja kehittyy eteenpäin.

6.1 Tulosten tarkastelu

Onnistuneet käytännöt rekrytoinnissa

Osastonhoitajat nimesivät onnistuneiksi rekrytointikäytännöiksi suorat rekrytoinnit, henkilöstön ottamisen mukaan rekrytointiin ja esihenkilöiden sekä yksiköiden välisen yhteistyön rekrytoinnissa. Lisäksi talon omat yhteisrekrytoinnit ja suorat yhteydenotot opilaitoksiin sekä kaupungin oma rekrytointiohjelma Helbit koettiin hyviksi käytännöiksi rekrytoinnissa.

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa osastonhoitajien mukaan suunnitelmallisuus. Rekrytoinnissa onnistumista kokeneet osastonhoitajat suunnittelevat henkilöstötarpeita ja rekrytoinnin aikatauluja hyvissä ajoin, jopa koko seuraavan vuoden ajalle. Tämän vahvistaa myös Surakka (2009: 45), jonka mukaan rekrytointiprosessissa on tärkeintä suunnitelmallisuus ja huolellinen toteuttaminen.

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa vahvasti toimiva johtamisjärjestelmä, johtamisen osaaminen, johtajan persoona ja työnantajamielikuva (Kaijala 2016: 117–118). Myös osastonhoitajien vastauksista nousi, että johtamistyyllillä ja osastonhoitajan persoonalla on suuri merkitys siihen, minkälainen ilmapiiri ja maine yksiköön muodostuu ja miten vetovoimainen yksikkö on. Erinomaista osaamista johtamisessa osoittaa muiden auttaminen tavoitteiden saavuttamisessa, ei vain oman edun tavoittelu (Kaijala 2016: 118.) Myös osastonhoitajien vastausten perusteella yhteistyö yksiköiden välillä tuottaa hyviä tuloksia rekrytoinnissa, ei ajatella vain omaa yksikköä, vaan autetaan myös muita.

Onnistunut rekryointiprosessi

Työpaikkailmoituksella on hyvä yrittää erottautua joukosta rekryoinnissa (Salli ym. 2014: 25–28). Myös tutkimuksen tuloksista nousi, että rekryointi-ilmoituksen sisältöä on syytä miettiä tarkkaan ja työyhteisöä kannattaa ottaa mukaan ilmoituksen suunnitteluun, jotta siitä saadaan houkutteleva hakijan näkökulmasta. Onnistuneessa rekryointi-ilmoituksessa on kuvailua yksikön erityispiirteistä ja siihen voi lisätä myös otteen yksikön hyvistä fiilari-tuloksista. Työpaikkailmoituksessa ei pidä luvata liikoja, sen vahvistavat myös Salli ja Takatalo (2014: 25–28), joiden mukaan työpaikkailmoituksissa ei saa olla turhia lupauksia. Myös kuvien ja videoiden merkitys nousi vastauksissa esiin, myös tämän asian vahvistavat Salli ja Takatalo (2014: 25–28), joiden mukaan ilmoituksen visuaalisella ilmeellä on mahdollista lisätä näkyvyyttä ja vaikuttaa työnantajaimagoon.

Rekryointiin on tärkeää ottaa mukaan myös henkilöstön edustaja, joka tekee jatkossa yhteistyötä rekrytoitavan kanssa (Kaijala 2016: 62). Tätä ajatusta tukevat myös tämän opinnäytetyön tulokset, jokainen osastonhoitaja kertoi ottavansa haastatteluun mukaan myös henkilöstön edustajan. Henkilöstön edustaja on usein samaan ammattiryhmään kuuluva, kuin hakijakin. Osastonhoitajien mukaan uuden työntekijän hakuprosessiin osallistuminen sitouttaa henkilöstöä perehdyttämään uutta työntekijää.

Onnistuneeseen rekryointiprosessiin kuuluu osastonhoitajien mielestä hakijaviestinnän viivytyksetön ja hyvä hoitaminen. Osastonhoitajat kertoivat ottavansa hakijoihin lähes välittömästi hakemuksen saavuttua yhteyttä ja huolehtivat viestinnästä hakuprosessin eri vaiheissa. Osastonhoitajat kokivat, että hakijaviestintä vaikuttaa mielikuvaan organisaatiosta, johon haetaan. Kaijala (2016: 107–110) vahvistaa ajatuksen, että mielikuvaan työnantajasta vaikuttaa paljon se, miten rekryointiprosessi hoidetaan. Sen takia on erittäin tärkeää huolehtia, että hakijoihin ollaan yhteydessä ja hakijaviestinnästä huolehditaan hyvin. Rekryointiprosessin hoitaminen ripeästi vaikuttaa työnantajamielikuvaan positiivisesti.

Osastonhoitajien vastauksista päätellen uuden työntekijän palkkauksen jälkeen on tärkeää, että perehdytys suunnitellaan perehtyjän taustat huomioiden ja esihenkilö seuraa perehtymisen toteutumista. Samaa mieltä on Kaijala (2016: 25), jonka mukaan työntekijän palkkauksen jälkeen nousee tärkeäksi jälkihoito, työntekijää ei saa jättää yksin, vaan hänen kanssaan on keskusteltava säännöllisesti, miten asiat alkavat sujumaan. Uudelle työntekijälle on kerrottava, millaista yrityksen arki on, miten työskennellään ja käyttäydytään.

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Maine ja mielikuva vaikuttavat osastonhoitajien mukaan paljon siihen minkä verran hakemuksia tulee ja minkälaisia hakemuksia he saavat. Valvisto (2005: 23) vahvistaa tämän ajatuksen, Valviston (2005: 23) mukaan työnantajamielikuva vaikuttaa hakijajoukkoon, eli siihen minkälaisia hakemuksia organisaatioon tulee. Osastonhoitajien vastauksista nousi työyhteisön hyvän käytöksen tärkeys työyhteisön hyvän maineen luojana. Valviston (2005: 22–24) mukaan jokainen työntekijä toimii omalta osaltaan organisaation edustajana, jokaisen toiminnalla ja käytöksellä on merkitystä, minkälainen mielikuva organisaatiosta syntyy.

Haastatellut osastonhoitajat kokivat, että vahvasti rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön toimivuus ja hyvä työilmapiiri. Myös Aalto (2014) kuvaa ikääntyneiden hoidon vetovoimaisuuden lisääntyvän parantamalla työilmapiiriä.

Osastonhoitajien vastauksista nousi esiin vetovoimaisen työyhteisön käytös ja hyvät työyhteisötaidot: keikkalaiset, opiskelijat ja muut yksikössä kävijät otetaan hyvin vastaan, tervehditään ja katsotaan silmiin. Työkavereille tarjotaan apua ja ollaan valmiita tekemään yhteistyötä. Työyhteisössä toimitaan niin, että kaikilla olisi hyvä olla. Tätä ajatusta tukee Manka (2011: 129), jonka mukaan työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot vaikuttavat hyvän työilmapiirin kehittymiseen. Työyhteisön hyvää työilmapiiriä edistää toisten huomioon ottaminen, kohteliaisuus, arvostus ja kunnioitus. Myös Mäkisalo-Ropponen (2016: 114) jakaa saman ajatuksen, että hyvän työilmapiirin edellytys on hyvät työyhteisötaidot, joihin kuuluvat hyvä käytös ja kohteliaisuus, työpaikan viihtyisyydestä ja yhteisöllisyydestä huolehtiminen sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämiseen.

Vastauksissa nousi esiin myös avoin ja keskusteleva ilmapiiri toimivan työyhteisön tunnusmerkkinä ja vetovoimaisuutta lisäävänä tekijänä. Mankan (2011: 115) mukaan toimivassa työyhteisössä on sosiaalista pääomaa, joka muodostuu avoimesta vuorovaikutuksesta ja ryhmän toimivuudesta. Toimivassa työyhteisössä työyhteisötaidot ovat hyvällä mallilla ja sovittuna selkeät pelisäännöt.

Osastonhoitajat toivat vastauksissaan esiin, että työilmapiirin kehittämisessä jokainen työyhteisön jäsen on vastuullinen, myös Manka (2011: 129) muistuttaa, että työilmapiirin kehittäminen kuuluu jokaiselle, sekä esihenkilölle, että työntekijälle. Mäkisalo-Ropposen (2016: 113) mukaan työyhteisötaitoja on hyvä harjoitella työyhteisössä yhdessä erilaisilla harjoituksilla ja luomalla työyhteisölle yhteiset pelisäännöt.

Osastonhoitajan tapa johtaa omaa yksikköään vaikuttaa vahvasti yksikön veto- ja pito-voimaan. Osastonhoitajien vastauksista nousi termejä: vältetään hierarkiaa, avoin keskustelukulttuuri, palkataan itseään pätevämpiä, ristiriidat ratkaistaan nopeasti. Johtamistavalla on vaikutusta yksikön työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Tämän vahvistaa myös Mäkinieniemi (2015: 20), jonka mukaan palvelevalla johtamistavalla voi lisätä työntekijän työhön sitoutumista ja työhyvinvointia.

Osa haastatelluista osastonhoitajista nosti palkkauksen, palkitsemisen ja työsuhte-
edut vetovoimaisuutta lisääviksi tekijöiksi, samaa mieltä on Aalto (2014: 5, 81), jonka mukaan paremmat työsuhte-edut vaikuttavat ikääntyneiden hoidon vetovoimaisuuteen.

Osastonhoitajien mielestä mahdollisuus uusien haasteiden löytymiseen seniorikeskuk-
sen sisältä toisesta yksiköstä lisää seniorikeskuksen pitovoimaa. Myös Kaijala (2016:
118) toteaa, että parhaimmillaan organisaation johtamisjärjestelmä ohjaa ajattelemaan
rekrytoinnissa tulevaisuuden tarpeita koko organisaation kannalta. Jotta pystytään pi-
tämään kiinni työntekijöistä, joita organisaatio tarvitsee menestyäkseen, on mahdolli-
suttava organisaation sisällä liikkuminen. (Kaijala 2016: 118.)

6.2 Eettisyyden arviointi

Tämä opinnäytetyö on toteutettu noudattaen hyvän tieteellisen käytännön (HTK) pe-
rusperiaatteita. Opinnäytetyössä on noudatettu HTK:n ohjeen mukaan tiedeyhteisön
tunnustamia toimintatapoja kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta itse tutkimus-
työssä, tulosten tallentamisessa ja niiden arvioinnissa. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja
arviointimenetelmät ovat eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukai-
sia. Olen huomionnut muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisella tavalla,
kunnioittanut muiden tekemää työtä antamalla niille kuuluvan arvon sekä merkityksen
omassa tutkimuksessani ja merkinnyt lähteet asianmukaisesti. Tutkimus on suunniteltu,
toteutettu ja raportoitu niille asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimustulokset on
viestitty ja raportoitu avoimesti, puolueettomasti, oikeudenmukaisesti ja mitään kohtia
salaamatta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023: 11–14.)

Ennen opinnäytetyön aineiston kokoamista haettiin asianmukaiset tutkimusluvut Hel-
singin kaupungilta. Opinnäytetyötä varten haastatelluilta osastonhoitajilta pyydettiin
suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Osastonhoitajia tiedotettiin mahdollisuudesta
keskeyttää osallistuminen tutkimukseen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa.

Opinnäytetyön eri vaiheissa on huomioitu GDPR:n vaatimukset, eli henkilötietoja on käsitelty laillisesti ja oikeudenmukaisesti ja niitä on kerätty vain tutkimusta varten. Henkilötietojen säilyttämiseen on käytetty asianmukaisia välineitä ja toimenpiteitä, henkilötietoja sisältävä materiaali on hävitetty asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Edellä mainitut asiat ovat tietosuojalakiin ja EU:n yleiseen tietosuoja asetukseen perustuvia vaatimuksia henkilötietojen käsittelyyn, mutta ne myös osoittavat sitoumukseni tietosuojaa kohtaan kaikille sidosryhmille ja lisäävät täten luottamusta opinnäytetyötäni kohtaan. Opinnäytetyössä haastatelluille osastonhoitajille selvitettiin, miksi heidän tietojaan kerätään ja miten niitä säilytetään ja kuinka kauan. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.)

Tässä opinnäytetyössä ei ollut tarpeellista hakea eettistä ennakoarviointia, koska opinnäytetyö ei aiheuta fyysistä tai henkistä tuskaa, turvallisuusuhkia tai voimakkaita ärsykeitä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023: 16). Tässä opinnäytetyössä ei ollut tarpeellista suorittaa DPIA eli tietosuoja-asetuksen tarkemmin määrittelemää vaikutusten arviointia, koska kaikki tutkittavat olivat täysi-ikäisiä ja tutkimuksessa ei käytetty arkaluonteisia henkilötietoja, henkilötunnuksia tai terveystietoja. (Tietosuojan huomiointi opinnäytetyössä.)

Osastonhoitajien haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitu teksti tallennettiin muistitikulle, jota säilytettiin lukitussa kaapissa. Haastatteluissa käytettiin Metropolian diginauhuria ja litteroinnin jälkeen nauhurista poistettiin haastattelun aineisto. Tutkimusrekisterissä olevia tietoja ei ole luovutettu ulkopuolisille tahoille. Opinnäytetyön valmistuttua haastatteluiden tallennetut tiedostot ja suostumuslomakkeet on hävitetty asianmukaisesti. Opinnäytetyön tulokset on kirjattu siten, ettei osallistujia voida tunnistaa ja loppuraportissa ei mainita seniorikeskusten ja niissä olevien yksiköiden nimiä. (Kankunen & Vehviläinen-Julkunen 2018: 219–221.)

6.3 Luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöhön oli tavoitteena saada 5-8 haastateltavaa, haastattelukutsuja lähetettiin kymmeneen Helsingin kaupungin seniorikeskukseen. Viisi osastonhoitajaa ilmoittautui haastatteluun ja heidät kaikki haastateltiin. Haastatteluihin ilmoittautuneet osastonhoitajat olivat kolmesta eri seniorikeskuksesta. Itse en voinut vaikuttaa haastattelukutsujen jakamiseen eteenpäin seniorikeskuksissa, kutsujen jakaminen tapahtui johtajien ja palvelupäälliköiden/ylihoitajien kautta. Ilmoittautuminen haastateltavaksi oli tehty

helpoksi, osastonhoitajat saivat sähköpostilla haastattelukutsun, jossa oli ilmoittautumista varten Forms-linkki.

Yhteistyö haastatteluihin ilmoittautuneiden osastonhoitajien kanssa sujui hyvin, haastatteluajat saatiin sovittua nopeasti ja haastatteluiden toteutus sujui ilman ongelmia. Haastateltavat osastonhoitajat kokivat rekrytoinnissa onnistumisen tärkeäksi aiheeksi ja mielellään jakoivat kokemuksiaan.

Työskentelen itse osastonhoitajana seniorikeskuksessa, joten haastateltavat ovat kollegojani. Osa haastatelluista osastonhoitajista oli tuttuja työn tai koulutusten kautta, osaa en ollut tavannut aiemmin. Pysin siihen, että pitäydyin haastattelijan roolissa ja pidin kiinni suunnitellusta teemahaastattelun rungosta, tarvittaessa esitin lisäkysymyksiä.

Olen tehnyt työtä rekrytoinnin parissa 11-12 vuotta ja olen osallistunut myös rekrytoinnin kehittämiseen seniorikeskuksessa, joten minulla melko paljon kokemusta opinnäytetyöni aiheeseen liittyen. Oman kokemukseni kautta keräämäni tieto ja osaaminen vaikuttivat teemahaastattelu kysymysten asetteluun, mutta se on teemahaastattelussa sallittua (Kananen 2017: 50). Taustatutkimukset ja löytämäni materiaali kuitenkin tukivat vahvasti omaa näkemystäni haastattelun teemoittelusta.

Rajasin opinnäytetyöni aiheen rekrytoinnin hyviin käytäntöihin ja pienimuotoiseen kehittämistyöhön. Rekrytointiin liittyviä haasteita käsiteltiin opinnäytetyön teoriaosuudessa. Haastattelijana suhtauduin tilanteeseen ja asiaan neutraalisti ja olin aidon kiinnostunut haastateltavan näkökulmista unohtaen omat mielipiteeni ja kokemukseni, koska aineiston luotettavuuteen vaikuttaa haastattelijan suhtautuminen ilmiöön (Hirsjärvi ym. 2012: 200-201).

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Kun osastonhoitajilta kysyttiin, miksi he ovat onnistuneet rekrytoinnissa, nousi vastauksissa esiin, että he saavat luontevasti kontakteja ihmisiin, jotka haluavat tulla töihin. Heille tulee paljon yhteydenottoja sähköpostilla, puhelimitse ja ihmisiä jopa kävelee ovesta sisään kysymään töitä. Osastonhoitajat kertoivat myös, että pääsääntöisesti uudet työntekijät ovat olleet tyytyväisiä ja pysyneetkin pitkään samassa työyksikössä. Osastonhoitajat kertoivat, että onnistuneen rekrytoinnin tietää vasta, kun aikaa on vä-

hän kulunut, kun nähdään, miten rekrytoitu työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja viihtyy työssään ja onko työntekijä halukas jatkamaan myös koeajan jälkeen.

Kaikki haastatellut osastonhoitajat kertovat yksiköidensä vakanssien olevan täynnä ja osa mainitsi, että avovakansseja ei ole ollut pitkään aikaan. Yksi osastonhoitajista mainitsi, että rekrytoinnissa onnistumisen näkee siinäkin, että varahenkilöstön käytön tarve on ollut yksikössä vähäinen. Yksi osastonhoitajista kertoi kokeneensa onnistumista rekrytointi ilmoitusten tekemisessä, etenkin yksikön hyvien Fiilari-tulosten mainitseminen rekrytointi ilmoituksessa näytti lisäävän kiinnostusta sairaanhoitajan tehtävää haavevien keskuudessa. Kaikissa vastauksissa nousi vahvasti esiin työyhteisön toimivuus ja vetovoimaisuus, hyvän työyhteisön maine leviää esimerkiksi opiskelijoiden ja keikkalaisten välityksellä ja poikii kiinnostuneita työpaikan kyselijöitä.

Opinnäytetyöhön haastateltujen osastonhoitajien vastauksista päätellen osastonhoitajan vastuu on suuri jokaisessa rekrytoinnin vaiheessa: suunnittelu-, toteutus- ja päätös-vaiheissa. Suunnitteluvaiheessa osastonhoitaja aikatauluttaa rekrytoinnin etenemisen, suunnittelee rekrytointi-ilmoituksen. Toteutusvaiheessa osastonhoitaja huolehtii viivytyksettömästä hakijaviestinnästä ja hakijaystävällisestä haastattelutilanteesta. Päätös-vaiheessa osastonhoitajan on tärkeää huolehtia suositusten kysyminen ja hoitaa hakijaviestintä tyylikkäästi loppuun. Uuden työntekijän palkkauksen jälkeen osastonhoitaja kantaa myös vastuuta uuden työntekijän perehdytyksen organisoinnista ja perehdytyksen etenemisen seurannassa. Kaiken tämän lisäksi osastonhoitaja ottaa henkilöstöä mukaan jokaiseen rekrytoinnin vaiheeseen, tekee yhteistyötä muiden osastonhoitajien kanssa ja kehittää rekrytointia tuloksellisemmaksi.

Haastateltujen osastonhoitajien vastauksista päätellen työyhteisön osallistaminen rekrytointiin tuottaa hyviä tuloksia. Työyhteisön osallistumisesta on hyötyä rekrytoinnin kaikissa vaiheissa. Hyöty on hyvin konkreettista, rekrytointi-ilmoitukseen saadaan työyhteisön ääntä ja työyksikön tunnelmaa näkyviin, kun työntekijät ovat sitä mukana suunnittelemassa. Haastatteluissa työyhteisö kertoo työnkuvastaan ja omasta työyhteisöstään, jolloin haastateltava saa paremman käsityksen mihin ja minkälaiseen työhön, sekä minkälaiseen työyhteisöön on hakemassa. Myös valintaprosessissa työyhteisön jäsen saa kertoa oman mielipiteensä, henkilöstön sitoutuminen perehdytykseen kasvaa, kun on itse päässyt valitsemaan työkaverinsa.

Osastonhoitajien vastauksista päätellen osastonhoitajien välinen yhteistyö sekä yhteistyö yksiköiden välillä tuottaa hyviä tuloksia rekrytoinnissa. Yhteistyötä tehdään monilla tavoilla. Yhteistyöllä saadaan hyödynnettyä seniorikeskuksen sisällä potentiaalit hakijat

ja hyvät työntekijät. Hakijoita ja työntekijöitä voi tarjota toiseen yksikköön, jos omaan yksikköön ei ole sillä hetkellä tarvetta. Yhteistyötä tehdään myös yhteisrekrytointien muodossa, yhteishaastatteluissa, rekrytointi-ilmoitusten teossa ja sijaisuuksien ketjutamisessa.

Osastonhoitajien vastausten perusteella voi päätellä, että esihenkilön tekemä rekrytointityö on usein suoraa rekrytointia, koska suuri osa rekrytoinneista ja rekrytointityöstä tehdään virallisen rekrytointi -ohjelman ulkopuolella. ”Näkymättömänä” rekrytointityönä voidaan mielestäni pitää opiskelijamyönteisen ilmapiirin luomista yksikköön sekä työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin eteen tehtävä työtä. Opiskelijat nähdään tulevina työ-kavereina ja potentiaalisina keikkalaisina ja rekrytoitavina, joiden ohjaukseen ja viihtymiseen panostetaan. Yksikön hyvän työilmapiirin eteen tehdään töitä ja se vaatii suurta panostusta esihenkilöltä, työilmapiiri on keskusteleva, suvaitseva, kannustava ja tasa-arvoinen. Yksikköön on uuden työntekijän ja keikkalaisten helppo tulla, koska heidät otetaan mutkattomasti mukaan työyhteisöön. Osastonhoitajan tekemä työ vaikuttaa hyvin monelta osin rekrytoinnissa onnistumiseen vaikuttaen ensin yksikön veto- ja pito-voimaan.

Osastonhoitajien vastausten perusteella työyhteisön ottaminen mukaan yksikön veto- ja pitovoimatekijöistä käytävään keskusteluun sekä yksikön kehittämiseen entistä veto-voimaisemmaksi olisi hyödyllistä. Siten työyhteisön ymmärrys työyhteisön toimivuuden ja ilmapiirin yhteydestä rekrytoinnissa onnistumiseen lisääntyy ja samalla motivaatio opiskelijoiden hyvään ohjaukseen ja uuden työntekijä hyvään perehdytykseen kasvaa. Työyhteisötaitojen kehittämiseen kannattaa panostaa, koska hyvät työyhteisötaidot mahdollistavat hyvän työilmapiirin. Työyhteisötaitoja on hyvä harjoitella yhdessä, myös tiimin pelisääntöjen sopiminen edesauttaa hyvien työyhteisötaitojen kehittymistä työyhteisössä. Työyhteisötaitojen kehittäminen ja tiimin pelisääntöjen sopiminen voisi olla hyvä aihe työyksikön kehittämispäivälle.

Opinnäytetyötä varten haastatellut osastonhoitajat kokivat, että rekrytointia olisi mahdollista kehittää monilla eri tavoilla, kunhan joku ehtisi tarttua kehitettäviin asioihin. Koska osastonhoitajat ovat rekrytoinnissa seniorikeskuksiin niin keskeisiä henkilöitä, olisi heidän saatava siihen riittävästi aikaa ja koulutusta sekä kaikki mahdollinen käytettävissä oleva tuki. Lisätutkimuksena olisi hyödyllistä selvittää minkälaista koulutusta ja tukea osastonhoitajat kokevat tarvitsevänsä, jotta rekrytointi onnistuisi paremmin. Osastonhoitajien haastatteluista saatujen tulosten perusteella koottiin esihenkilöiden

rekrytointityön avuksi rekrytoinnissa onnistumista tukeva muistilista (Liite 4.). Jatkokehittelyaiheena rekrytoinnissa onnistumista tukevaa muistilistaa on mahdollista jalostaa myöhemmin yhteistyössä muiden esihenkilöiden kanssa, jolloin siitä olisi mahdollista saada kattavampi rekrytointityön apuväline.

Lähteet

Aalto, Tiia-Mari 2014. Ikääntyneiden hoitotyön vetovoimaisuus. Vaasalaisten lähihoitajien ja alan opiskelijoiden näkökulma. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta.

<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6849/osuva_5830.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 30.4.2024

Alastalo, Hanna & Kehusmaa, Sari 2021. Laki muuttui - Miten kävi henkilöstömitoituksen? THL- tutkimuksesta tiiviisti 6/2021.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140959/URN_ISBN_978-952-343-625-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 20.3.2023

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry.

<<https://www.arene.fi/wpcontent/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>>. Viitattu 20.3.2024

Ensimmäiset ehdotukset sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuuden ja riittävyyden varmistamiseksi. Verkojulkaisu. Valtioneuvoston verkkosivut. Päivitetty 14.1.2022. <<https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/ensimmaiset-ehdotukset-sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkiloston-saatavuuden-ja-riittavyyden-varmistamiseksi>>. Viitattu 20.3.2023

Hakanen, Jari. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 18.4.2024

Hasson, Gill & Butler, Donna 2020. Mental health and wellbeing in the workplace. Cornwall, UK. TJ International Ltd.

Helsingin Sanomat 9.4.2024.<<https://www.hs.fi/politiikka/art-2000010344634.html/>>. viitattu 20.4.2024

Helsingin seniorikeskusten toimintasuunnitelma 2023-2025.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2012. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? <<https://ezproxy.metropolia.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/16es429057>>. Viitattu 10.1.2024

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi, tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona -opas oppinäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2018. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Koponen, Eija-Leena & Laiho, Ulla-Maija & Tuomaala, Mika 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle- Työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. Työ- ja elonkeinoministeriö, TEM analyysijä 43/2012. Helsinki.
< <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-227-631-5>
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-631-5>>. Viitattu 20.9.2023.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2015. Areena - Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. KvaliMOTV.
< https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html>. Viitattu 24.4.2024

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. < <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980/>>. viitattu 21.4.2024

Laki ikääntyneen väestötoimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta 565/2020 Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.
<<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20200565?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=565%2F2020>>. Viitattu 20.9.2023.

Lindfelt Villy 2022. Rekrytinnin juridiikka.
< <https://www.lakius.fi/kirjoituksia/rekrytinnin-juridiikka>>. Viitattu 14.4.2024

Manka Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka Marja-Liisa, Heikkilä-Tammi Kirsi, Vauhkonen Anne. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy Tampere.
< <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf/>>. Viitattu 24.4.2024

Mäkinieniemi, Jaana-Piia & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa 2015. Miten kuntasimies voi parantaa työhyvinvointia? Kaks – kunnallisan kehittämissäätö. Sasta-

mala: Pole-Kuntatieto.< <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf/> >. Viitattu 24.4.2024

Mäkisalo-Ropponen, Merja 2016; Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Helsinki: Tammi.

Nikkilä, Liisa & Salakari, Minna 2021. Uusien sukupolvien rekrytointi ja sitouttaminen sote-alalle ei ole mahdollista. Talk-verkkolehti, HYVE / Health and Well-being 10.3.2021.<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495524/Nikkila_Salakari_Uusien_2021.pdf?sequence=1 >. Viitattu 25.2.2023

Oikeusministeriö.

<<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/haku/?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki&h=Hae+%E2%80%BA> >. Viitattu 14.4.2024

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista rekrytoijana -hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Tiekartta 2022-2027.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM_2023_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y >. Viitattu 26.3.2024

Sosiaali- ja terveysministeriö 16.2.2023 tiedote.

<<https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/henkilostomitoituksen-porrastus-voimaan-huhtikuun-alusta-/>>. Viitattu 19.4.2024

Sosiaali- ja terveysministeriö 4.4.2024 tiedote.

<<https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/sote-alan-ammattihenkilöitä-koskeva-lainsaadanto-uudistuu-tavoitteena-henkilöstöpuolan-helppottaminen/> >. Viitattu 20.4.2024

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024-2027.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165460/STM_2024_4_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y >. Viitattu 25.3.2024

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.

Tevameri, Terhi 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan, toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM toimialaraportit 2021:2. < <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162852> >. Viitattu 20.3.2023

Tietosuojan huomioiminen opinnäytetyössä. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.4.2024

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>. Viitattu 29.4.2024

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Valtioneuvosto. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 2023. <<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>>. Viitattu 14.1.2024

Vanhuspalvelujen tila 2022. THL. <<https://thl.fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/ikaantyneet/vanhuspalvelujen-tila>>. Viitattu 18.4.2024

Vanhuspalveluiden lait ja suositukset. THL. päivitetty 6.3.2024. <<https://thl.fi/aiheet/ikaantymisen/muuttuvat-vanhuspalvelut/vanhuspalvelujen-lait-ja-suositukset/Viitattu>>. 26.4.2024

Vetovoimainen vanhustyö 2021. Hanke pähkinänkuoressa. Verkkojulkaisu. <<https://vetovoimainenvan-hustyö.fi/>>. Viitattu 5.12.2023.

Hallituksen esityksen valmistelu 0,7 henkilöstömitoituksen voimaantulon porrastamiseksi. Valtioneuvosto. <<https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/iakkaiden-ymparivuorokautisen-hoidon-0-7-henkilostomitoituksen-voimaantulon-porrastamiseksi-kaynnistetään-hallituksen-esityksen-valmistelu>>. Viitattu 6.11.2023.

Vilka Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus

Teemahaastattelun runko

Miten pitkään olet toiminut esihenkilönä tai olet ollut rekrytoinnissa mukana? Onko ollut useampia työpaikkoja, joista sinulla on rekrytointikokemusta?

Tähän haastatteluun haettiin osastonhoitajia, jotka kokevat onnistuneensa rekrytoinnissa.

Miten määrittelet rekrytoinnissa onnistumisen? Miksi koet onnistuneesi rekrytoinnissa?

Rekrytointikäytännöt

Minkälaisia hyviä rekrytointikäytäntöjä seniorikeskuksista löytyy?

Onko käytössä yhteisrekrytointia? miten se toteutetaan?

Osallistuuko työyhteisö rekrytointiin? jos niin miten? esihenkilön rooli?

Yksiköiden välinen yhteistyö, onko sitä?

Onnistuneen rekrytointiprosessin eteneminen

Minkälaisia hyviä käytäntöjä seniorikeskuksessa on rekrytointiin liittyen?

Entä omassa yksikössäsi?

Mistä rekrytointi alkaa, miten tehdään päätös rekrytoinnin aloittamisesta? Kuka on vastuhenkilö?

Miten tiedotetaan yksikön henkilöstöä rekrytoinnin etenemisestä?

Rekrytoinnin suunnitelmallisuus, miten ilmenee?

Miten työpaikkailmoitukset tehdään, kuka tekee, miten sisältöä on mietitty?

Hakijaviestintä, mikä siinä on tärkeää? (ensikontakti hakijaan, viestintä valitulle ja valinnan ulkopuolelle jääville)

Miten haastattelu toteutetaan, keitä siihen osallistuu ja minkälaisessa roolissa?

Onko haastattelukysymykset valmiina? Kysytäänkö suosittelijat?

Seniorikeskusten vetovoima

Miten rekrytoinnissa onnistuminen vaikuttaa yksikön vetovoimaan?

Miten yksikön vetovoima vaikuttaa rekrytoinnissa onnistumiseen?

Minkälaiset tekijät lisäävät seniorikeskuksen houkuttelevuutta työpaikkana? Mitkä tekijät vaikuttavat yksikkösi vetovoimaan?

Seniorikeskusten pitovoima

Miten rekrytoinnissa onnistuminen vaikuttaa yksikön pitovoimaan?

Miten yksikön pitovoima vaikuttaa rekrytoinnissa onnistumiseen?

Minkälaiset tekijät auttavat uuden työntekijän sitouttamisessa työyhteisöön? Mitkä tekijät vaikuttavat yksikkösi pitovoimaan? Miksi työntekijät haluavat pysyä työyksikössäsi

Minkälaisia keinoja tai ideoita sinulla olisi rekrytoinnin kehittämiseen tai parantamiseen, joita ei vielä ole ollut yksikössäsi tai seniorikeskuksessa käytössä?

Saatekirje haastatteluun kutsutuille

Hei sinä osastonhoitaja, joka koet onnistuneesi rekrytoinnissa!

Olisitko kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää, minkälaisia hyviä rekrytointikäytäntöjä seniorikeskuksissa on käytössä ja minkälaisilla keinoilla rekrytoinnissa onnistutaan?

Työskentelen Roihuvuoren Seniorikeskuksessa osastonhoitajana ja opiskelen Vanhustyön YAMK tutkintoa Metropoliasissa. Rekrytointi on mielestäni kiinnostavaa ja sen takia valikoitui myös opinnäytetyöni aiheeksi.

Opinnäytetyöni tavoitteena on onnistuneita rekrytointikäytäntöjä tunnistamalla tuottaa osastonhoitajien rekrytointityön avuksi rekrytointiohje tai -malli. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluilla, haastattelut nauhoitetaan, haastattelu kestää noin 30-60 minuuttia. Tutkittavalla on oikeus keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa. Yksilöhaastatteluihin valitaan ilmoittautumisjärjestyksessä 5-8 osastonhoitajaa, jotka kokevat onnistuneensa rekrytoinnissa.

Opinnäytetyö julkaistaan Theseus tietokannassa ja Sotepe intrassa, opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on toukokuun 2024 loppuun mennessä.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujilta kerätään kirjalliset suostumukset. Tutkimusaineistoa säilytetään tietoturvallisesti ja hävitetään kokonaisuudessaan tutkimuksen päätyttyä. Tulokset kirjataan siten, ettei osallistujia voi tunnistaa.

Voit ilmoittautua oheisella forms lomakkeella

Kiitos mielenkiinnostasi, toivottavasti osallistut haastatteluun. Kerron mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstäni.

Yhteistyöterveisin

Hanna Gädda-Paasonen

hanna.gadda-paasonen@metropolia.fi

p.050 5462549

Tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Seniorikeskusten osastonhoitajien kokemuksia rekrytinnin hyvistä käytännöistä

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan Rekrytinnin hyviä käytäntöjä seniorikeskuksissa. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette osastonhoitajana seniorikeskuksessa ja koette, että yksikössänne on päästy hyviin tuloksiin rekrytinnissa. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne ja kohteluunne Helsingin kaupungin seniorikeskuksen työntekijänä. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten rekrytinnissa onnistutaan seniorikeskuksissa. Minkälaisia hyviä käytäntöjä seniorikeskuksissa on rekrytointiin liittyen. Opinnäytetyössä saatua tietoa voidaan hyödyntää seniorikeskuksen rekrytointimallin tai -oppaan tekemisessä.

Tutkimuksen toteuttajat

Tämän tutkimuksen toteuttaa YAMK opiskelija Hanna Gädda-Paasonen. Tutkimus toteutetaan Helsingin kaupungin seniorikeskuksissa. Metropolia on opiskelijan oppilaitos ja sieltä on nimetty opinnäytetyön ohjaaja.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimukseen osallistuja osallistuu haastatteluun, jonka kesto on noin 30 minuuttia - yksi tunti.

Tutkimus haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna tutkittavan työpaikalla. Tutkimukseen osallistuminen tapahtuu työajalla.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Kyseessä on opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa ja Helsingin kaupungin intranetissä.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Tutkija / opinnäytetyötekijä
Nimi: Hanna Gädda-Paasonen
Puh. +358 505462549
Sähköposti: hanna.gadda-paasonen@metropolia.fi

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja
Titteli: Opinnäytetyön ohjaaja
Nimi: Mia Rosenström
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy
Sähköposti: mia.rosenstrom@metropolia.fi

ONNISTU REKRYTOINNISSA ESIHENKILÖN MUISTILISTA

Työyhteisöstä vetovoimainen

- Työyhteisön vetovoimaisuuteen ja pitovoimaisuuteen panostaminen työhyvinvoinnin ja hyvän työkuulttuurin edistämällä (työyhteisötaidot, työyhteisön pelisäännöt, selkeä työnjako, vastuuttaminen, osallistaminen, luottamus)
- Ota työyhteisö mukaan miettimään, miten työyhteisöstä saadaan vetovoimaisempi. Kannattaa hyödyntää valmiita materiaaleja, esimerkiksi Vetovoimaa vanhustyöhön ja Vanhustyön vatupassi!
- Huomioi ystävällisesti jokainen yksikköön tuleva: vierailija, asiakas, omainen, opiskelija tai keikkalainen, **koskee koko työyhteisöä**
- Kohdelkaa opiskelijoita ja keikkalaisia hyvin, puhutelkaa heidän omilla nimillään, tarjotkaa apua ja ohjausta, muistakaa että ”hyvä kello kauas kuuluu, huono vielä kauemmas”
- Luokaa työyhteisöön avoin keskustelukulttuuri, ”nostakaa kissa pöydälle”, keskustelkaa henkilöstön kanssa asioista, jotka keskusteluttavat

Hoida rekrytointi tyylikkäästi

- Panostakaa rekrytointi-ilmoitukseen, yrittäkää erottautua joukosta, tehkää siitä omannäköinen
- Muista työyhteisön osallistaminen rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa, käytä ennakkoluulottomasti työyhteisön osaamista ja ideoita hyödyksi
- Muista sosiaalisen median voima, laittakaa myönteisiä julkaisuja yksikön tähtihetkestä, mainostakaa avoimia työpaikkoja alueen Facebook ryhmissä ja valjasta henkilökunta jakamaan ilmoitusta omilla some kanavillaan
- Huolehdi hakijaviestinnästä hyvin! Sillä on vaikutusta työnantajamielikuvaan
- Muistakaa hyvä perehdytys ja uuden työntekijän ottaminen mukaan työyhteisöön, perehdytys sitouttaa uuden työntekijän työyhteisöön

Yhteistyössä on voimaa

- Kehittäkää yhteistyötä esihenkilöiden kesken, älkää hukatko hyviä hakijoita, hyödyntäkää ”ylimääräiset” hakijat yli yksikkörajojen
- Kehittäkää yhteistyötä yli yksikkörajojen, uusien tuulien tarjoaminen talon sisältä, jotta hyvät työntekijät saadaan sitoutettua, ei pelata vain omaan pussiin, vaan autetaan myös muita yksiköitä
- Yhteisrekrytointien kehittäminen, talon omat rekrytoinnit

Kehitä omaa osaamistasi ennakkoluulottomasti

- Esihenkilön johtamisella on vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja toimintatapaan ja sitä kautta työyhteisön vetovoimaisuuteen. Ota vinkkiä: työhyvinvointijohtaminen, palveleva johtaminen, osallistava johtaminen, valmentava johtaminen
- Rekrytointi koulutukset, ota oppia vastaan, rekrytointi vaatii osaamista

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
ONNISTUNUT REKRYTOINTI PROSESSI	ONNISTUNUT SUUNNITTELUVAIHE	Henkilöstötarpeen määrittely ja aikataulu Rekrytointi ilmoituksen suunnittelu Rekrytoinnin aikataulun suunnittelu Hakijaviestinnän suunnittelu Haastattelun suunnittelu
	ONNISTUNUT TOTEUTUSVAIHE	Rekrytointi ilmoituksen teko Hakijaviestinnän toteutus Haastattelu
	ONNISTUNUT PÄÄTÖSVAIHE	Suosittelusten kysyminen Hakijaviestinnän toteutus
	ONNISTUNUT SEURANTAVAIHE	Hakijakokemus Perehdytyksen seuranta Uuden työntekijän sopeutuminen työyhteisöön

		söön
	ESIHENKILÖN ROOLI	

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
”Sitten se tehtiin yhdessä, että niinku juuri se niinku, että siinä on mukana se joka edustaa sitä ammattikuntaa”	Henkilöstön osallistuu työpaikkailmoituksen suunnitteluun
”sitten se sosiaaliohjaaja osaa kertoa tällä ehkä rekryoitavalle, että mitkä ne tehtävät on ja tavallaan tulee semmoinen oikea näkymä siitä, mihin paikkaan on tulossa”	Henkilöstön osallistuu haastatteluun
”sitten he tulee myöskin mulle sanomaan, että.. nyt esimerkiksi näistä seurelaisista, että kysy sitä, että tota että voisiko se tulla niin ku kesätöihin tai että se on hyvä tyyppi tai se on taitava tai tai jotain tällöistä”	Henkilöstön osallistuu rekryointityön tukemiseen keikkatyöntekijöistä palautetta antamalla
”saattavat kysellä tutuilta ja heillä on varmaan näitä sosiaalisia verkostoja”	Henkilöstön auttaa rekryoinnissa sosiaalisia verkostoja hyödyntämällä
”ollaan vastuussa siitä että me ollaan palkattu hänet, me tehdään niinku kaikkemme että se onnistuu sitten se työntekokin”	Henkilöstö sitoutuu perehdyttämiseen

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Henkilöstön osallistuminen työpaikkailmoituksen suunnitteluun	TYÖYHTEISÖN OSALLISTUMINEN
Henkilöstön osallistuminen haastatteluun	
Henkilöstön osallistuminen rekrytointityön tukemiseen keikkatyöntekijöistä palautetta antamalla	
Henkilöstö auttaa rekrytoinnissa käyttämällä sosiaalisia verkostoja	
Henkilöstö sitoutuu perehdyttämiseen	