

Annastiina Kauppinen

Z-sukupolven työnhakukäyttäytyminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

19.11.2017

Tekijä(t) Otsikko	Annastiina Kauppinen Z-sukupolven työnhakukäyttäytyminen
Sivumäärä Aika	60 sivua + 5 liitettä 19.11.2017
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Erja Turunen
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Kelan rekrytoinnille. Aiheeseen päädyttiin huomioimalla eläköitymisen aiheuttaman työntekijärakenteen tuleva voimakas muutos, työelämän yhteiskunnallinen muuttuminen ja eri ikäryhmien välisiä eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia. Aiheeseen liittyen oli tehty myös aikaisemmin Y-sukupolven johtamista koskeva tutkimus Kelaan. Z-sukupolvi näyttäytyi kiinnostavana aihealueena. Opinnäytetyön aiheena oli Kelassa työskentelevien Z-sukupolveen kuuluvien työntekijöiden työnhakua ja työelämää koskevien arvojen selvittäminen, sekä lopulta rekrytoinnin kahden työnhakua koskevan työvälineen kehittäminen osallistavalla työtavalla.</p> <p>Kehittämiprojekti tehtiin laadullisena toimintatutkimuksena. Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu moninaisuuden eri teemoista: ikäjohtamisesta, erilaisuusmalleista, sekä Z-sukupolvesta löytyneestä teoreettisesta tietoudesta. Tutkimusaineisto muodostui ryhmämuotoisista teemahaastatteluista. Haastateltavat olivat Kelassa työskenteleviä Z-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä.</p> <p>Haastatteluista saatujen tietojen perusteella nuoret arvostavat rentoa työilmapiiriä, esimiestä joka luottaa, lisäksi mm. työnantajasta saatua ensimielikuvaa pidetään tärkeänä. Haastattelujen yhteenvedon perusteella kehittämistoimiksi valittiin messuesitteen ja työnhakuilmoitusten uusi ideointi yhteistyössä osan Z-sukupolven nuorten kanssa ideariihimallisena työpajana. Ideariihen tulokset annettiin rekrytoinnin käyttöön ja messuesitteisiin ja työnhakuilmoituksiin saatuja ideoita on käytetty kehitystyössä jo jonkin verran. Lisäksi työn tuloksena huomattiin, että työntekijöitä osallistavan työtavan käyttöön on aktivoitunut hiljalleen Kelan muissa yksiköissä. Samalla tietoisuus Z-sukupolven olemassaolosta ja tärkeydestä on kasvanut Kelassa.</p>	
Avainsanat	Z-sukupolvi, rekrytointi, työnhakukäyttäytyminen, työelämä, eri-ikäisten johtaminen, toimintatutkimus, osallistaminen

Author(s) Title	Annastiina Kauppinen Job Application Behavior of the Generation Z
Number of Pages Date	60 pages + 5 appendices 19 November 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Instructor(s)	Erja Turunen, Principal Lecturer
<p>This Master's Thesis was carried out for the Human Resource department of Kela, the Social Insurance Institution of Finland. The thesis focuses on the job application behavior of the generation Z. This topic was selected due to the significant changes in the workforce structure in the near future triggered by large amounts of people going into pension, the changes in the social structure of the working life and the differences and similarities between generations. The objective of this study was to understand the values of the employees representing the generation Z regarding job application and work life, and further develop two tools used in recruiting in Kela.</p> <p>The development project was carried out as a qualitative action research. The theoretical part of the study consisted of different themes around diversity management: age leadership, diversity models and the generation Z. The research material was collected by thematic group interviews. The interviews were conducted with the employees working in Kela representing the generation Z.</p> <p>The interviews showed that the youth value a casual work environment and a trusting team leader. In addition, the first perceived image of the employer was considered important. Based on the interviews, a fair brochure and vacant job listings were selected as development targets in workshops for employees representing the generation Z.</p> <p>The results of the workshops were given to the human resources, and some of the results regarding the brochure and vacant jobs have been taken into use in their development process. Another finding of the study was that the method of involving employees in the development work has slowly been taken into use in other departments of Kela as well. In the meantime, the knowledge of the generation Z's existence and importance has increased in Kela.</p>	
Keywords	Generation Z, recruiting, job application behavior, working life, leading people of different ages, action research, involvement

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Ratkaistava ongelma sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät	4
2.1	Tutkimustapa ja tutkimusmenetelmät	4
2.1.1	Toimintatutkimus	5
2.1.2	Kvalitatiivinen lähestymistapa	6
2.2	Mittarit	8
3	Työyhteisöjen moninaisuus	9
3.1	Erilaisuusmallit moninaisuuden tunnistamisessa	12
3.2	Eri-ikäisten johtaminen	13
3.3	Ikäjohtaminen yhteiskuntavastuun osana	14
4	Z-sukupolven tutustumassa	15
4.1	Z-sukupolven työelämäkäyttäytyminen	17
4.2	Nuorten työntekijöiden palkkaaminen ja sitouttaminen	18
5	Nuorten työntekijöiden rekrytinnin ja sitouttamisen nykytilanne Kelassa	23
5.1	Kansaneläkelaitos tutkimus- ja kehittämissympäristönä	23
5.2	Ikäohjelma	25
5.3	Rekrytinnin periaatteet	26
5.4	Rekrytointia edistävät toimenpiteet	27
5.5	Z-sukupolven kuuluvien Kelan työntekijöiden haastattelut	28
5.5.1	Teema 1: Työnhaku Kelaan hakiessa	30
5.5.2	Teema 2: Työpaikalla Kelassa	33
5.5.3	Teema 3: Tulevaisuus Kelassa	36
5.6	Johtopäätökset haastatteluista	38
6	Kehittämiskohteen valinta, kehittämissuunnitelma ja sen toteutus	40
6.1	Työnhakuilmoitusten kehittämissuunnitelma kohderyhmää osallistaen	41
6.2	Messuesitteen kehittämissuunnitelma kohderyhmää osallistaen	45
7	Hankkeen onnistumisen arviointi	51
7.1	Opinnäytetyön arviointi	51

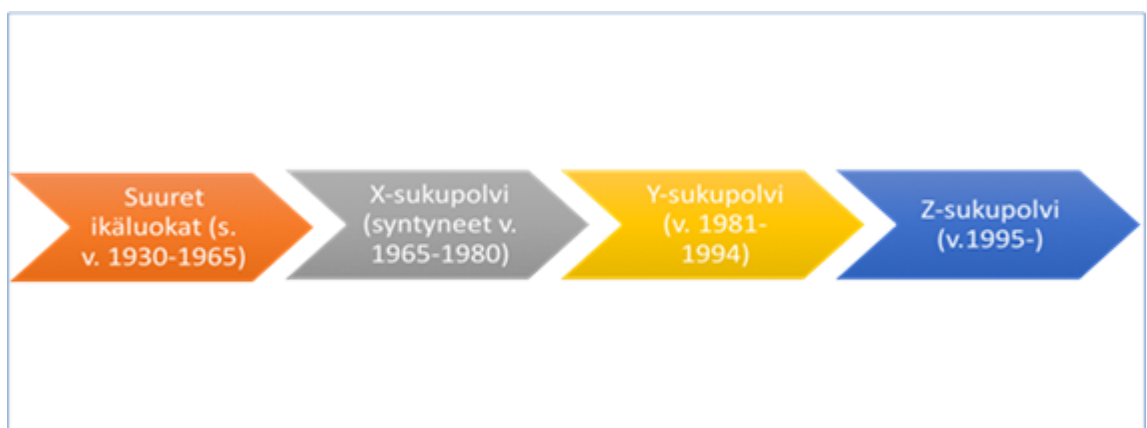
7.2	Itsearviointi ja jatkotoimenpiteet	55
7.3	Reliabiliteetti, validiteetti ja hankkeen uskottavuus	56
	Lähteet	58
	Liite 1. Taustatiedot	
	Liite 2. Teemahaastattelu ja apukysymykset	
	Liite 3. Työnhakuilmoitukset	
	Liite 4. Messuesite	
	Liite 5. Nuorten huomiot messuesitteestä koottuna	

1 Johdanto

1950-luvulla syntyneet ovat jo jääneet tai jäämässä hiljalleen pois työelämästä eläköitymisen kautta. Työelämä ja työntekotavat ovat muuttuneet radikaalisti. Työ on sähköistynyt käsin tehtävästä mekaanisesta työstä dramaattisesti; koneet tekevät ja ihmiset johtavat laitteistoja. Työnteko tulee olla tehokkaampaa kuin aikaisemmin ja samalla työ koetaan stressaavammaksi ja kuormittavammaksi. (Ilmarinen & Vainio 2016, 4).

Työelämä on myös yhä monimuotoisempaa. Olemme erilaisia; eri-ikäisille, eri kansalaisuuksille ja kulttuuritaustaisille sekä esimerkiksi eri sukupuolta oleville tarvitaan erilaista johtamista ja monimuotoisuuden huomiointia. Työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti ja heillä kaikilla tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet toimeentuloon ja työntekoon. (Työterveyslaitos 2012.)

Työntekijät yrityksissä voidaan luokitella useampaan eri sukupolveen ikäluokkiensa perusteella. Ikäluokkajaot vaihtelevat kulttuurin ja maan ja kirjoittajan mukaan, mutta pääsääntöisesti esimerkiksi Yhdysvalloissa noudatetaan seuraavan laista jakoa. Ikäluokkajakoon kuuluvat tällä hetkellä niin sanotut suuret ikäluokat alaryhmittymineen (syntyneet 1930-1965), X-sukupolvi (syntyneet 1965-1980) ja Y-sukupolvi eli milleniaalit (syntyneet 1980-1994). (Shah 2011.) Lisäksi uusimpana ja vähiten tutkittuna vastaavaan luokitteluun voidaan katsoa kuuluvan Z-sukupolven nuoret henkilöt (syntyneet 1995 alkaen), joita tämä työ käsittelee syvemmin. (Kingston 2014.)



Kuvio 1: Työikäisten sukupolvijakauma (Shah 2011 & Kingston 2014.)

Kanadalaisen viestintäkulttuurin ja digitaalisen talouden asiantuntija Don Tapscott ihailee nuorta Y- ja Z- sukupolvea, sillä he erottuvat myönteisesti eduksensa. Hänen mukaansa ”nettinuoret” haluavat tehdä valintoja ja vaikuttaa ympäristöönsä. He kuluttavat eri tavoin ja työskentelevät eri tavoin. Nuoret sukupolvet voivat muuttaa paljon ympäristöään jossa he toimivat. (Tapscott 2010, 18.)

Tapscott on tutkinut kutsumaansa nettisukupolvea laajalti. Hänen määritelmänsä nettisukupolvesta on Y-sukupolven loppupuoliskolla ja Z-sukupolven alkuvuosien aikana syntyneiden ihmisten sekoitus, jonka nimi muodostuu ylipäänsä siitä, että he ovat syntyneet digiajalla. Heidän suhteensa teknologiaan ja digitalisoitumiseen on automaattista. Heitä on paljon ja heillä on uusia näkökulmia mm. työntekoon ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. He ovat avarakatseisempia (Tapscott 2010, 14-15.)

Sukupolvijako on tunnettu amerikkalaisten aloittamana. Tällä hetkellä päähuomio sukupolvien tutkimuksessa on Y-sukupolvessa eli viimeisimpänä työelämään tulleissa. Sukupolvirajat voidaan määritellä eri tavoin, mutta yleensä niiden perusteena on yhdysvaltalainen yhteiskunta ja historia. Sukupolvirajoja voidaan käsitellä myös eurooppalaisen työelämäsukupolvikäsityksen mukaan. (Järvensivu & Nikkanen & Syrjä 2014, 35-37.) Käsitteet ja kuvaukset eri sukupolvista muistuttavat kuitenkin toisiaan.

Tässä työssä keskitytään Z-sukupolveen, joka useimpien käsitysten perusteella määritellään vuonna 1995 syntyneiksi ja tätä nuoremmiksi tulevan ajan sukupolveksi. Z-sukupolven edustajat ovat eläneet läpi useiden talouskriisien ja jo niin sanotusti tottuneet talouden vaihteluihin, sekä joutuneet elämään useassa epävarmassa ajanjaksossa. Myöhemmin työssä kerrotaan vielä tarkemmin Z-sukupolven käsitteestä ja sukupolven edustajille ominaisista erityispiirteistä.

Z-sukupolvi on useimmille meistä vielä melko uusi ryhmä. Kyseisen sukupolven edustajat tulevat työelämään hiljalleen ja ovat jo opiskeluelämässä vahvasti mukana. Sosiaalinen media on Z-sukupolvelle tärkeä ja enemmistölle olennainen osa elämää. Sosiaalisessa mediassa eli somessa tullaan nähdyksi ja omaa persoonaa voidaan muodostaa niin sanotusti brändäyksen kautta, kuten myös yritysmaailmassa. Tehdään yksilöllisiä ratkaisuja ja ollaan näkyvillä. (Tienari & Piekkari 2011, 14-16.)

Tarve tälle tutkimukselliselle kehittämishankkeelle lähti alun perin omasta tarpeestani löytää organisaatiolleni hyödyllinen opinnäytetyöaihe, jota tekisin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöksi. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä on tarkoitus osoittaa opinnoissa hankittu osaaminen ja pyrkimyksenä on kehittää jonkin organisaation toimintaa paremmaksi. Kyseessä on toimintatutkimuksen periaatteita noudattava kehittämisprojekti ja tutkija on tyypillisesti tutkittavan organisaation jäsen.

Etsin pitkään kiinnostavaa aihetta ja sain tietää, että Kelassa on vastikään tutkittu Kymenlaakson vakuutuspiirissä Y-sukupolven johtamisen kehittämistä. Koin, että Y-sukupolvea tuoreempaa Z-sukupolvea ei ole vielä tutkittu erityisen paljon ja tämä sukupolvi tulee olemaan tulevaisuuden suuri työntekijäryhmittymä, jonka näkökulmat työntekemisen tavoista lähtökohtaisesti lienevät varsin erilaiset kuin vanhemmilla sukupolvilla. Kelassa saataisiin tutkimukseni kautta aineistoa Y-sukupolven lisäksi näin ollen myös Z-sukupolvesta.

Ehdotin aihettani henkilöstöpalveluryhmälle Kelan henkilöstöhallinnossa. Aiheesta innostuttiin ja aihe tarkentui. Opinnäytetyön aihe palvelee molempia osapuolia. Työ on hyödyllinen Kelalle nyt ja tulevaisuudessa, koska nuorten työntekijöiden osuus lisääntyy koko ajan ja heitä tullaan rekrytoimaan jatkossa kaikenlaisiin tehtäviin organisaatioissamme.

Aihe tarkentui työnantajaosapuolen kanssa käydyissä keskusteluissa. Työssä on pyritty kunnioittamaan työnantajanäkökulmaa, tekemään työ työnantajan toivomusten mukaisesti. Tarkemmassa pohdiskelussa päädyttiin siihen, että aiheena on Z-sukupolven työnhakukäyttäytyminen. Millaisia rekrytointikanavia Z-sukupolven työntekijät käyttävät? Mitkä asiat vetoavat heihin työnhakuilmoituksissa ja työnantajan profiilissa? Millainen vaikutus yrityksen imagolla on? Mitä Z-sukupolven nuoret ylipäänsä ajattelevat työelämästä, millainen arvomaailma heillä on tämän suhteen? Mikä heitä sitouttaa?

Keskustelimme aloitusvaiheessa myös siitä, että nuoret työnhakijat ja työntekijät tulisi huomioida erityisen hyvin työpaikalla. Tässä voidaan ajatella, että nuorten työntekijöiden huomioiminen, tasavertainen kohtelu ja heidän ideoittensa huomiointi kuuluvat osaksi yrityksen yhteiskuntavastuuta. Työsuhteet ovat heidän ensimmäisiään ja ne muokkaavat

kuvaa työelämässä olemisesta. Tämän vuoksi on olennaista, miten heidät otetaan vastaan työpaikoilla ja millainen kuva työnteosta ja työnantajista heille jää.

Tämän kehittämistehtävän aihe kulminoituu tarpeeseen saada ideoita nuoren työntekijäkunnan rekrytoinnille ja sitouttamiselle Kelassa tutkimalla heidän ajatuksiaan ja odotuksiaan työelämästä. Työn keskeisimmät käsitteet ovat Z-sukupolvi ja työelämä.

2 Ratkaistava ongelma sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Nuorista työntekijöistä ja työnhakijoista saadun tiedon perusteella käytiin keskustelu Kelan rekrytoinnin edustajien kanssa siitä, mikä kehitystoimenpide soveltuu parhaiten tämän kehittämisprojektin tarkoituksiin.

Edellä kuvattujen kehittämishankkeen hyötyyn saatettavien tarkoituserien pohjalta voidaan tämän opinnäytetyön tutkimusongelma pelkistää seuraavan kysymyksen muotoon:

- **Miten Z-sukupolven ja muiden nuorten rekrytointia voidaan kehittää Kelassa?**

Tätä tukevia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä asioita nuoret arvostavat työelämässä ja mitä he odottavat työnantajalta? Mikä sitouttaa työnantajan palvelukseen?
- Millainen on houkutteleva työnantaja? Millaisia rekrytointikanavia Z-sukupolven jäsenet haluavat käyttää?

2.1 Tutkimustapa ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käydään läpi tutkimukseen valittu lähestymistapa sekä tutkimusmenetelmät, joiden avulla tutkimus tehtiin.

2.1.1 Toimintatutkimus

Metropolia Ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa opinnäytetyöt ovat toimintatutkimuksia. Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään vallitsevia toimintatapoja ja luomaan jotakin uutta. Tarkoitus on etsiä ratkaisuja ongelmiin ja ottaa samalla tutkittavat mukaan aktiivisesti tutkimukseen. Toimintatutkimus soveltuu hyvin käytännön työelämän eri tilanteisiin, joihin kaivataan uusia ideoita ja kehittymistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Toimintatutkimus voi olla jatkuvaa kehittämistä, jolla pyritään tekemään asioita entistä paremmin. Samassa toteutetaan muutos. Sen vaiheet voidaan jakaa sykliin, jota voidaan toistaa kerta toisensa jälkeen. Aluksi valitaan tavoite, josta laaditaan alkutilanne. Sen jälkeen tutkitaan asiakokonaisuutta, etsitään uutta tietoa, tehdään toimenpiteitä ja lopulta katsotaan saavutettiin tavoite. Samalla arvioidaan tutkimusta ja aikaansaannoksia. Sama voidaan toistaa uudestaan toistuvasti jatkuen. (Toimintatutkimus. 2006.)

Tutkijan tehtävänä on viestiä tutkimukseen liittyvistä seikoista muille projektiin osallistuville, kertoa uusista ideoista ja tuoda ratkaisuehdotuksia. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä laadullisella ja myös määrällisellä tutkimusmenetelmällä, esimerkiksi haastattelulla tai kyselyllä. (Toimintatutkimus. 2006.) Tutkijan rooli toimintatutkimuksen tekijänä on toisaalta ulkopuolinen, mutta toisaalta tutkija haluaa kehittää kohdeorganisaatiota ja projektia. Täysin objektiiviseen rooliin tutkija ei näin ollen toimintatutkimuksessa pääse.

Hankkeen vetäjän eli tutkijan roolin on oltava aktiivinen. Hänen tulisi hallita myös ryhmäkäyttäytyminen ja vuorovaikutteisuus toiminnassaan. Tutkijan ei tarvitse olla ammattilainen tutkittavassa asiassa. Myös muilla toimintatutkimukseen kuuluvilla henkilöillä; tutkittavilla tai toimintaympäristön vastuuhenkilöillä tulee olla tutkimuksessa aktiivinen rooli. (Kananen 2014, 67-68.) Tämä tulee ottaa huomioon esimerkiksi eri osapuolten osallistumisesta mietittäessä. Sekä kohdeorganisaation johto, että projektiin kuuluvat henkilöt tulisi sitouttaa mukaan tutkimukseen.

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on myös siinä mielessä erityinen, että tutkija toimii samalla projektinsa johtajana ja pyrkii saavuttamaan pysyvää muutosta kehittämishankkeessa. Tämä kehittämishanke on laadullinen, sillä tutkimusaineisto saatiin haastattelemalla ihmisiä, ottamalla selvää heidän ajatuksistaan ja saamalla tätä kautta uutta tietoa ilmiöstä kehittämistyön pohjaksi.

2.1.2 Kvalitatiivinen lähestymistapa

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymisessä lähtökohtana on pehmeä, ihmistieteellinen, ymmärtävä ja mm. tulkinnallinen tutkimustyyli. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus voidaan jakaa usean eri luokitteluun tai koulukuntaan ja tutkimustyyli on kehittynyt vuosien varrella ja saanut uusia sisältöjä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 11.) Laadullisen tutkimuksen viitekehystä ohjaa metodologia eli menetelmäoppi sekä ne asiat, jotka jo tutkittavasta kohteesta valmiiksi tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi, 19.)

Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimusmuodon suosituimmista aineistonkeruutavoista. Haastattelumuotoja on erilaisia, ne voidaan luokitella joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluiksi osallistujamäärän mukaan. Kvalitatiiviseen ryhmään kuuluviksi luokitellaan teemahaastattelu- ja syvähaastattelu. (Kananen 2014, 70.) Haastattelun peruslähtökohta on yksinkertainen, tarkoituksena on tutkia miksi ihminen toimii tai ajattelee siten kuin tekee, jonka vuoksi paras tapa on kysyä asiaa häneltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.)

Haastattelun etuna voidaan nähdä tutkijana työskentelyn joustavuus. Halutessaan tutkija voi tarkentaa kysymyksiä, oikaista asioita ja esittää kysymykset toivomassaan järjestyksessä. Yleensä suositetaan, että haastateltavat voisivat tutustua kysymyksiin tai pääteemoihin jo etukäteen. Haastattelija voi haastattelun lomassa myös halutessaan toimia havainnoitsijana, mikäli on olennaista millä tavoin vastaus ilmaistaan. Yhtenä haastattelun etuna voidaan nähdä myös se, että haastattelut yleensä toteutuvat ja kohdistuvat oikealle joukolle. Heikkouksina haastattelussa voidaan huomioida aineistonkeruuseen menevä aika ja rahan/resurssien käyttö. (Tuomi & Sarajärvi, 74.)

Haastattelutilanne on aina kahden henkilön välinen vuorovaikutustilanne, vaikka haastattelu tehtäisiin ryhmämuotoisena. Haastattelu voidaan toteuttaa henkilökohtaisena haastatteluna kasvotusten tai puhelimitse. Ennen haastattelua tulee tehdä päätöksiä kysymyksiin liittyen. Tehdäänkö ennakoita tarkasti suunnitellut

kysymykset vai spontaanimmat kysymykset? Olennaista on myös varautua kysymyksenasetteluun poissulkemalla sellaiset kysymykset, joihin voidaan vastata pelkällä ei- tai kyllä- vastauksella. (Kananen 2014, 72-73.)

Teemahaastattelut sopivat tutkimuksiin, joissa halutaan saada tietoa, jota kukaan muu ei ole tulkinnut tutkijan lisäksi. Sen tarkoituksena on ymmärtää jotakin asiaa tai ilmiötä. Asiaan liittyy vahvasti aina ihmisen toiminta, jota pyritään selvittämään tarkemmin. Haastattelu rakennetaan eri teemoista, joiden vastauksia tulee analysoida, jotta saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta asiasta. Teemat rakentuvat tutkittavan aiheen pääkohtiin ja tutkimusongelman ytimeen rakentuen. Teemahaastattelut etenevät usein vastaajan ehdoilla. (Kananen, 71-72 & 76.)

Syvähaastattelussa on kyse avoimesta haastattelusta, jossa ei ole teemoja tai strukturoitua muotoa. Se on vapaampi haastattelumuoto kuin teemahaastattelu, joten siitä saatu tutkimusaineisto on laajempi. Syvähaastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä ja ainoastaan ilmiö josta keskustellaan, on määritelty. Haastateltavia on usein vain muutama ja tutkijan tehtävänä on syventää saatuja vastuksia esimerkiksi jatkohaastatteluissa saman henkilön kanssa. Haastattelumuodon valinta on syytä tehdä huolellisesti; onko sopivasti teemoja haastattelua varten, vai jos haastateltavia on vain vähäisesti, onko syytä tehdä sittenkin syvähaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi, 75-76.)

Mikäli tehdään ryhmähaastattelu, haastattelijan on syytä ottaa huomioon eri persoonallisuuksien vaikutus. Asian aitoa totuutta ei saada niin hyvin esille ryhmähaastattelussa kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmähaastattelussa käsiteltäväksi tutkittava asia soveltuu, mikäli tutkittava asia on sellainen, jota voidaan käsitellä ryhmissä ja samalla tutkitaan, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä. Ryhmissä tehtävä haastattelu säästää tutkijan aikaa, koska haastattelut saadaan näin tehtyä yleensä kerralla. (Kananen 2009, 65-66.)

Tässä kehittämishankkeessa valitsin teemahaastattelun haastattelumuodoksi nykytila-analyysia varten. Teemahaastattelussa haastattelin Kelassa jo työskenteleviä Z-sukupolveen kuuluvia henkilöitä. Haastattelun teemat painoutuivat osioihin työnhaku, työpaikalla ja tulevaisuus. Tarkemmat tiedot haastattelun sisällöstä ovat luvussa 5.5. Z-sukupolveen kuuluvien Kelan työntekijöiden haastattelut.

2.2 Mittarit

Jotta toimintatutkimuksessa toteutettava muutos olisi todennettavissa, tutkimukselle on asetettava tavoite. Tavoitteiden tulisi olla jollain tapaa mitattavissa. Laadullisessa tutkimuksessa voi olla vaikeaa luoda mittaria, jolla voidaan mitata tavoite välittömästi. Tällöin tulee kehittää tutkimukselle sopiva mittaristo. (Kananen 2014, 58.)

Mittaus muutoksesta perustuu mittaustulosten erotukseen nykytilanteesta loppuhetkeen. Muutostilanteita voi olla useita erilaisia. Mittausta voidaan tehdä pelkästään mittaamalla jälkikäteen, tekemällä ennen ja jälkeen mittausta joko ilman tai kontrolliryhmällä tai mittaamalla ajallisesti. (Kananen 2014, 60-61.)

Tässä työssä lähtötilanne kehittämistyön aloittamiselle saatiin nykytila-analyysin kautta. Kelalaisille tehdyt haastattelut antavat perustan Kelassa työskentelevien Z-sukupolven nuorten ajatuksista koskien rekrytointia, sitouttamista ja tulevaisuutta. Kehittämishankkeen tarkoituksena on nykytila-analyysin pohjalta tuottaa Kelan rekrytointin ja henkilöstöyksikölle tietoa nuorten ajattelutavasta koskien työelämää ja antaa vinkkejä rekrytointia ja työhön sitouttamista ajatellen.

Projektia voidaan mitata esimerkiksi seuraavin tavoin:

- Tietoisuus Z-sukupolven arvomaailmasta ja asenteista lisääntyy hankkeen kautta Kelassa
- Onko tehdystä kehitystoimenpiteestä saatu aidosti hyötyä? Käytöstä saadut kokemukset? Seuranta rekrytointi/hr-ryhmässä yhteenvetopalaverissa jokin aika kehitystoimenpiteen jälkeen. Ovatko rekrytointitiimissä työskentelevät olleet tyytyväisiä tehtyyn kehittämistoimeen? Onko kehitystoimi ollut heidän mielestään hyödyllinen tai hyödytön ja millä tavoin?

Pitkäaikaisen muutoksen seurantaan:

- Kasvoiko nuorten työnhakijaehdokkaiden määrä messuesitteeseen ja työnhakuilmoituksiin tehtyjen muutosehdotusten pohjalta?
- Onko koko Kelassa tehty toimenpiteitä Z-sukupolven kuuluvan nuoren sitouttamiseksi vahvemmin? Näkyykö tämä nuorten työntekijöiden rekrytointien määrässä? Mitä

henkilöstöbarometrikyselyt kertovat nuoren työntekijäryhmän työssä viihtymisestä?

- Kuinka moni tutkimuksen nuorista on X vuoden päästä edelleen Kelassa?
- Minkälaisissa tehtävissä tutkimuksen haastateltavat ovat myöhemmin? Ovatko he edenneet uralla horisontaalisesti tai vertikaalisesti?
- Onko nuorten henkilöiden Kela-uran pituus muuttunut? Työskennelläkö organisaatiossa lyhyemmän aikaa, saman aikaa vai kauemmin?

Toteutin työn seuraavalla aikataululla:

- Vuonna 2016 aiheen pohdiskelua ja toimeksiantajan etsimistä omasta organisaatiosta keväällä.
- Kesäkuusta lokakuuhun vuonna 2016 teoriaan tutustumista, teoriaosuutta täydensin myös myöhemmin.
- Haastattelut toteutin marraskuun ja joulukuun aikana vuonna 2016.
- Haastattelut purettiin ja analysointiin sekä kehittämisehdotukset valittiin joulukuusta alkaen vuoden 2017 huhtikuun aikana.
- Kehittämisehdotukset luovutin toukokuussa vuonna 2017.
- Muutosta mittasin kesäkuusta syyskuuhun.
- Opinnäytetyö valmistui loppusyksystä vuonna 2017.

3 Työyhteisöjen moninaisuus

Käsitys moninaisuudesta on laaja. Ihmisten persoonalliset piirteet, jotka tekevät henkilöstä itsensä ovat moninaisuutta. Moninaisuudesta on useita eri määritelmiä ja siinä voidaan sanoa olevan erilaisia piirteitä riippuen määrittelijästä. On siis mahdotonta tarkkaan sanoa, mitä kaikkea moninaisuus voi olla. Olennaista on ymmärtää erilaisuutta ja tulla toimeen erilaisten tai eri tavoilla ajattelevien ja kokevien ihmisten kanssa. (Timonen 2015, 15.)

Moninaisuutta voidaan tarkastella niin yksilö-, ryhmä-, kuin yhteiskunnallisella tasolla. Se on osa monikulttuurista maailmaa. Talousrakenne, työllisyysnäkymät, työntekijärakenne, koulutusvaatimukset ja perheet muuttuvat entistä moninaisemmiksi. (Timonen 2015, 16-17.) Myös luonnon biodiversiteetti on moninaisuutta. (Matinheikki-Kokko 2015, 76.)

Työyhteisöissä moninaisuuden ymmärtäminen on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. (Timonen 2015, 15.) Monimuotoisuuden johtamisen tavoite on pyrkiä luomaan työympäristö, jossa sen työntekijät pääsevät käyttämään kaikkea osaamistaan hyödyksi ja auttavat näin ollen organisaatiota saavuttamaan asetetut tulokset ja tavoitteet. (Matinheikki-Kokko 2015, 57.) Työntekijän näkökulmasta monimuotoisuuden johtaminen on mm. sitä, että esimies auttaa työntekijää kehittymään työssään.

Jotta monimuotoisuuden johtaminen toteutuisi työyhteisöissä, se vaatii esimiesten tietoutta monimuotoisuuden käsitteestä ja erilaista johtamistapaa. Erilaiset osaamiset tulisi tunnistaa ja luoda organisaatiossa puitteet kunkin yksilön osaamisen kehittymiselle. Inhimillisen pääoman johtamisen voimaa ja sen merkitystä ei kuitenkaan hahmoteta vielä riittävästi. (Matinheikki-Kokko 2015, 76-77.)

Esimiehen toiminta ja esimiehen tekemät päätökset vaikuttavat suuresti siihen, koetaanko työpaikalla tasa-arvoisuutta vai eriarvoisuutta. Palkan muodostuminen (enemmän yksityisellä sektorilla), erilaiset perhetilanteet suhteessa työnantajan joustoon ja yhteenkuuluvuus työpaikan ryhmiin mietityttävät ja nämä koetaan helposti eriarvoisuutta aiheuttavaksi. (Jaatinen 2015, 48-49.) Tasa-arvoisuuden käsite linkittyy siis vahvasti moninaisuuteen. Jos moninaisuuden johtamisessa painotetaan yksilön osaamisen korostamista ja kehittämistä, miten voidaan kuitenkin säilyttää tasa-arvoisuus työpaikalla?

Tasa-arvoisuudesta määritellään myös laissa. Yhdenvertaisuuslain 30.12.2014/1325 mukaan pykälässä 8 § on syrjinnän kielto iän, alkuperän kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä voi olla välitöntä tai välillistä. (Työpaikan ja luottamusmiehen lakikirja. 2016, 116-117.)

Moninaisuuden johtaminen vaatii aitoa arvostamista, hyväksyntää ja erilaisuuden hahmottamista. Aidosti moninaisuuden tiedostava johtaja osaa hyödyntää ihmistuntemuksen ja moninaisuuden tuomat edut. Tällä voidaan välttyä suppeilta ja yksipuolisilta ajatuksilta. (Ajanko 2016, 30-31.) Erityisesti Suomessa voidaan sanoa koko yhteiskuntamme olevan melko tasalaatuinen huomioiden vähäiset muiden kulttuureiden vaikutukset ja tasa-arvoisen koulutusjärjestelmämme. (Ajanko 2016, 33.)

Erilaisuusajattelua ohjaavat kaksi näkemystä; pessimistinen ja optimistinen. Pessimistisessä ajatellaan erilaisuuden aiheuttavan tehottomuutta, koska erilaisuus aiheuttaa jakaantumista. Optimistinen näkökulma kokee erilaisuuden luovuudeksi ja tehokkuudeksi. (Ajanko 2016, 43.) Olennaista lienee, että erilaisuudella on vaikutusta yrityksistä ja se on syytä huomioida yritysten hallituksista ja arvomaailmoista alkaen.

Esimiehen tulee tutustua omaan ajatusmaailmaansa moninaisuuden ymmärtämisessä. Esimies voi ajatella johtamista sellaisena millaista sen pitäisi olla itsensä mielestä ja mikä olisi itselle sopivinta. Tähän ajattelumalliin liittyy harha siitä, että kyseinen johtamistyyli olisi kaikille toimiva. Esimies voi olla henkilö, joka ei tarvitse esimerkiksi palautetta työstään. Noudattaessaan samaa ajattelutapaa, esimies saattaa noudattaa niin sanottua samanlaisuusharhaa työskennellessään johtotehtävässä. (Ajanko 2016, 50-51.)

Samanlaisuusharhan vastakohta on erilaisuusharha, jossa ajatellaan tiettyjen ryhmien olevan täysin erilaisia ja että niitä tulisi kohdella eri tavoilla. Tässä ratkaisee vahvasti johtajan pelot ja uskomukset ja se ilmenee rasmissa sekä seksismissä. Erilaisuusharha saa esimiehen keräämään työntekijöikseen itsensä kaltaisia henkilöitä. Tämä supistaa myös mielipiteiden ja kokemusten rikastuttamista. (Ajanko 2016, 51.)

Yhtenä toimintamallina esimiehillä voi olla myös tiedostamaton puolueellisuus. Voimme pyrkiä olemaan puolueettomia ja tasapuolisia. Ajatuksiamme ajaa kuitenkin usein eteenpäin omat ennakkoluulomme ja puolueellisuus, mitkä muodostuvat elämässämme tapahtuneista kokemuksista ja erilaisista taustoihimme vaikuttaneista asioista. (Ajanko 2016, 51-52.) Esimies saattaa esimerkiksi palkata saman tyyppisen koulutustaustan tai koulun käyneitä henkilöitä tai samalta paikkakunnalta kotoisin olevia kuin hän itse on huomaamattaan. Olennaista kaikissa edellä mainituissa on pohtia asioita, jotka voivat korostua oman erilaisuuden ajattelussa. Näin ne on mahdollista huomioida moninaisuutta johtaessa hieman paremmin.

3.1 Erilaisuusmallit moninaisuuden tunnistamisessa

Erilaisuusmallit voivat olla hyödyllisiä hahmottamaan ja käynnistämään keskustelua moninaisuuden syvemmästä ymmärtämisestä (Ajanko 2016, 54-55). Malleja käytettäessä on hyvä huomioida, että pelkän mallin käyttäminen esimerkiksi vain yhdessä tiimipalaverissa ei ole järkevää eikä sitä tällöin käytetä tehokkaasti hyödyksi. Käyttöönotto vaatii pidempää moninaisuuden huomiointiin liittyvää prosessointia, dialogikeskustelua, sekä tiimi- että yksilötyöskentelyä. (Ajanko 2016, 86.) Erilaisuusmalleja on useita, tässä esittelen niistä kaksi mielestäni mielenkiintoisinta.

Belbinin tiimiroolit

1970-luvulla tohtori Meredith Belbin loi maailmalla tunnetun ja pitkäikäisen mallin tiimirooleista. Menestyneimmäksi tiimiksi tutkimuksissa osoittautui tiimi, jossa on riittävä määrä erilaisuutta. Keskeistä on se, että jokainen tiimin jäsen toimii itselleen luontaisimmalla tavalla ja on näin ainutlaatuinen osa tiimiä. Henkilö voi myös joustaa roolissaan tietoisesti tai tiedostamatta ryhmän hyväksi ja ottaa itselleen myös jonkin epänormaalin roolin. (Ajanko 2016, 69-70.)

Teoria kuvaa hyvin sitä, että tiimi tarvitsee erilaisia rooleja sen jäsenille ja moninaisuuden kautta työskentely rikastuu. Belbin osoittaa tiiminvetäjälle kaksi roolivaihtoehtoa, koordinaattori ja puskija. (Ajanko 2016, 71.) Johtajan roolit ovat melko rajoitettuja ja nykypäivän johtaminen on muuttunut niin paljon 70-luvulta, että tätä osaa Belbinin mallista voisi päivittää jollain tapaa.

Enneagrammi

Enneagrammissa on kyse erilaisten toimintatyylien kuvauksista. Malli pyrkii auttamaan ja tiedostamaan omat rajamme, jotka itse asetamme itsellemme ja joita persoonamme meille tuo. Agrammin kautta voi tiedostaa, mihin kiinnittää huomionsa. Siihen kuuluu psykologian käsitteitä ja yksilöllisen kasvun mahdollisuuden. Oman tyylin havainnointia voi käyttää hyväksi yksilötasolla, mutta myös organisaatioiden kehittämisen teemoissa. Sen työstämistä voi aina jatkaa, sillä se on melko syvälinen. (Ajanko 2016, 72-73.)

Tämä, kuten muutkin mallit vaativat syvempää tutustumista ja tiedostamista ennen sen tehokasta käyttöä.

3.2 Eri-ikäisten johtaminen

Ikä on yleisimpiä moninaisuuden piirteitä. Ikä ajatellaan usein numeraaliseksi iäksi, mutta se voidaan luokitella mm. myös koetuksi iäksi, sellaiseksi jonka ihminen itse kokee olevansa. Ikämoninaisuuteen kuuluvat myös työuran vaiheet ja erilaiset elämänvaiheet. (Kukkonen 2015, 118.) Työuran vaiheisiin voidaan ajatella kuuluvan niin rekrytointivaihe, työssäolovaihe ja työn päättämisvaihe. (Kukkonen 2015, 119.)

Usein sosiaalista ikämäärittelyä voidaan pitää tärkeämpänä, kuin biologista ikää, jota tällä hetkellä olemme. Määritelmät siitä, miten ikä koetaan yleisesti ja millaisia käsityksiä muut ihmiset eri ikäryhmille antavat heijastuvat mahdollisesti myös työn tekemiseen ja omaan koettuun ikään. Esimerkiksi nuorten ajatellaan automaattisesti olevan ennakkoluulottomia ja nöyriä. Samaten heiltä odotetaan työelämävalmiuksia, joita heillä ei kuitenkaan näitä vielä ole. Ennakoasenteet heikentävät työyhteisön toimivuutta, mikäli asenteet ovat kielteisiä. (Kiviranta 2010, 17.)

Ikäjohtamisella tarkoitetaan yksittäisten henkilöiden yksilöllisten ratkaisujen sovittamista organisaation strategiseen kokonaiskuvaan. Se on myös yhteiskuntavastuun toteuttamista. Kysymys on siitä, millaisiin tiimiin, ryhmiin tai yksiköihin organisaatio jaetaan ja miten eri-ikäiset otetaan näissä huomioon. Eri-ikäisistä koostuvat tiimi- ja ryhmärakenteet tukevat moninaisuuden periaatteiden kunnioittamista. (Kukkonen 2015, 120.)

Eri-ikäisten työntekijöiden hyödyntäminen on erityisen tehokasta kehittämistoimissa työyhteisöissä. Tällöin saadaan sekä lyhyen aikaa, että pidemmän aikaa palvelleiden mielipiteitä tietoon ja erilaisia näkemyksiä usein eri sukupolvilta. Kehittämistyö on mielekästä ja osallistavaa myös työntekijöille. Kehitettävää asiaa tulee ajateltua useammasta eri näkökulmasta kehittäjäryhmän ollessa moninainen ja realistiset osaamistarpeet nousevat esille. (Kukkonen 2015, 125.)

Olennaista on eri-ikäisten vahvuuksien ja kyvykkyyksien löytäminen ja hyödyntäminen. Tällöin työntekijä on saanut näiltä osa-alueilta myönteisiä onnistumisia ja kehittyminen on luontaisesti helpompaa. (Kiviranta 2010, 24-25.) Myönteiset onnistumiset luovat

itsevarmuutta, sekä ajatuksia ja keinoja ja luovat muistijälkeä selviytymiskokemuksista työuralla. Tällöin on helpompaa tarttua myös haasteellisempiin tehtäviin (Kiviranta 2010, 27.) Näin ollen oppiminen ja kehittyminen jatkossa on helpompaa.

Eri-ikäisten johtamisessa voidaan ottaa huomioon myös taloudellinen näkökulma. Työntekijään kuluvat palkkakulut ovat suuret työuran aikana. Jo alkuvaiheessa nuoreen työntekijään tehdyt investoinnit ovat vaikuttavat. Näin ollen rekrytoinnin, perehdyttämisen, osaamisen johtamisen ja sitouttamisen merkitykset muodostuvat olennaiseksi, jotta osaamiskertymä kasvaa ja säilyy organisaatiossa. (Kiviranta 2010, 47-48.)

Johtamistyyliillä on vaikutusta eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa. Nuorille paras johtamistapa on usein asijahtaminen, jossa tarkoituksena on asettaa selkeä tavoite, sopia työtavoista ja arvioida tuloksia. Asijahtamisen lisäksi tarvitaan ihmiskeskeistä johtamista, jossa keskitytään yhteistyön ja tiimityön lisäämiseen ja työn merkityksellisyyden rakentamiseen niin yksilötasolla kuin koko organisaatiossa. Tämä korostuu erityisesti palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa. (Kiviranta 2010, 60 & 62.)

3.3 Ikäjohtaminen yhteiskuntavastuun osana

Yrityksillä on nykyisin yhteiskunnallinen vastuu siinä toimivana työnantajana ja tämän piiriin kuuluvista asioista tulee raportoida ja viestiä. Yhteiskuntavastuuseen kuuluu henkilöstövastuu, mikä jakautuu seuraaviin osa-alueisiin: monimuotoisuus ja tasa-arvo, osaamisen kehittäminen, työturvallisuus, koulutus, palkkaus, työehdot ja työntekijöiden oikeudet, sekä työntekijöiden jakautumisen tarkastaminen. Henkilöstövastuun toteutumista tarkastellessa vertaillaan usein sen osa-alueita ristiin vertailuna. (Jussila 2010, 98-100.) Tässä työssä tarkastellaan enemmän monimuotoisuutta ja tasa-arvoa.

Monimuotoisuutta ja tasa-arvoa voidaan käyttää näkökulmana ja tarkastelutekijöinä kaikkien henkilöstövastuun piiriin kuuluvissa asioissa, esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien tutkimista sukupuolen mukaan. Nämä kaksi ovat korostetuimpia henkilöstövastuun osa-alueita. Käsitteitä on laajennettu mm. myös iän huomioimiseen tasa-arvoon vaikuttavana asiana. (Jussila 2010, 100.)

Sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vastuu ikäjohtamisessa tarkoittaa sitä, että yritetään yhdistää ja vastata niin yrityksen, yhteiskunnan kuin työntekijänkin asettamat tavoitteet

ja odotukset. Vastuuseen kuuluu myös se, että yritys pitää huolta henkilöstöstään ylläpitämällä riittävää osaamista ja huolehtimalla heidän hyvinvoinnistaan. Se vaatii erilaiset tarpeet huomioivaa johtamista. (Halme 2007, 16-17.)

Olennaista yhteiskuntavastuullisessa näkökulmassa on se, että nuorta arvostetaan alusta alkaen ja otetaan hänen ideansa huomioon. Palautetta kannattaa antaa molempiin suuntiin ja kuunnella aktiivisesti työntekijän ideoita. Näin voidaan säilyttää hyvä mielikuva nuoren mielessä ensimmäisistä työnantajista ja antaa eväitä vaikuttaa omaan työhönsä, sekä lisäämään kenties mielekkyyttä työssä. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2013, 20-21.)

Nuoret ovat suuri tulevaisuuden työntekijäryhmä. Nuorten huomioiminen, heidän työpanoksensa ja mielipiteiden arvostaminen työyhteisössä varhaisimmista työsuhteista alkaen on merkittävää myös yhteiskunnallisesti, sillä he rakentavat ensimmäisiä mielipiteitään työelämästä.

4 Z-sukupolven tutustumassa

Z-sukupolvea kuvaavaa on, että sille maailma on ollut aina auki ja vapaana. Kyseiseen sukupolveen kasvaneet (syntyneet v. 1995 alkaen) ovat syntyneet aikana, kun internet on vapauttanut tiedon kaikkien käyttöön. Toisaalta maailman ja tiedon vapautuminen koskee meitä kaikkia ja vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen on mahdollista meille kaikille. (Tienari & Piekkari 2011, 19-20.) Z-sukupolvi on kasvanut aikana, jolloin asioista voidaan puhua vapaasti ja asioita pyritään kehittämään. He uskaltavat vapaammin tuoda esille mielipiteitään.

Yhdysvaltalaisen RainmakerThinkingin ja Bruce Tulganin (2013, Meet Generation Z) tekemän pitkäaikaisen työelämä tutkimuksen perusteella havaittiin, että Z-sukupolven nuoret kasvoivat nopeasti ja ovat perillä asioista jo todella nuorella iällä. Heidät on kasvatettu pehmeällä otteella, joten he ovat saaneet tarvittavaa tukea mm. vanhemmilta ja koulusta. Informaatio, ideat, kuvat ja äänet ovat olleet saataville heille pienestä pitäen internetin tuottaman sisällön kautta. He saavat tiedon nopeasti esille kommunikoimalla jatkuvasti. Tämän sukupolven jäsenet tietävät olevansa eteviä. Heillä on hyvät verkostot toisiinsa.

Z-sukupolven aikakautena kasvaneet ovat tottuneet maailman mullistuksiin; sotiin ja taloudelliseen turvattomuuteen. He saattavat olla epäileväisiä pitkäaikaissuunnitelmien suhteen ja pelokkaita huomista. Verrattuna aikaisempiin sukupolviin tällä sukupolvella on alemmat odotukset yhteiskuntaa kohtaan, koska he tiedostavat, ettei mikään ole välttämättä pysyvää. Yhteiskunnallinen epävarmuus näyttäytyy normaalitilana. (Tulgan 2013.)

Nuoret ovat pääsääntöisesti kouluttautuneita, Z-sukupolven jäsenillä on lähtökohtaisesti enemmän opittua tietoa kuin muilla internetaikakauden vanhemmalla iällä kasvaneilla. Voidaan myös sanoa heidän olevan keskimäärin yrittäjähenkisempiä ja suurempia ideoijia kuin aikaisempien sukupolvien. Heitä ei ole vielä tutkittu riittävästi, koska he ovat vasta nuoria. Heidän ostovoimansa on vielä pienempi eikä heidän käyttämiään kanavia välttämättä huomioida markkinoijien taholta täysin. (Kingston 2014.)

Tällä sukupolvella on suuri tiedonjano ja he haluavat oppia uusia asioita. He osaavat käyttää verkkoa, verkostoja ja sosiaalista mediaa työkalunaan, kun etsivät uusia asioita. Erilaiset näytöt ovat kovassa käytössä; he voivat käyttää peräti viittä eri näyttöä samanaikaisesti, eli kyseessä on todellinen monitoimija. (Sparks & Honey 2014.)

Sosiaalisten verkkojen sisällöntuotanto on z-sukupolvelle normaalia ja tavanomaista. Nämä verkostot ovat suuri voima, jolla on iso vaikutus. Ne aiheuttavat kuitenkin yksityisyydensuojan ongelmia, joita jokaisen käyttäjän tulee tiedostaa ja pyrkiä minimoimaan. (Tapscott 2010, 85.)

Internetkaudella kasvaneen sukupolven toimintatapoja myös kyseenalaistetaan. On todettu, että koska tietoa tulee niin paljon, sitä voidaan prosessoida vain pieniä palasia kerrallaan. Keskittymiskyky ja muisti ovat heikentyneet ja niiden ylläpito on vaikeaa. (Sparks & Honey 2014.)

Vuosittain julkaiseva Nuorisobarometri antaa vuosittain tietoa nuorison asenteista ja arvoista Suomessa. Uusimmassa vuoden 2016 barometrissa on käsitelty tulevaisuutta. Suomalaiset nuoret arvostavat pysyvyyttä, esimerkiksi luotettavaa työpaikkaa. Kuitenkin alle 20-vuotiaat ovat entistä enemmän yrittäjähenkisiä. Työsuhteita pidetään kuitenkin vaativina ja kuluttavina. (Myllyniemi 2017, 30.) Nuoret Suomessa tiedostavat teknologian vaikutuksen elämässä ja uskovat sen korostuvan jatkossa yhä edelleen. Suurin osa ei kuitenkaan toivo teknologian roolin vahvistuvan nykyisestä. (Myllyniemi 2017, 22.)

Suomalaiset nuoret toivovat edelleen, että 35-ikävuoteen mennessä heillä on läheisiä ystäviä, he ovat fyysisesti hyvässä kunnossa ja heillä on mahdollisesti perhe ja lapsia. (Myllyniemi 2017, 29). Kuitenkin hedonistiset toiveet, kuten hyvä ulkonäkö ja mahdollisuus matkustella kasvattavat suosiotaan. (Myllyniemi 2017, 30.) Suosikkiasuinpaikkakuntana on pääkaupunkiseutu, erityisesti Helsinki. Maakunnista Tampere on suosituin. (Myllyniemi 2017, 34.)

Luottamuksen ja turvattomuuden tunnetilat linkittyvät toisiinsa. Erityisesti alle 20-vuotiaiden nuorten miesten luottamus toisiin ihmisiin on heikentynyt vuosi vuodelta barometrituloksissa. (Myllyniemi 2017, 39). Suurimmat epävarmuutta ja turvattomuutta aiheuttavat seikat ovat oma toimeentulo ja oma tulevaisuus, jotka näyttävät useiden nuorten mielestä epävarmoilta. Sen sijaan itseen kohdistuva seksuaalinen tai fyysisen väkivallan uhka nähdään melko pienenä turvattomuuden aiheuttajana (Myllyniemi 2017, 59.)

4.1 Z-sukupolven työelämäkäyttäytyminen

Z-sukupolven tekninen osaaminen on kehittyneempää kuin monen muun nykytyöntekijäkunnan ikäryhmän. Taitavien ja taitamattomien eroavaisuudet tulevat kasvamaan. Sanotaan, että työelämässä korostuvat työtapojen muutos, viestinnän merkitys, kriittinen ajattelu ja tekninen uudelleen koulutus. Useat yritykset toteuttavat jo näitä periaatteita, jonka jälkeen kilpailua käydään palkitsemisella ja muuntautumiskyvyllä. Kansainvälisyys on luonnollista ja nuorille itsestään selvä asia. (Tulgan 2013.)

Sen sijaan, että haluttaisiin työskennellä etätyössä, useammin halutaan kuitenkin työskennellä toimistolla. Yhteistyön merkitys korostuu z-nuorten työelämätoiveissa. Työn tulee olla mielekästä, mutta tärkeäksi koetaan myös mukavien työkavereiden merkitys. Twitter, YouTube, Instagram ja Reddit-yhteisöpalvelut koettiin Randstadin tekemän tulevaisuustutkimuksen mukaan käytetyimpinä sosiaalisen median muotoina, jotka myös häiritsevät työhön keskittymistä. Kahdenkeskinen viestintä kasvotusten koetaan parhaaksi tavaksi kommunikoida, toisin kuin tästä verkkoyhteiskunnasta saattaisi ajatella. He arvostavat lisäksi mentorointia työpaikallaan. (White 2016.)

Elisa Kylkilahden (Vehkalahti & Suurpää 2014, 202-205) mukaan suomalaisessa yhteiskunnassa nuorille on annettu odotus työmarkkinoille suuntautumisesta ja siellä osallistumisesta. Työttömyysaste vaihtelee, mutta on Suomessa melko suurta nuorten työnhakijoiden keskuudessa. Kylkilahden tutkimien nuorten kirjoitusten mukaan nuorilla on kolme erilaista identiteettiä; *irrottautuja*, joka irtaantuu yhteiskunnan odotuksista ja asettaa omanlaisensa työelämän tavoitteet; *epäonnistuja*, joka kokee epäonnistumisen tunteita, koska ei ole kyennyt saavuttamaan kaikkia tavoitteita, sekä *toteuttaja*, joka saavuttaa ja toteuttaa kulttuurissa rakennettuja työelämän menestymisen periaatteita.

Työnteko saatetaan aloittaa jo varhain, jotta voidaan osoittaa olevan niin sanotusti kunnan kansalainen. Toimettomuutta kuvataan paheena, työntekoa arvostettava asiana. (Vehkalahti & Suurpää 2014, 210.) Amerikassa Adecco Staffin tekemän tutkimuksen mukaan nuoret ovat myös tietoisia ja huolestuneita henkilökohtaisesta sekä yhteiskunnallisesta tilanteesta. (Crouch 2015.)

Nuoret saattavat olla hyvin itsetietoisia ja itsevarmoja osaamisestaan. Työkokemusta on kuitenkin vielä vähäisesti. Vahvuudet ovat usein koulutuksessa, hyvässä kielitaidossa ja vahvoissa IT-taidoissa. Kokonaisuuden hahmottaminen organisaatiossa ja työelämässä on vielä usein epäselvää ja erilaisuuden ymmärtäminen työyhteisössä, sekä sosiaaliset taidot vielä kehittymässä. Työuran pidentyessä ymmärrys siitä, ettei kukaan ole kaikkietävä ja ihmisillä on erilaista osaamista, muuttuu ja tasoittuu. (Kiviranta 2010, 100-102.)

Nuori ja kasvava Z-sukupolvi tulee asettamaan perusteellisia haasteita johtajille, esimiehille, hr-päälliköille ja kouluttajille jokaisella työvoimaa tarvitsevalla sektorilla. On olennaista ymmärtää nuorten asenteita ja strategioita, jotta nuoret pystytään ottamaan aidosti mukaan työyhteisöihin ja käyttämään hyväksi heidän osaamistaan. (Tulgan 2013.)

4.2 Nuorten työntekijöiden palkkaaminen ja sitouttaminen

Organisaatiot voivat hyödyntää nuorten kiinnittymisessä työelämään erilaisia menettelytapoja, joilla autetaan osaltaan nuoria sitoutumaan ja siirtymään opiskeluelämästä työelämään. Tällaisia menettelyjä voi olla esimerkiksi

harjoittelupaikkojen tarjoaminen, antamalla erityistä tukea ja palautetta esimiestyön kautta, perehdyttämällä työhön hyvin, kirkastamalla tehtävänkuvaa ja työroolia. Käytännössä menettelyjä käytetään varmistamaan, että uusi z-sukupolven nuori pääsee mukaan työelämään, on perillä tehtävistään ja varmistamalla kuuluvuuden työpaikkaan. (Ahonen ym. 2015, 123.)

Noin kolmasosa aiemmin mainitun Adecon tutkimukseen osallistuneita kokivat työskentelevänsä heidän unelmatyössään 10 vuoden kuluttua tästä hetkestä. He eivät odota työnhaun olevan helppoa ja heillä on realistiset odotukset työllistymisen suhteen. Urakehitys nähdään ensimmäisissä työsuhteissa tärkeämpänä kuin suuri palkka. (Crouch 2015.) Yhdessä työtehtävässä nähtiin vietettävän aikaa aTalentin tutkimuksen perusteella keskimäärin alle 3 vuotta ja samassa organisaatiossa alle 4 vuotta. (aTalent Recruiting 2016, 39.)

Rekrytointiyhtiö aTalentin tuoreen selvityksen mukaan (aTalent Recruiting 2016, 6). nuoret työelämää aloittavat tai jo aloittaneet ovat melko tyytymättömiä yritysten rekrytointikäytäntöihin. Työnhakuprossin huono viestintä harmitti 54 % kyselyyn vastanneista. Jatkoonpääsystä ei välttämättä tiedoteta, eikä monissa paikoissa tiedottamista prosessin edetessä ole. Hakeminen nähdään ohjelmistojen osalta hitaaksi.

Yleisimmät työnhakuasiakirjat ovat CV ja hakemuskirje. Nämä ovat myös tulevaisuuden työnhakuasiakirjojen listalla. Nuoret kuitenkin toivovat, että rekrytointimenetelmiä käytettäisiin laajemmin esimerkiksi siten, että rekrytointiprosessi olisi henkilökohtaisempi, soveltuvuutta työpaikalle painotettaisiin rekrytoinneissa enemmän ja työpaikoilla ennen työsuhteen alkamista voisi olla esimerkiksi yksi kokeilupäivä. (aTalent Recruiting 2016, 26-27.)

Vanhanaikaiset strukturoidut kasvotusten tehtävät työpaikkahaastattelut ovat vielä nykypäivää suurimmassa osassa yrityksiä. Uusi tapa palkata ihmisiä on keskustella avoimesti ja saada uusia ideoita esimerkiksi pitämällä yhteyttä vanhoihin työntekijöihin. Koeaika työsuhteessa on usein ajateltu työnantajan kannalta, mutta nyt voidaan ajatella työntekijän pitävän yritystä koeajalla sille varatun ajan. (Tapscott 2010, 167.) Uudet haastattelumuodot (ryhmä-, puhelin-, ja videohaastattelut) kuitenkin yleistyvät. (aTalent Recruiting 2016, 28).

Selvityksen nuorten mielessä rekrytointiprosessilla on olennainen merkitys mielikuvassa, joka työnhakijalle muodostuu kohdeorganisaatiosta. Tämän vuoksi viestintä työnhakuprosessin jokaisessa vaiheessa; ilmoituksen luomisessa, väliaikatietojen ilmoittamisessa, haastattelun laadussa ja palautteen antamisessa tulisi olla toimivaa. Palautetta tulisi ehdottomasti saada myös silloin, kun ei tule valituksi eteenpäin. Mitä pidemmällä rekrytointiprosessissa on, sitä enemmän kehittävää palautetta nuoret kaipaavat. Huono työnantajakokemus leviää nopeasti nuorten kesken, joka voi vaikuttaa pitkäaikaisesti yrityksen työnantajamielikuvan muodostumiseen. (aTalent Recruiting 2016, 8-9 & 37.)

Työnantajasta saatuun mielikuvaan ja kiinnostukseen vaikuttavat yrityksen imago, aikaisemmat työntekijöiden antamat kokemukset ja nimenomaan työnhakuun kehitetty brändäys. Luotettavin tapa rakentaa työnantajamielikuvaa on hyödyntää työntekijöiden kokemuksia, jotka ovat realistisia. (Kaijala 2016, 88-89.) Kun palkataan nuoria työntekijöitä, on mietittävä kokonaiskuvaa ja hieman suunniteltava; palkataanko uusi henkilö juuri kyseiseen tehtävään vai onko tarkoitus saada palkattua pidempiaikainen työntekijä, joka myöhemmin koulutetaan esimerkiksi esimiestehtävään? (Kaijala 2016, 154.)

Kokonaisuudessaan työnantajakuvan luonti ja ylläpito on haasteellista ja monitahoista. Tähän voi kuitenkin vaikuttaa paljon kohtelemalla hakijoita erinomaisesti hakemisvaiheessa huomioimalla heidät aidosti ja kohtelemalla reilusti viestimällä riittävästi ja antamalla tietoja hakuprosessin vaiheista sekä aikatauluttamalla rekrytointiprosessi selkeästi. Hakuilmoituksen laatimiseen on syytä käyttää aikaa ja miettiä muun muassa sopivat työnimikkeet ja työtehtävistä kertova sisältö, jotka todella kuvastavat työtä. (Kaijala 2016, 156-157.)

Tärkeimmäksi työnhakukanavaksi osoittautui sosiaalinen media, omat verkostot, rekrytointiyritysten sivut ja työvoimatoimiston mol.fi- palvelu. Vastaajista 76 % käytti Facebookia ja Linkediniä työnhakuun tavalla tai toisella. Työnhaku sosiaalisessa mediassa nähdään helpoksi sen vuoksi, että siellä vietetään aikaa myös muuten melko paljon. Instagramia ja Periscopea käytettiin vielä hyvin vähän työnhaussa. Eri alojen opiskelijat käyttivät hieman toisistaan poikkeavia kanavia; mm. tekniikan opiskelijat käyttivät enemmän sähköposti-ilmoitusten tai ainejärjestöjen kautta tulleita työnhakuilmoituksia, kuin kaupallisen alan opiskelijat, joille sosiaalinen media oli tärkeämpi. (aTalent Recruiting 2016, 11-13.)

Brändäys ja ulkoinen imago on nykypäivää z-sukupolven nuorelle. Nuoret brändäävät itsensä sosiaalisen median jäsenenä erilaisissa yhteisöpalveluissa ja luovat tietyn kuvan itsestään. He eivät usko sinisilmäisesti muiden tarinoita ja tuntuvat ymmärtävän taustan brändäyksen ja maineenluonnin takana. Puhutaan myös brändiyhteiskunnasta, sillä työntekijöiden lisäksi yritykset luovat itsestään mielikuvia ja tarinoita, jotta erottaudutaan muista. (Tienari & Piekkari 2011, 42 & 53-55.)

Työnantajilla tulee olla suunnitelma sosiaalista mediaa käytettäessä. Tulee valita oikeat kanavat ja tehdä oma sosiaalisen median rekrytointistrategia. Kanavia käytetään suomalaisessa työelämän kentässä vielä suhteellisen vähän. Puhutaan sosiaalisesta rekrytoinnista, mikä pitää sisällään yhdistelmää vanhasta rekrytoinnista ja uudehkoista, mutta jo tutuista sosiaalisen median kanavista. (Kaijala 2016, 184-185.)

Työssä kehittyminen ja uramahdollisuudet yhdessä haastavan työn ja työpaikan vakauden ohella näyttäytyi tärkeimmiksi asioiksi tutkimusten mukaan ”zetalaiten” ensimmäisessä työssä. Näyttää siis siltä, että työnantajan tulisi pystyä luomaan uramahdollisuuksia, kouluttautumista ja muita kehittymiskanavia pitääkseen Z-nuoret palkkalistoillaan. Ristiriidassa nuorten työnhakijoiden arvostamaan työpaikan vakauteen on se, että ensimmäisessä työssä uskotaan pysyvän kolme vuotta tai vähemmän aikaa. Yli neljäsosa yhdysvaltalaiseen tutkimukseen osallistujista uskoo pysyvän ensimmäisessä työssään vuoden tai tätä vähemmän. (Crouch 2015.) Sitouttaminen työpaikkaan pitkäaikaisesti näyttäytyy haasteelta.

Sitouttamista voidaan edistää rohkaisemalla työntekijöitä katsomaan ympärilleen yrityksen ulkopuolelle. Työntekijöiden osallistuminen uratapahtumiin lisää verkostoitumista ja antaa työntekijöiden kautta organisaatiolle uutta tietoa. Myös työpaikan sisäistä tarkastelua, työnkiertoa ja vertailua on suositeltavaa tehdä. Tätä kautta voi tapahtua kehittymistä niin työnantajalle kuin työntekijälle. (Crouch 2015.)

Sitoutumiseen työpaikalla vaikuttaa myös esimiestyö ja johtaminen. Nuoret odottavat esimiehiltään tukea, sparrausta, joustavuutta, luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta, innovatiivisuutta, palautteenantokykyä ja selkeitä linjauksia. Hyvä työnantaja pitää huolta työntekijöistään ja osoittaa työntekijälle arvostavansa tämän työpanosta. (aTalent Recruiting 2016, 49 & 54.) Johtamisen merkitys on olennainen myös työnantajaimagossa, sillä mikäli johtaminen on huonoa, erään tutkimuksen mukaan 84

% kertoo kehnosta johtamisesta eteenpäin tuttavilleen. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2013, 32.)

Työnantajan houkuttelevuus ja sitoutuminen kasvavat, mikäli perinteisistä työaikaan liittyvistä normeista luovuttaisiin tai niitä voitaisiin muokata. Työajan valitsemisen vapaus, sekä vapaus työskennellä missä itse haluaa miellyttävät nuoria työntekijöitä. Nykyajan normeina voidaan nähdä myös työyhteisön avoimuus, läpinäkyvyys ja rehellisyys koko organisaation läpi. Tämänkaltaisten organisaatioiden työntekijöiden vaihtuvuus on pienempää. (Tapscott 2010, 176-179.) Työelämä ja vapaa-ajan elämä sekä työelämän joustavuus vaikuttavat muokkautuvan yhä tiiviimmin toisiinsa.

Tulgan (2013) antaa vinkkejä työnantajalle, jotta Z-sukupolvi viihtyisi työssään ja jotta heistä saataisiin paras hyöty irti:

1. Tiiviit pienet työryhmät, joissa on vahva opettava ja kehittävä johto.
2. Jatkuva koulutus ja kehittyminen.
3. Ei voida pitää itsestään selvyytenä sitä, että työntekijät olisivat selvillä nuorille. Työnantajan tulee tehdä selväksi työntekijälle mikä on hänen vastuu työstä; opettaa nuori hallitsemaan ajankäyttöään ja kertoa mitkä ovat käyttäytymisnormit jotka muille saattavat olla automaatio. Nuoret voivat myös muuttaa työyhteisöä tekemällä nämä asiat meidän muiden mielestä epätyypillisesti.
4. Tee siis selväksi mikä on työntekijän tehtävä ja rooli työpaikalla. Hyvä perehdytys vaikuttaa tulokseen.
5. Ota haltuun ainakin osa sosiaalisesta mediasta. Siitä voi olla hyötyä niin rekrytoinnissa, koulutuksessa, verkottumisessa kuin myynnissä ja markkinoinnissa.
6. Palkitse avoimesti ja jatkuvasti. Tämä lisää Z-sukupolven sitoutumista.
7. Rääätälöi nuorille huippuosajille hyvät työpaikat. Työmarkkinat jakautuvat kahtia huipputyöpaikkoihin ja muihin. Huipputyöpaikkoihin on luonnollisesti suurempi kysyntä.

Z-sukupolvi haluaa nähdä vaivaa ja tehdä töitä, mutta päästä myös eteenpäin. Ammatillinen kehittyminen on heille olennaista. He kiinnostuvat todennäköisesti yrityksistä, jotka ovat vauraita, kehittyviä ja kannustavia työnantajia. (Sparks & Honey 2014). Työnantajat voivat nähdä tämän vahvuutena kilpailumaailmassa. Nuoret voivat

auttaa työnantajiaan toimijoina ja luoda menestystä yhdessä molemmille. (Tapscott 2010, 167.)

Työn merkitykselliseksi kokeminen, yhteisöllisyys ja avoin johtajuus nähdään olennaisena osana sitouttamista nuorien kohdalla. (Tienari & Piekkari 2011, 96.) Palkitsemisjärjestelmiä tulisi uudistaa yksilökeskeisemmästä yhteisökeskeisempään riippuen toimialasta. Tämä voisi sopia esimerkiksi tuote- ja palvelukehitykseen. (Tienari & Piekkari 2011, 130.)

Palkitseminen on erilaista eri nuorten kohdalla. Nuoresta iästä huolimatta, nuorilla saattaa olla hyvin erilaisia elämäntilanteita. Yhteistä palkitsemiselle kuitenkin on, että tehtävän palkka on riittävä elämäntilanteesta riippumatta. Yleisesti ottaen halvin palkinto on kiitos tehdystä työstä. Nuoret kokevat myös, että työn tulee olla linjassa omien arvojen kanssa. Kavereille täytyy pystyä kertomaan, mitä tekee työkseen. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2013, 27-29.)

Maailman muuttuessa ja nuorten työntekijöiden vallatessa työmarkkinoita tulisi siis myös johtamisen muuttua. Epäjohtaminen antaa langat työntekijän käsiin ja suoranaisen johtamisen määrä vähentyy. Johtamistyössä tarvitaan uudenlaista herkkyyttä ja kykyä tasapainoilla muutoksen ja pysyvyyden rakenteiden välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 215.)

5 Nuorten työntekijöiden rekrytoinnin ja sitouttamisen nykytilanne Kelassa

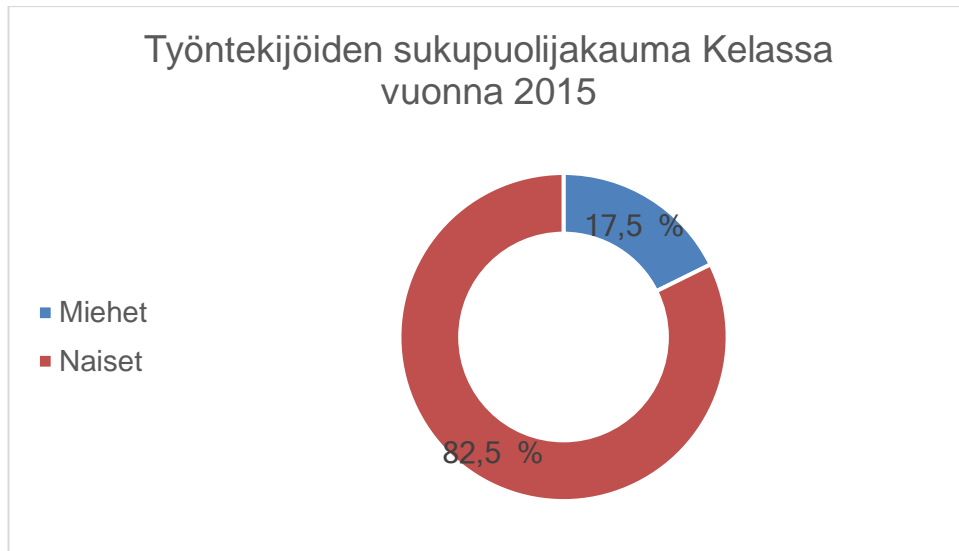
5.1 Kansaneläkelaitos tutkimus- ja kehittämissympäristönä

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kansaneläkelaitos, myöhemmin kutsuttuna vakiintuneesti Kela. Kela on itsenäinen sosiaaliturvapalveluita tuottava laitos, joka on eduskunnan valvonnassa. Valvontaa hoitavat eduskunnassa alaisuudessa työskentelevät nimetyt valtuutetut. Kelan organisaatio muodostuu kuudesta eri tulosyksiköstä: esikuntapalveluista, yhteisistä palveluista, ICT-palveluista, kehittämisspalveluista, etuuspalveluista ja asiakkuuspalveluista. (Kansaneläkelaitos, Organisaatio. 2016.)

Kelan toiminnan tarkoituksena on tuottaa Suomessa asuvien sosiaali- ja perusturvaa kaikenikäisille ja erilaisissa elämäntilanteissa oleville. Kela hoitaa lukuisia eri etuuksia. Tehtäviin kuuluu myös Kansallisen Terveysarkiston palvelujen tuottaminen, joita ovat mm. sähköinen resepti ja Omakanta-verkkopalvelu. Lisäksi Kelan mm. tulee kehittää sosiaaliturvan lainsäädäntöä, tiedottaa toiminnastaan ja tehdä toimintaan liittyvää tutkimusta. (Kansaneläkelaitos, Toiminta. 2016.) Strategiana vuosille 2017-2020 on tehdä Kelasta huipputyöpaikka kehittämisen, yhdessä tekemisen ja työhyvinvoinnin osalta. Tarkoituksena on parantaa asiakaskokemusta ja asiointiprosessin laatua, sekä vakauttaa entisestään Kelan toimintaa yhteiskunnallisena toimijana. (Kansaneläkelaitos, Strategia. 2017.)

Perusturvan toimeenpanijana Kansaneläkelaitoksella on kansalais- ja sidosryhmäkyselyn perusteella vahva ja luotettava asema yhteiskunnassa. Vaikka Kelassa on pyritty tekemään uudistus- ja kehittämistoimenpiteitä asiakaslähtöisissä hankkeissa, koetaan erityisesti organisaation uudistuminen vähäisenä. 2000-luvun aikana Kelaa uudistuvana pitävien osuus on laskenut. (Niemelä & Pajula, 2014.) Kelassa tuli kuitenkin voimaan 1.1.2016 alkaen pääjohtaja Liisa Hyssälän kautena hallinnollinen organisaatiouudistus, jossa organisaatorakennetta kevennettiin merkittävästi kuuteen tulosyksikköön ja viiteen vakuutuspiiriin yhtenäisten palveluiden, prosessien yhtenäistämisen ja yhteistyön lisäämiseksi. (Kansaneläkelaitos 2015, Kela uudistaa organisaationsa palvelujen turvaamiseksi.)

Lähimenneisyydessä ja ajankohtaisesti haasteena Kelan rekrytoinnille ja koulutukselle, mutta myös koko organisaatiolle on ollut perustoimeentulotuki, joka siirtyi vuoden 2017 alusta Kelan tehtäväksi. Tämä tarkoitti noin 700 uutta toimihenkilöä toimeentulotuen tehtävissä. Toimeentulotuki 2017 –hankkeen ennakoitiin lisäävän sidosryhmäyhteistyötä erityisesti siirtymävaiheessa ja samalla korostavan Kelan toimintatapoja ja tehokkuutta (Kontiainen 2015). Toimeentulotuen myötä Kelan asema yhteiskunnallisena toimijana on vahvistunut edelleen.



Kuvio 2. Työntekijöiden sukupuolijakauma Kelassa vuonna 2015 (Kansaneläkelaitos 2016, Kela on perheystävällinen työpaikka.)

Työntekijäjakauma Kelassa on naispainotteinen, mutta miesten osuus työntekijöistä on kasvanut vuosi vuodelta. Vuonna 2016 lopussa miesten osuus oli 17,5% ja naisten 82,5 %. Työntekijöitä Kelassa oli viimeksi vuoden 2016 lopussa 6686 henkilöä. Työntekijöiden keski-ikä oli 45,7 vuotta. (Kansaneläkelaitos 2016, Kela on perheystävällinen työpaikka.) Nuorin työntekijä oli 19-vuotias, kun vanhin 70 vuotias. (Kansaneläkelaitos 2015, Toimintakertomus, 26.) Vanhojen työntekijöiden jäädessä eläkkeelle Kelan työntekijöiden ikärakenne tulee kuitenkin muuttumaan merkittävästi nuorten ottaessa uusia työtehtäviä haltuunsa.

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on tehty erityisesti Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikön alla olevan henkilöstöhallinnon rekrytoinnin käyttöön.

5.2 Ikäohjelma

Kelan työnantajalupaus on: uudistumista yhdessä ja yksilöinä, asiantuntijuutta ja edelläkäymistä, sekä vaikuttavaa ja elämänmakuista työtä hyvällä porukalla. (Kelan intranet-sivut 2015, Rekrytointi.) Työpaikoilla on usein eri ikäluokkiin kuuluvia henkilöitä. Ikäystävällisyydellä pyritään sellaisten käytäntöjen luomiseen, joilla voidaan lisätä ja huomioida eri-ikäisten työntekijöiden kykyjä ja voimavaroja työpaikoilla. Ikäystävällisyyden päämääränä on myös levittää niin sanottua hiljaista tietoa ja pyrkiä

työskentelemään yhdessä motivoituneesti ja yhteistä tulosta tehden. (Työterveyslaitos 2014, Ikäystävällisyys työyhteisöissä.)

Kelassa pyritään työskentelemään ikäystävällisyyden periaatteiden mukaisesti. Johtamisessa otetaan huomioon eri-ikäisten vahvuudet ja tuetaan työntekijöiden voimavaroja työuralla. Kelassa on työajan joustomahdollisuuksia ja etätyömahdollisuus. Henkilöstön sisäisen ohjeistuksen mukaan pyritään korostamaan itsensä kehittämistä ja riittävän osaamisen varmistamista työhön. Sukupolvien välistä yhteistyötä pidetään tärkeänä. (Kela 2016, Kela-työssä kaikenikäisenä.)

Kelassa on laadittu vuonna 2010 virallinen ikäohjelma, jolla halutaan painottaa, että koko organisaation työntekijöillä on tiedossa Kelan linjaus ja suhtautuminen eri-ikäisiin työntekijöihin. Tarkoitus on työskennellä yhdessä tasapuolisesti kaikenikäisten työntekijöiden kanssa. Ohjelma antaa tietoa Kelan ikäasioista niin henkilökunnalle kuin esimiehille. Johdon tulee pyrkiä ottamaan huomioon eri-ikäisiä työntekijöitään johtamistyössä ja työn kehittämisessä on tarkoitus huomioida eri-ikäisten tarpeet työssä. (Kela 2010, Ikäohjelma.)

Ikäohjelman tueksi on aloitettu uusi Perheystävällinen työpaikka -hanke. Kaksivuotisen hankkeen tavoitteena on lisätä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Hankkeessa kokeillaan mm. puhelinasiakaspalvelua kotietätyössä ja tiivistettyä työaikaa palveluneuvojan työssä. Työvälineisiin on tehty uudentyypisiä ratkaisuja, esimerkiksi tietokoneiden jakaminen. Tarkoitus on saada tietoa etätyön sujuvuudesta, työn tehokkuudesta ja työhyvinvoinnista sekä mitä vaikutuksia etätyöllä on esimiestyössä ja ylipäänsä työyhteisöissä. (Kela 2016, Perheystävällisen työpaikan pilotit käynnistyvät syyskuussa.)

Kelan työntekijäkunnan ikäjakauma huomioiden ikäohjelma ja työajan joustomahdollisuudet tuntuvat painottuvan vanhempaan työntekijäpolveen ja ikäryhmään, joilla on pieniä lapsia. Kelassa on tiedossa tavat johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä ja moninaisuutta korostetaan.

5.3 Rekrytoinnin periaatteet

Kaikki Kelassa olevat avoimet työtehtävät ilmoitetaan haettavaksi ennen tehtävään valitsemista. Yksikön tai tiimin esimies täyttää aluksi rekrytointilupaesityksen sisäisen

Tahti-järjestelmän rekrytointiohjelmassa. Esitykseen vaaditaan hyväksytty rekrytointilupa ja Kelan rekrytointipalvelut tekee käytännön asiat keskitetysti. Rekrytointipalveluiden tehtäviin kuuluu pääasiassa ilmoitusten laatiminen, esivalintojen tekeminen, sidosryhmäyhteistyö, haastatteluihin soittaminen ja työsopimustietojen kirjaaminen. (Kelan intranet-sivut 2015, Rekrytointi.)

Työpaikkaa sisäisesti tai ulkoisesti hakeva hakee työpaikkaa erillisessä eRekry-järjestelmässä. Työpaikkailmoituksissa Kelassa käytetään pääasiassa mol.fi-palvelua ja monster.fi-palvelua Kelan omien internet sivujen lisäksi. Muita sähköisiä työpaikkailmoituskanavia ovat erimerkiksi Oikotie-sivusto, jobstep-kanava ammattikorkeakoulujen hakuihin, aarresaari-palvelu yliopistorekrytointeihin ja ammattiliittojen sivustot. Tapauskohtaisesti voidaan käyttää myös ammatti-, sanoma-, tai paikallislehtiä. (Kelan intranet-sivut 2016, Ilmoittelukanavat.) Kela toimii myös sosiaalisessa mediassa Facebookissa, Instagramissa ja Twitterissä.

Kelassa on käytetty pitkään perinteistä työpaikkahaastattelua kasvotusten, mutta vuodesta 2016 alkaen uutena rekrytointin tehostamiskeinona pilotoinnin kautta on aloitettu käyttämään myös videohaastattelua ensimmäisellä haastattelukierroksella. Videohaastattelua suositellaan käyttämään tilanteissa, joissa potentiaalisia hakijoita on paljon. (Kelan intranet-sivut 2016, Videohaastattelu rekrytointin apuna.) Videohaastattelu on hyvä muoto myös haastateltavalle, haastattelun voi tällöin tehdä silloin kun parhaaksi katsoo.

5.4 Rekrytointia edistävät toimenpiteet

Kelan ulkoista työnantajakuvaa on tutkittu noin kymmenen vuoden ajan. Työnantajakuvan kehittämistyö on työtä, jota on tehtävä pitkän ajan kuluessa, jotta tehtyjen muutosten vaikutusta voidaan huomata ja huomioida jatkossa. Tarkoituksena työnantajakuvatutkimuksissa on ollut selvittää mielikuvaa Kelasta, yrityksen houkuttelevuutta ja työn suhteen tärkeänä pidettyjä asioita. Työnantajaa koskevat mielikuvatutkimukset on kohdistettu pääasiassa opiskelijoille ja vastavalmistuneiden ryhmiin, mutta myös työelämässä jo pitempään olleisiin. (Kela 2016, Työnantajakuva.)

Työnantajakuvatutkimuksen teettämisessä on käytetty ulkopuolista tutkijaa. Se on tehty humanistisille ja kaupallisen alan opiskelijoille sekä kaupallisen alan ammattilaisille. Tutkimus on teetetty viimeksi vuonna 2014. Tällöin kaupallisen alan opiskelijat sijoittivat

Kelan sijalle 53 ihannetyönantajalistalla. Humanistiset opiskelijat sijoittivat Kelan listauksessa 33:ksi. Kaupallisen alan ammattilaiset sijoittivat Kelan 55. sijalle. (Mauno 2014, 7-8.)

Kaikin puolin opiskelijat näkivät Kelan kuitenkin nykyaikaisempänä ja houkuttelevampana työnantajana kuin ikääntyneemmät ammattilaiset, joilla ei välttämättä ole kokemusta Kelan palveluiden uudistumisesta, esimerkiksi asiointipalvelusta verkossa. (Mauno 2014, 19). Mikäli kaupallisen puolen opiskelijat työskentelisivät Kelassa, he näkisivät itsensä työsuhteessa pidemmän aikaa kuin sosiaalitieteiden opiskelijat, mikä oli yllättävää tuloksissa. (Mauno 2014, 13). Tutkittavien mielipiteissä Kelasta korostui työnantajan varmuus ja organisaation yhteiskunnallinen asema. (Mauno 2014, 10).

Opiskelijat toivoivat hyvää työilmapiiriä, monipuolisia työtehtäviä, työsuhteen varmuutta, esimiehen tukea kehittymisessä ja mm. kilpailukykyistä peruspalkkaa. Suurin osa toiveista olivat samat molemmilla opiskelijaryhmillä. Erot syntyivät siitä, että kaupallisen alan opiskelijat halusivat tulevaisuudessa suuremman tulotason, sekä mahdollisuuden esimies- ja johtotehtäviin, kun taas humanistisen alan opiskelijat toivoivat ammatillista koulutusta ja kehitystä, sekä haastavan työn. (Mauno 2014, 15.)

Työnantajakuvan kehittämiseksi rekrytointimessut ovat yksi hyvä toimenpide. Siellä voidaan kontaktoida helposti uusia ryhmiä ja lisätä opiskelijoiden, opiskelijajärjestöjen ja oppilaitosten kanssa yhteistyötä. (Kela 2016, Rekrytointimessut.) Myös oppilaitosyhteistyön kehittämistä varten Kelassa on tehty Aito-projekti, josta saatiin suositukset oppilaitosyhteistyön käynnistämiseksi ja systemaattiselle kehittämiselle. (Bruce 2015, 23-24). Lähes 70 %:lla Kelan yksiköistä on ollut harjoittelijoita. (Bruce 2015, 15). Oppilaitosyhteistyötä olisi hyvä lisätä, sillä sitä voidaan pitää ennakoivana rekrytointina.

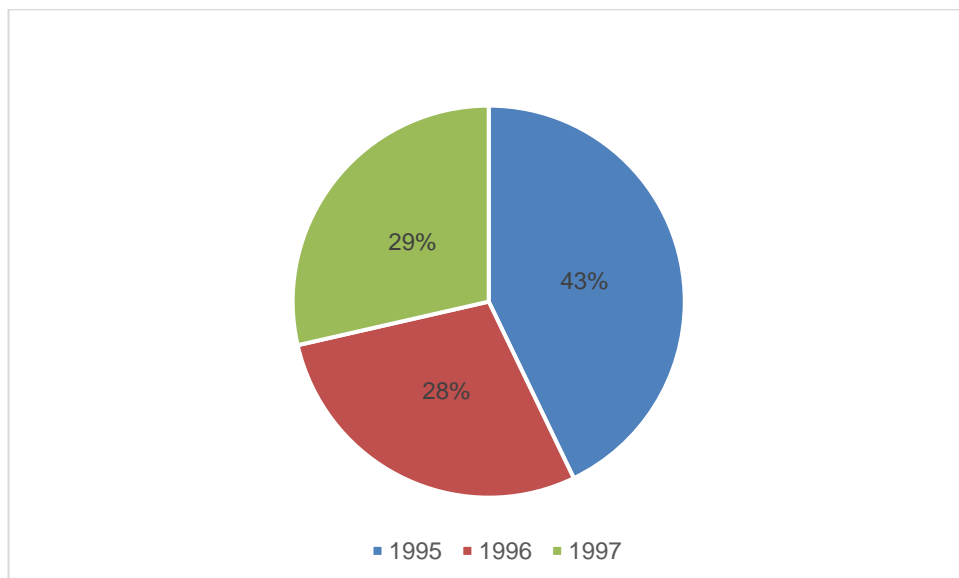
5.5 Z-sukupolven kuuluvien Kelan työntekijöiden haastattelut

Haastattelin Z-sukupolven nuoria, jotta saisin tietoja kattavaan nykytila-analyysiin. Haastatteluissa sain tietoja Kelassa työskentelevien nuorten ajatuksista työelämästä, heidän työelämää koskevista asenteistaan, odotuksista ja motivaatiostaan. Järjestin kaksi teemahaastattelua nuorille, joita oli yhteensä seitsemän henkilöä. Ensimmäinen haastattelu järjestettiin 18.11.2016 ja toinen 13.12.2016. Ensimmäiseen haastatteluun

piti osallistua alun perin viisi henkilöä, mutta erinäisistä syistä johtuen osallistujia oli lopulta kolme. Haastattelu pidettiin kasvotusten rauhallisessa työtilassa Kelan Pitäjänmäen toimitiloissa ja nauhoitettiin litterointia varten.

Jälkimmäisessä haastattelussa osallistujia oli neljä. Osallistujat työskentelivät eri puolilla Suomea, joten haastattelu toteutettiin videokeskusteluohjelma Skype:n avulla ja tallennettiin jatkokäsittelyä varten. Kaksi haastateltavista tunsivat toisensa entuudestaan, suurin osa kuitenkin ei.

Ensimmäisestä ryhmästä kaikki työskentelivät skannaus- ja indeksointitehtävissä Kelan eteläisessä vakuutuspiirissä määräaikaissa kokoaikaissa työsuhteissa. Toisesta ryhmästä kaikkien työtehtävät vaihtelivat, yksi työskenteli osa-aikaisena sairaanhoitokorvausten käsittelyssä, yksi osa-aikaisena yhteyskeskuksen puhelinpalvelussa lapsiperheiden asioissa, yksi työttömyysturvan etuuskäsittelijänä kokopäiväisessä vakituisessa työssä ja yksi kuntoutuslaskujen käsittelijänä kokopäiväisesti määräaikaissa työsuhteessa. Vastajat olivat 19-21-vuotiaita, syntymävuodet olivat vuosien 1995-1997 välissä. Osa-aikaisena työskentelevät nuoret opiskelivat työnsä ohella, toisen osa-aikaisen työsuhte Kelassa oli päättymässä piakkoin ja hän oli opiskeluharjoittelun vuoksi vaihtamassa työnantajaa.



Kuvio 3. Haastateltavien syntymävuodet

Osa-aikaiset työntekijät olivat molemmat työskennelleet kesäisin kokoaikaaisena Kelassa. Nuorilla oli työkokemusta yhteensä henkilöä kohden vuodesta viiteen vuoteen

ja Kela-työkokemus oli kestänyt kahdesta kuukaudesta enimmiltään yhteen vuoteen ja seitsemään kuukauteen mukaan lukien osa-aikaiset työsuhteet. Heidän koulutustaustansa oli yhdellä henkilöllä peruskoulu, kolmella lukio ja kolmella ammattikoulu. Ammattikoulututkintona oli merkonomi.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen analysoinnissa on käytetty pohjana sisällönanalyysin periaatteita. Sisällönanalyysille olennaista on tehdä päätös siitä, mikä juuri tässä aineistossa kiinnostaa ja merkitä kyseiset asiat ylös. Aineistoa luokitellaan tai tyypitellään jollain tapaa. Lopuksi tehdään yhteenveto. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että aineistosta löytyy useita merkittäviä ja kiinnostavia asioita. Kaikkia asioita ei kuitenkaan ole mahdollista tutkia yhdessä tutkimuksessa. Mikäli aineiston keräämisessä on käytetty teemahaastattelua, aineistoa on helppo jäsenellä jo haastattelun teemojen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.)

Aineisto on jaettu osiin teemojen perusteella; työnhaku Kelaan hakiessa, työpaikalla Kelassa ja tulevaisuus Kelassa. Teemoista esitetyt apukysymykset on esitetty liitteessä 2.

5.5.1 Teema 1: Työnhaku Kelaan hakiessa

Tehtyjen haastattelujen perusteella ilmeni, että lähes kaikki olivat hakeneet Kelaan töihin mol.fi, vastaavan työnhakusivuston tai pelkästään Kelan internet-sivustolta löytyneen työpaikkailmoituksen perusteella. Yksi haastateltavista oli hakeutunut kesätöihin lähettämällä kyseisen yksikön johtajalle sähköpostia. Jossain kohtaa eri määräaikaisten työsuhteiden loppumisen ja uuden alkamisen välissä olivat kaikki kuitenkin käyneet läpi Kelan normaalin rekrytointiprosessin.

Viidellä haastateltavalla oli joko perheenjäsen (vanhempi tai sisarus) tai muu tuttava töissä Kelassa ja työnhakupäätökseen oli vaikuttanut tuttavan positiiviset kokemukset työskentelystä. Yleinen huono työtilanne vaikutti nuorten työnantajavalintoihin ja Kela koetaan turvallisena ja luotettavana työnantajana. Työpaikkoja haettiin ahkerasti ennen Kelaan tuloa, erään mukaan hakutilanne oli vaikuttanut jopa toivottomalta. On merkittävää, että jopa viidellä seitsemästä on tuttava tai sukulainen töissä Kelassa, jonka perusteella on saatu suositus hakemisesta.

Pääasiassa työpaikan hakemiseen Kelasta vaikutti se, että työnantaja on luotettava ja tehtävät vaikuttivat aidosti mielenkiintoisilta. Lisäksi tarkemman tutkinnan sekä tuttavien kuulopuheiden perusteella Kelasta välittyi hyvän työnantajan mielikuva. Muutama kertoi mielikuvansa aikaisemmin olleen Kelasta negatiivinen. Eräs kertoi ajatelleensa Kelan olevan vakava, mutta vakaa virasto, jossa on tylsiä työtehtäviä. Nuoret kokivat myös, että Kelassa asiakkaana asioidessa saadut asiakaspalvelukokemukset vaikuttavat joko hyvän tai huonon työnantajaimagon syntymiseen.

Ennen hakemuksen täyttämistä kaikki olivat tutkineet Kelan internetsivujen sisältöä ja tutkineet tietoja organisaatiosta. Yritysten omat internetsivut koettiin tärkeäksi tiedonhakukanavaksi. Niiden tulisi olla toimivat, yksinkertaiset, päivitettyt ja tehokkaat. Internetsivut luovat haastateltavien mielestä vahvan mielikuvan organisaatiosta ennen hakemista. Kolme henkilöä oli myös tutkineet Kelan youtube-videoita, sekä etsineet tietoa Kelan profiilista instagramista. Kukaan ei soittanut ja kysynyt lisää työpaikasta ennen hakemistaan tai hakemisen yhteydessä, vaan laittoivat suoraan hakemuksen.

"Musta oli kiva kun Kelasta löytyi tosi paljon semmosia videoita. Katoin Youtube-kanavalta tosi monta videoa, joissa toimihenkilöt kertoi uristaan. Aattelin et täähän vaikuttaa ihan fressiltä paikalta, et vois hakea. Olin ajatellut jotakin ihan muuta Kelasta."

Rekrytointiprosessi oli sujunut helposti, hakeminen koettiin yksinkertaiseksi ja eRekry-järjestelmä oli toiminut. Haastatteluun oli kutsunut joko tuleva esimies, yksikön johtaja tai rekrytointiyksikön henkilö. Pääasiassa yhteydenotot tulivat tulevan yksikön johtajalta. Asiat etenivät lopulta nopeasti. Suurin osa muisteli, että haastatteluissa oli jäänyt rento kuva työnantajasta ja jo lähtötilanteessa sai mielikuvan, että Kela vaikuttaa hyvältä paikalta työskennellä. Kaksi haastateltavista mainitsi jännittäneensä haastattelua todella paljon ja miettineensä, että haastattelu oli mennyt huonosti.

"Tuntu heti semmoselta, et olette tervetulleita meidän työyhteisöön. Tuli semmonen fiilis saman tien."

eRekry-ohjelmalta toivottiin sujuvuutta rekrytointiprosessi huomioiden kuitenkin vielä nykyistä enemmän selkeyden ja yksinkertaistamisen osalta. Sitä voisi kehittää mm. työnhakukysymysten osalta, jotka voisi olla rennompia. Vain muutama olennainen, esimerkiksi mikä motivoi työssä ja millainen olet työkaverina.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kahden haastateltavan kaverit ovat myös hakeneet Kelaan, mutta eivät ole päässeet töihin. Hylkäysvastauksissa oli kestänyt joko todella pitkään, mitään vastausta ei ole tullut tai sitä ei ole noteerattu. Nuoret olivat sitä mieltä, että mikäli työtä ei saa tulisi tieto siitä saada mahdollisuuksien mukaan nopeammin. Kahden haastateltavan ystävät olivat molemmat saaneet työpaikan Kelasta hakiessaan ja olivat myös haastateltavien kertoman mukaan tyytyväisiä työnhakuprosessiin. Vaikuttaa siltä, että positiivinen mielikuva Kelasta säilyy, kun hakija on saanut tehtävän.

”No seki oli sillä sellainen tilanne, kun tuntu ettei oikein mistään saa mitään vastausta. Kyllä se aina ärsyttää jos jää sellasia hakemuksia roikkuu joista ei sitten kuulu mitään, et onks niitä ees luettu.”

Työnhakua koskien toivottiin tarkkuutta ilmoituksen laatimiseen. Mikäli työsuhde on määräaikainen, ei ilmoiteta toistaiseksi voimassaolevasta työsuhteesta. Lisäksi nimikkeet aiheuttivat päänvaivaa, useat olivat hakeneet työtä organisaatiouudistusten aikaan. Ratkaisuasiantuntija-nimike koettiin harhaanjohtavaksi skannaus- ja indeksointityössä. Nuoret toivovat eri-ikäistä työntekijäkuntaa työorganisaatioltaan, erityisesti kuitenkin nuoria kollegoja. Mielikuva on, että Kelassa on korkea keski-ikä, mikä pitää vielä osittain paikkansa.

”Silloin kun mä tulin haastatteluun, niin musta tää näytti jo siinä vaiheessa hyvältä, kun me käveltiin sen tilan läpi sinne vanhaan kahvihuoneeseen ja näki kun jengi oli siellä niin rennosti kaikki, niin se ei näyttänyt niin vakavalta kuin olis voinut kuvitella, koska Kela ei sillee kuulosta miltään hirveen hauskalta.”

Rekrytointikanavia koskien nuorten mielipiteet jakoutuivat. Osa koki, että Kelan tulisi käyttää ehdottomasti enemmän sosiaalista mediaa ja laittaa myös työnhakuilmoituksia esimerkiksi Facebookiin tai Instagramiin. Erityisesti skannaus- ja indeksointityöskentellessä ajattelivat, että Kelan toimiminen somessa ei ole järkevää. Kelalla ei ole mitään todistettavaa tai mainostettavaa, koska ei ole yksityinen yritys. Lähtökohtainen ajatus siitä, että kaikki z-sukupolven henkilöt toimivat somessa ja haluavat käyttää sitä mm. myös työnhakukanavana ei siis päde tämän haastattelun tuloksiin.

Työnhaku internetsivuston kautta koetaan järkeväksi ja nykyinen rekrytointiprosessi ja haastattelut koetaan mielekkäiksi. Nuoret eivät koe videohaastatteluja tai ryhmähaastatteluja tarpeellisiksi, elleivät ne liity jollakin tapaa itse tehtävään. Lisäksi videohaastatteluissa voisi esiintyä epätasa-arvoisuutta, mikäli tehtävään ei vaadita audiovisuaalista osaamista ja toinen pystyy käyttämään kyseistä osaamista jollain tapaa

hyväkseen verrattuna johonkin toiseen hakijaan jolla sitä ei ole. Erityisiä videon editointitaitoja ei siis voida vaatia lähtökohtaisesti.

Ryhmähaastattelua ei pidetty lainkaan mieleisenä. Ryhmähaastattelussa ei pääse puhumaan riittävästi, se voi jännittää erityisen paljon ja haastateltavat pohtivat tuleeko näin ollen sanottua oikeita asioita ja saavatko työnantaja ja työnhakija oikeanlaisen mielikuvan? Kuusi seitsemästä haastattelusta oli käynyt ensin haastattelussa kasvotusten, yhteyskeskuksessa puhelimesta työskentelevää oli haastateltu aluksi puhelimitse ennen kasvotusten haastattelua.

5.5.2 Teema 2: Työpaikalla Kelassa

Työ Kelassa on vastannut työpaikkailmoituksen sisältöä pääpiirteittäin kaikkien haastateltavien mielestä. Toki pieniä yllätyksiä on tullut, mutta ne ovat olleet lähinnä positiivisia. Esimerkiksi se, että työtehtävissä tarvitaan yllättävän paljon yhteistyötaitoja ja töitä tehdään yhdessä asioita selvittäen.

”Mä olin odottanut et tää olis enemmän itsenäistä työtä, mut tässä oikeasti tarviiki aika paljon jeesiä työkavereilta. Tai on yhteydessä työkavereihin aika paljon. Olin odottanut, että tää olisi ollut paljon yksinäisempää. Se on kyllä vain positiivista.”

Ensimmäiseen haastatteluryhmään kuuluvat kokivat, että heidän työyksikkönsä skannaus- ja indeksointi on todella hyvä paikka aloittaa työelämä. Yksikössä on paljon nuoria ja he viihtyvät työssään. Eräs haastateltava esitti näkemyksen, ettei nuorena vielä olla niin ”leipiintyneitä” työhön, joten viihdytään paremmin. Osa molempien ryhmien haastateltavista toi ilmi, että aikaisempiin työpaikkoihinsa nähden työ Kelassa on ollut mukavampaa ja ovat viihtyneet paremmin kuin aikaisemmissa töissään.

Myös toisen haastateltavan ryhmän jäsenet viihtyvät työssään erityisen hyvin. Eri työyhteisöjen henki on kaikkienensa hyvä. Erilaisuus sallitaan ja jokainen saa olla sellainen kuin on. Toiset viihtyvät paremmin itsekseen, toiset ovat sosiaalisempia. Erilaisuus nähtiin myös monipuolisuutena. Työasiat pystytään hoitamaan kaikkien kanssa.

Eri yksiköillä on erilaisia sisäisiä haasteita. Osa kaipasi ohjeistukseen selkeyttä. Yhdenmukaista ohjeistusta ei ole tai se on useissa eri paikoissa sekaisin. Osa koki

myös yksikön sisäisen johdon viestinnän olevan puutteellista. Omaa työtä koskevista asioista kuulee toisinaan jotakin epävirallista kautta tai myöhässä. Lisäksi eri työntekijäryhmien kesken toivottiin parempaa viestintää ja ymmärrystä toisten työpanokselle. Esimiesten toivottiin olevan edes silloin tällöin säännöllisin väliajoin samassa työpisteessä työntekijän kanssa tai säännöllisesti tavoitettavissa Skypen kautta, jotta pystyy hoitamaan asioita. Olennaiseksi seikaksi mielestä esimiestä koskien osoittautui myös se, että esimies on helposti lähestyttävä.

Perehdytys nähtiin tärkeänä osana työn mielekkyyttä. Osalla perehdytys oli sujunut hyvin, osalla heikommin. Nuoret nostivat esille myös eri oppimistyyliä, joita voisi käyttää paremmin hyväksi perehdyttämisessä. Erityisesti perustyön lisäksi uusia tehtäviä opetellessa tai eri tehtäviin siirryttäessä perehdytys oli jäänyt vähäisemmäksi ja epävarmuus omasta osaamisesta oli jäänyt heikoksi pitkän aikaa.

Työn aloitusvaiheessa nopeamman mukaanpääsyn turvaamiseksi ja toimistoon tutustuessa kaikki kokivat olennaiseksi sen, että oman yksikön tai pienemmän toimipisteen henkilöt esiteltäisiin kasvotusten ja tehtäisiin kierros. Yhteneväisyyden tunne kasvaa, kun tietää että on tavannut henkilön edes joskus.

”Musta se oli kans mahtavaa, et voin moikata täällä käytävillä kaikille keitä mä en ees tunne ja ne moikkaa takasin. Se on tosi kivaa, ettei katsota omia kengänkärkiä tai moikkailla johonkin kaukaisuuteen vaan reippaasti moikataan. Se on tosi kiva!”

Kolme nuorta mainitsi myös, että perehdyttäjän tulee haluta tehdä perehdytystyötä. Osalla oli kokemus, jossa oli kuullut perehdyttäjän puhuvan negatiiviseen sävyyn kyseisestä tehtävästä ja siihen menevästä ajasta. Perehdyttämisestä jäänyt myönteinen kokemus vaikuttaa ensimielikuvaan työnantajasta ja työtehtävistä organisaatiossa.

Työhön asetetut tulostavoitteet koettiin kiinnostavina ja motivoivina. Nuoret kaipasivat jopa enemmän tuloshakuisuutta ja tulostavoitteiden selkeyttämistä sekä välitavoitteiden asettamista. Oman tuloksen seuranta voisi olla helpompaa. Tuloksellinen työskentely motivoi nuoria selvästi. Muita motivoivia asioita on työn joustavuus ja itsenäisyys, sekä se että esimiehet luottavat työntekijöihinsä. Kollegat ovat kivoja ja eri tehtävissä näkee tehdyn työn lopputuloksen.

Isona motivaatiotekijänä koettiin myös palkka, joka tulee säännöllisesti. Vaikeista tapauksista selviytyminen antaa lisäksi onnistumisen elämyksiä jokapäiväisessä työssä, sekä hyvän tunteen myös asiakkaalle. Kelan tarjoamat monipuoliset työsuhde-edut, erityisesti työajan ja työvuorojen joustavuus nähtiin positiivisena lisänä työnantajan palveluksessa viihtymiselle.

”Mulla on mukavat työkaverit ja työyhteisö ylittäänsä. No sitten niinku siinä työssä se, että pystyy auttaa asiakkaita. Muutenkin ne mukavat asiakkaat motivoi.”

Skannaustyö nähtiin väliaikaisena työnä, jossa yleensä ollaan vain jonkin aikaa. Monet kuitenkin jäävät tehtäviin, koska viihtyvät hyvin tai eivät jaksakaan hakeutua uusiin tehtäviin. Muut haastateltavat, jotka työskentelivät ratkaisu- tai asiakaspalvelussa eivät kokeneet tehtävänsä väliaikaiseksi. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä palkkatasoonsa.

Vaikka useimmilla oli määräaikaiset työsuhteet, työn jatkumista ei koettu epävarmaksi. Määräaikaisuus on nykypäivää ja kun hoitaa työnsä hyvin työt kyllä jatkuvat. Määräaikaisuus vaikuttaa haastateltavien mielestä myös siihen, että haluaa hoitaa työnsä reippaasti ja huolellisesti.

”Mä aattelen sen silleiki päin, et mä yritän aina tehdä työni mahdollisimman hyvin. Ja olla mahdollisimman hyvä työntekijä, et saa aina sitä lisävarmistusta siihen et se sopimus jatkuisi.”

Kaikkien haastateltavien työympäristöt olivat erilaisia, osa työskentelee pienemmissä huoneissa toisen henkilön kanssa, osa avokonttorissa tai useamman henkilön työhuoneessa. Tietokoneiden ja muiden työssä tarvittavien laitteiden toimivuus nähtiin tärkeänä, koska jos järjestelmät kaatuvat ei työtä voida tehdä. Skannaajat/indeksoijat kokivat, että heidän laitteistot ovat vanhanaikaisia, minkä vuoksi työntekijöitä tarvitaan useita. Laitteiston päivityksillä ja ohjelmistojen kehittämisellä saataisiin tehtyä huomattavasti tehokkaammin töitä. Nuoret totesivat, että nykyiset heikohkot laitteistot mahdollistavat kuitenkin sen, että useampi saa töitä sen vuoksi. Eri tietokoneohjelmien käyttö koettiin helpoksi.

”Jos ajattelee niin pitkälle, niin ei täällä olis näin paljon porukkaa työssä jos koneet olis todella toimivia. Toi skannerijuttu on oikeasti tommonen, et jos me saatais paremmat skannerit niin meiltä lähtis samantien varmaan 10 ihmistä pois. Tai tulis ihan turhiks.”

Ergonomian suhteen toivottiin parantamisen varaa ja enemmän ohjeistusta, kuin alkuperähdytyksen ergonomiaperehdytys. Monilta oli jäänyt mm. työfysioterapeutin käynti väliin, eikä erityisergonomiatarvikkeita ole saatavilla. Työolosuhteissa toivottiin myös etätyöskentelyn mahdollisuutta, jota voisi käyttää silloin tällöin halutessaan. Etätyöskentelyn järjestämisen ei tarvitsisi olla vaikeaa tai byrokraattista organisaation sisällä.

5.5.3 Teema 3: Tulevaisuus Kelassa

Tulevaisuutta koskevissa kysymyksissä osa nuorista koki aluksi vaikeaksi vastata kysymyksiin. He eivät olleet aikaisemmin ajatelleet tulevaisuuttaan tai kehittymistoiveitaan Kelassa. Tarkemmin ajateltuaan kaikki kokivat, että jonkintasoinen lisävastuu ja lisätehtävät nykyisten työtehtävien lomassa olisivat mieleisiä kun perustyön osaa jo kunnolla. Mikäli vastuu työssä nousee selvästi, palkan pitää nousta sen mukaisesti. Kuitenkin työnkuvan monipuolistaminen ei tarkoita nuorten mielestä aina palkkatason nousua ja valtionhallinnon alaiselle laitokselle palkankorotukset ovat toisinaan vaikeat toteuttaa.

Työskentelystä Kelassa pidetään, mutta kuitenkin monet eivät näe nykyistä tehtäväänsä pitkäaikaisena työpaikkana. Osa haastateltavista työskentelee jatko-opintojensa ohella ja osa haaveilee opiskelupaikasta. Opiskelijaelämä nähdään osan mielestä kokemuksena, joka kuuluu elämään. Monet osoittivat halukkuutensa jatkaa työskentelyä mahdollisten opiskelujensa ohella tuntityöntekijänä. Kela on joustava työnantaja ja monille osa-aikainen työskentely olisi mahdollista. Osalle oli selvää mitä alaa haluaisi opiskella ja osa vielä mietti mihin kouluun voisi hakea. Nuoret elävät tätä hetkeä, eivätkä murehdi liikaa huomisesta. Työpaikan ei tarvitse olla opiskeluaikana vielä niin varma, mutta myöhemmin sen merkitys kasvaa. Monet kokopäivätyöntekijät korostivat Kelan luotettavuutta työnantajana.

Z-sukupolven nuorilla oli melko huonosti tietoja Kelan tarjoamista sisäisistä työpaikoista, niiden hakemisesta tai etenemismahdollisuuksista. Esimiehet eivät ole esimerkiksi kehityskeskusteluissa tuoneet näitä mahdollisuuksia esille. Ei oikein edes tiedetty minkälaisia työtehtäviä Kelassa on etuuskäsittelyn lisäksi. Tehtävät olivat joillakin vaihtuneet sattumanvaraisesti esimerkiksi määräaikaisen työsuhteen päättyessä ja seuraavan alkaessa. Yhdellä nuorella toimeentulotuki toi uutta toimenkuvaa tehtävään.

Nuoret kokivat kuitenkin, että esimiehet kuuntelevat ja pyrkivät toteuttamaan työntekijöiden toiveita, mikäli he sellaisia esittävät.

Skannauksessa ja indeksoinnissa työskentelevät nuoret ajattelivat, että etuusasioiden parissa työskentely ei ole kiinnostavaa. Etuustyöskentely koettiin työksi, jossa on negatiivisia asiakkaita ja ikäviä asiakaskontakteja, valitusasioiden käsittelyä ja saa ikävää palautetta tai moitteita Kelaa koskien.

Kaikkien tulevaisuuden toiveita yhdisti se, että toivotaan haastavampaa työtä, jossa saa jollain tapaa kehittää itseään ja osaamistaan. Tämä takaa viihtymisen. Se, miten paljon halutaan vaihtaa tehtävää tai kehittyä nykyisessä, vaihteli. Nuoret ajattelivat siten, että työelämässä tulisi päästä eteenpäin eivätkä he haluaisi jäädä pitkäksi aikaa paikoilleen samassa tehtävässä, vaikka työskentelisivät saman työnantajan palveluksessa. Kelassa työskentely koetaan merkitykselliseksi ja tärkeäksi työksi. Myös mukavat työkaverit ovat tärkeä osa viihtymistä. Yksiköiden tulisi huomioida myös yhteishengen ylläpitäminen ja muistaa järjestää myös muuta kuin työ toimintaa tiimien tai yksiköiden kesken, esimerkiksi tutustuminen kulttuuritapahtumaan tms.

Erään nuoren mielestä Kelan tulisi jatkossa kiinnittää huomiota työpaikkailmoituksiin ja niiden tarkkaan laadintaan nuorten hakijoiden houkuttelemiseksi. Jos tehtävä on sellainen, mihin useimmiten hakevat nuoret ihmiset ja työyhteisö koostuu pääsääntöisesti nuorista aikuisista, voisi tätä korostaa enemmän. On esimerkiksi eri asia, sanotaanko ilmoituksessa erittäin nuorekas työyhteisö, vai mainitaanko nuoret aikuiset. Sanavalinnat vaikuttavat positiivisen mielikuvan jatkumoon, jonka on voinut saada jo aikaisemmin internet-sivuja tai YouTube-kanavaa tutkiessa. Lisäksi työpaikkailmoitukset voisivat olla myös Instagramissa ja Facebookissa.

”Erittäin nuorekas kuulostaa just siltä, että täällä on ne legendaariset Kelatantat, jotka vain kokevat itsensä nuoriksi. Olis ihan eri asia, jos sanottais että työyhteisömme koostuu pääasiassa nuorista aikuisista, mikä on totta. Maininta nuorista aikuisista olis ihan sopiva ja korrektia kieltä. Ei loukkaa ketään. Se antaa tärkeää tietoa työnhakijalle, koska se voi olla ihan siitä kiinni, ettei ihminen hae Kelalle töihin koska ne luulee, että kaikki täällä on jotakin sossun tätejä.”

Toinen haastateltava ryhmä ajatteli, että Kelan tulisi olla mukana rennommissa foorumeissa sosiaalisessa mediassa yhä aktiivisemmin. Instagramissa Kela jo on, siellä tulee positiivinen kuva organisaatiosta #töissäKelassa- häshtägillä. Myös Twitterin,

Facebookin ja YouTuben käyttö enenevässä määrin olisi hyvä. Z-sukupolvea nuoremmat eivät tosin käytä haastateltavien mielestä enää Facebookia aktiivisesti, joten Kelan kannattaisi olla aikaansa edellä ja käyttää myös Snapchattia, kuten myös Verohallinto tekee.

Ideointia tähän liittyen on, että esimerkiksi viestintätiimi ja eri vapaaehtoiset ympäri Kelaa (jotka käyttävät Instagramia tai Snapchattia muutenkin) laittaisivat kuvia niiden työpäivästä tai videoita siitä mitä päivisin tekee. Näin voitaisiin luoda mielikuva rennosti ja kiinnostavasta työpaikasta, jossa on kaikenikäisiä työntekijöitä. Kelalla on nuorten mukaan ollut myös aikaisemmin vastaavia kampanjoita, mutta tarkempi kohdistus erilaisilla Kelan tunnistavilla häshtageilla voisi olla hyvä. #töissäKelassa- tegin lisäksi #äitiyspakkaus on ollut menestys. Tätä käyttävät lähinnä asiakkaat.

Lisäksi yksi z-sukupolven haastateltava esitti, että Kelassa jo työskenteleville nuorille tai kenelle tahansa pitäisi järjestää sisäisiä työhön tutustumisen hetkiä tai työnkiertoa lyhytaikaisesti. Se voisi olla hyvä keino saada tietoa siitä millaisia töitä Kelassa on todellisuudessa.

”Tämä myös saattaisi helpottaa eri toimijoiden yhteistyötä, kun pääsisi tutustumaan, miten muualla työskennellään.”

Nykyinen työ koetaan parhaaksi työpaikaksi kaveripiirissä vertaillen. Nuoret kuitenkin ymmärtävät, että kun koulutustaso kasvaa ja tulot ja työkokemukset myös kasvavat, tämänhetkinen työ ei ehkä olisi enää niin kilpailukykyinen. Nuoret ovat muuttaneet Kelan imagoa omasta toimestaan ja kertoneet myönteiset mielipiteensä ja ajatuksiaan Kelasta työskentelystä ystäväpiirilleen.

5.6 Johtopäätökset haastatteluista

Nuorilla oli hyvät kokemukset Kelan rekrytointiprosessista ja sen sujuvuudesta. Prosessi on pääsääntöisesti riittävä ja toimiva sellaisenaan. He kokevat Kelasta saatavan tiedon olevan riittävää ja tarpeellista työnhakuvaiheessa. Organisaation internetsivujen merkitys mielikuvan luomisessa ovat olennaiset kaikkien mielestä. Internetsivuja ja eRekry-ohjelmaa tulee kehittää myös jatkossa. Lisäksi työnhakuilmoituksissa tulisi olla tarkkana niitä laadittaessa. Mielipiteet jakautuivat sen osalta, tulisiko Kelan olla mukana sosiaalisessa mediassa. Toinen haastateltava ryhmä kääntyi sen kannalle, ettei Kelan

tarvitse olla somessa, toisen mielestä se on nykypäivää ja jopa erittäin tarpeellista. On yllättävää, miten moni oli päätenyt töihin Kelaan sukulaisen tai perheenjäsenen suosituksesta.

Nuoret arvostavat rentoa työilmapiiriä ilman turhaa jäykistelyä tai hierarkiaa. Kaikki ovat samalla viivalla ja työpaikalla saa olla oma itsensä. Työnantajan luottamus työntekijään on tärkeää z-polven haastatelluille ja he arvostavat työnantajaa, joka luottaa. He haluavat tehdä työnsä huolellisesti ja saavat hyvän tunteen työstä, jonka he tietävät tehneen hyvin. Näin ollen he haluavat myös oppia riittävästi ja saada tietoa asioista perustellen. Työssä viihdytään hyvin ja Kela on nuorten mielestä hyvä työnantaja. Yksiköillä oli erilaisia sisäisiä ongelmia, jotka vaihtelivat. Motivaatioon vaikuttaa työntekijään luottamisen lisäksi myös selkeästi asetetut tulostavoitteet, palkkaus ja haastavista työtapauksista selviytyminen.

Tulevaisuus-teeman perusteella nuoret arvostavat työpaikalla viihtymistä, hyvää työyhteisöä ja kehittymismahdollisuuksia, sekä työnantajan luotettavuutta ja riittävää palkkaa. Tämänhetkinen työ on riittävä, mutta nuoret tiedostavat tarpeensa kehittyä ja päästä eteenpäin. Elämä on vielä avoinna kaikelle ja osa haluaa vielä opiskella jatkossa. Nuoria houkuttelee hyvä ja rento meininki, sopivan haastava työ ja sopiva palkkataso, sekä työnantajan joustavuus ja luotettavuus. Osa kokee, että Kelan someviestintä vaatii kehittämistä ja työnhakuilmoittelua tulisi päivittää nykyaikaisempiin kanaviin, sekä miettiä työnhakuilmoitusten laatimista lisää.

Verrattaessa haastattelun tuloksia z-sukupolvesta löytyviin teoreettisiin tietoihin ja aikaisempiin tutkimuksiin, sekä ottaen huomioon tämän haastattelun vastaukset voidaan päätellä seuraavalla tavalla. Huomioiden yhä nuorentuvat työnhakijat Kelan rekrytointikanavia tulisi kehittää nykyaikaisemmiksi, kiinnittää huomiota sosiaalisen median työnantajaprofilointiin ja lisätä ”somen” käyttöä entisestään ottamalla mukaan välineeksi esimerkiksi myös Snapchat tai tehostamalla Instagram-viestintää, kiinnittää tarkkuutta työnhakuilmoituksiin ja hioa niitä kenties nuorille paremmin soveltuviksi, mikäli tehtävässä työskentelee usein nuoria. Myös erilaiset nuorille suunnatut tapahtumat voisivat olla toimivia hyvän työnantajaimagon luomisessa. Kelasta on pääsääntöisesti haastateltujen nuorten ja heidän tuttaviansa kesken ollut aikaisemmin vanhanaikainen ja byrokraattisen laitoksen mielikuva, mikä on vaikuttanut myös työnantajaimagoon.

Työnantajasta saadut mielikuvat ovat siis erittäin tärkeitä. Sosiaalisessa mediassa toimiminen ja tätä kautta brändäys on tuttua z-sukupolvelle. Työtä haetaan helpommin, jos työnantajalla on rento ja nuorekas imago; toimivat ja päivitettyt internetsivut sekä esimerkiksi kiinnostavia videoita tai postauksia sosiaalisen median kanavilla nuorten tavoitettavissa. Kuitenkin Kelaa arvostetaan myös sen luotettavuuden kautta työnantajana jo valmiiksi ison valtionhallinnon alaisen organisaatorakenteen ja iäkkään työntekijäkunnan perusteella. Samat seikat tulivat esille myös aikaisemmin esitellyssä teoriaosuudessa.

Haastattelujen tulokset z-sukupolven arvomaailmasta heijastuvat hyvin pitkälti vastaaviin tutkimuksiin ja tietoperustaan, jota teoreettisessa viitekehityksessä on käyty läpi. Nuoret ovat realistisia työelämässä ja arvostavat hyvää työnantajaa, sekä haluavat myös tehdä työnsä huolellisesti. He antavat painoarvoa omalle työpanokselleen ja haluavat, että heidän tekemänsä työ on merkityksellistä. Kelassa työskentely on nuorten kokemuksen perusteella mielekästä. Z-sukupolven haastateltavat arvostavat muun ikäryhmänsä tavoin työssä kehittymistä, työelämässä menestymistä ja hyvää työilmapiiriä. Palkan ja/tai työstä saatujen etujen tulee olla riittävät, mutta ne eivät ole kaikki kaikessa. Nuoret haluavat konkreettisia tavoitteita, avoimen keskusteluyhteyden esimieheensä, eivätkä he pelästy haasteista.

6 Kehittämiskohteen valinta, kehittämissuunnitelma ja sen toteutus

Kela on tutkinut työnantajaimagoa jo noin kymmenen vuoden ajan eri tavoilla. Sosiaalisen median käyttöä on lisätty organisaatiotasolla, sähköinen asiointi on kasvanut asiakkuuspuolella, nuoria huomioidaan muun muassa opiskelijoiden messuilla ja osittain kohdennetuissa ryhmissä, esimerkiksi eri opiskelupaikoissa. Työnhakuilmoitukset laitetaan pääsääntöisesti mol.fi-palveluun. Työpaikkoja haetaan Kelan nettisivuilta löytyvän eRekry-ohjelman kautta.

Z-sukupolven kuuluvien työntekijöiden määrä tulee kasvamaan Kelassa seuraavien vuosien ja vuosikymmenten aikana voimakkaasti. Nämä nuoren sukupolven työntekijät kaipaavat uudenlaista työnteon organisaatiota. Heidät houkuttelee työnantajan

palvelukseen mielikuvat ja kiinnostava työpaikka. Heidät pitää työnantajan palveluksessa itsenäinen ja riittävän haastava työ, sekä hyvä työilmapiiri.

Haastatteluiden perusteella kehitystoimenpiteenä Kelan rekrytointitiimin päällikön ja suunnittelijan kanssa pidettiin ideointipalaveri, jossa sovittiin tarkemmin jatkokehittämiskohteet. Kelan rekrytointitiimille nuorten rekrytointia koskevissa käytännön messutapahtumissa on tärkeää, että Kelasta kertova messuesite on ajan tasalla ja päivitetty. Sovittiin, että tämä valitaan yhdeksi kehittämistoimeksi.

Toisena kehityskohteena kiinnitettiin huomiota haastattelujen perusteella nousseeseen teemaan, työnhakuilmoituksiin ja niiden päivittämiseen. Päätettiin ottaa työnhakuilmoitusmallin sisällön päivitys toiseksi pääkehityskohteeksi. Yhteistyöpalaverissa ideoitiin myös haastateltujen nuorten avun käyttämistä päivitystyössä. Päädyttiin ehdottamaan pääkaupunkiseudulla työskenteleville aikaisemmin haastatelluille Kelassa työskenteleville nuorille ideariihityypistä toimintatapaa messuesitteen ja työnhakuilmoitusten kiinnostavuuden pohtimiseksi.

Ideariihkeen osallistui mukaan kolme Z-sukupolveen kuuluvaa nuorta. He työskentelevät pääkaupunkiseudulla samassa yksikössä skannaus- ja indeksointityössä. Osallistujilta kysyttiin halukkuutta tulla kehittämään kahta rekrytointin työkalua ja kaikki keitä pyydettiin mukaan, halusivat osallistua. Ideariihkeen käytettiin aikaa vajaa kaksi tuntia ja kyseessä oli vapaamuotoinen keskustelutilanne. Tilaisuus nauhoitettiin ja myöhemmin nauhoite litteroitiin. Seuraavassa on kerrottu tarkemmin ajatuksista ja kehitysehdotuksista, joita yhteistyö nuorten kanssa toi mukanaan.

Valitut kehitystoimenpiteet koskien messuesitettä ja työnhakuilmoituksia ovat jo rekrytointivuoden 2017 toimintasuunnitelmassa tarkastelukohteina kohdeyksikössä. Näin ollen kyseiset rekrytointityökalut ja niiden uudelleenideointi opinnäytetyön kehittämistoimina ovat optimaaliset jatkotoimet tässä opinnäytetyössä.

6.1 Työnhakuilmoitusten kehittämisprosessi kohderyhmää osallistaen

Annoin nuorille arvioitaviksi valitut työnhakuilmoitukset nähtäviksi ja luettaviksi. Työnhakuilmoitukset löytyvät liitteestä 3 (4 kappaletta ilmoituksia), ne on tulostettu voimassaolevina työnhakuilmoituksina 20.4.2017. Ilmoitukset valitsin siten, että otin

mukaan kaksi sisäisessä ja kaksi ulkoisessa haussa olevaa tehtävää. Pyrin ottamaan erilaisia työtehtäviä ilmoituksiin. Aloitin työnhakuilmoitusten käsittelyn kysymällä nuorilta, huomaavatko he mitkä tehtävät ovat sisäisessä, mitkä ulkoisessa haussa. Sisäisessä haussa olivat suunnittelijan ja ratkaisukeskuksen päällikön paikat, ulkoisessa kesätyö palkanlaskentaan ja palveluneuvojan määräaikainen tehtävä.

Sisäisissä ja ulkoisissa paikoissa ei ole suuria eroavaisuuksia, joista näkisi selkeästi, että kyseessä olisi ulkoinen tai sisäinen paikka. Nuoret osasivat kuitenkin päätellä, että ratkaisukeskuksen päällikön tehtävä on sisäinen vakuutuspiiri- sanasta ja tehtävän luonteesta; kyseisessä tehtävässä olisi ehkä hyvä olla kokemusta talosta sisältäpäin. Lisäksi ratkaisukeskuksen päällikön tehtävässä kiinnitettiin huomiota erikoiseen sanavalintaan: ”viihdyt paineessa”. Nuoret kokivat, että olisi paremmin kirjoitettu: ”kestät painetta”.

Suunnittelijan paikkaa luultiin ulkopuoliseksi hauksi, tosiasiallisesti kyse oli sisäisestä tehtävästä. Osa kuitenkin huomasi, että ilmoituksessa oli kerrottu palkan vaatimusluokka, mikä on Kelan henkilökunnalle jo tuttu termi. Suunnittelijan ja ratkaisukeskuksen päällikön työnhakuilmoitukset olivat tekstillisesti pisimmät. Nuoret ajattelivat, että ne ovat pisimmät, jotta sinne hakisi riittävän pätevät henkilöt.

Palveluneuvojan työnhakuilmoituksessa herätti ihmetystä se, että kerrotaan: ”työskentelet välittömässä asiakaspalvelussa, palveluun kuuluu puhelin- ja toimistopalvelu”. Tehtävän sisältö ilmaistaan lyhyesti, mutta nuoret ajattelivat, että esimerkiksi arkistointi- ja postitustehtävät / asiakirjahallinto, asiakirjahallintaohjelma- Oivassa tehtävät työtehtävät ja erilaiset jonotyöt, sekä mahdollinen yhteydenpito etuuskäsittelypuolelle tai sidosryhmiin eivät ilmene kuvauksesta. Palveluneuvojen tehtävänkuvaus kuulosti nuorten mielestä helpolta työltä, vaikka neuvottavien etuuksien määrä huomioiden työ on varmasti erittäin haastavaa. Palveluneuvojan työnhakuilmoituksessa ei oltu myöskään mainittu palkkaa.

Nuoret olivat tehneet ajankohtaisesti toimeentulotuen ruuhkanpurkutyötä ja saaneet tällä tavoin oivalluksia skannaus- ja indeksointityöstään sekä oivalluksia ylipäänsä työkokemuksen kehityttyä ja laajennettua. He kokivat, että jo rekrytointivaiheessa jopa työnhakuilmoituksissa voisi tuoda esille työn kokonaiskuvaa. Eli oman työn merkitystä laajemmassa mittakaavassa ja mihin kohtaan prosessia asettuu omalla työpanoksellaan. Esimerkiksi skannaus- ja indeksointitöiden työnhakuilmoituksissa voisi

olla kerrottu, että: ”Kelaan toimitetaan paperisia ja sähköisiä asiakirjoja, jotka kuvataan etuuskäsittelijöiden käyttöön skannaten ja indeksoidaan järjestelmässä erilaisia tunnistetietoja käyttäen. Skannaus- ja indeksointi on ensimmäinen vaihe etuushakemusten käsittelyssä.”

Monissa, erityisesti ulkopuolelle tarkoitetuissa työnhakuilmoituksissa oli kerrottu heti ilmoituksen alussa kolmisen riviä Kelasta organisaationa heti aluksi. Tekstissä luki: Kela vastaa Suomessa asuvien perusturvasta eri elämäntilanteissa. Kela on monien mahdollisuuksien työpaikka, jossa työskentelee noin 6500 ammattilaista. Palvelemme ympäri maata toimistoissa, puhelimitse ja verkossa. Kela on savuton työpaikka.

Kysyin nuorilta heidän mielipidettä tähän aloitustekstiin. Nuoret kokivat, että ihmiset kyllä tietävät mitä Kela on. Kolmen rivin sijaan voisi riittää johonkin kohtaan vain: ”Kela vastaa Suomessa asuvien perusturvasta eri elämäntilanteissa”. Ihmisten katse hakeutuu ilmoituksissa keskelle, jossa on tehtävän kuvaus. Tehtävästä kertova osio on se kiinnostavin asia, jonka perusteella näkee voisiko tai kiinnostaisiko hakea tehtävään. Mikäli kiinnostaa, saattaa lukea koko ilmoituksen ja kiinnostunut työnhakija etsii kuitenkin tietoa enemmän Kelan rekrytointisivuilta saadakseen kattavan kuvan. Tulisi luottaa siihen, että työnhakija etsii itsenäisesti tietoa kyllä vielä lisää, mikäli on kiinnostunut.

Keskustelimme työpaikkailmoitusten merkityksestä ylipäänsä ja niiden sisällön painoarvosta. Nuoret totesivat, että informaatiota organisaatiosta haetaan myös muualta kuin ilmoituksesta, mm. yrityksen internetsivuilta ja mahdollisten tuttavien kokemusten kautta, joten työnhakuilmoitukset eivät ole kaikki kaikessa.

Ilmoituksia pidettiin sisällöllisesti melko kattavina ja sopivan pituisina. Erityisesti suunnittelijan tehtävässä oli eritelty hyvin eri osa-alueet: kerrottiin erikseen työskentelyyksiköstä, sekä kattavasti tehtävästä. Nuoret arvostavat sitä, että tehtäväkuvaukset kerrotaan riittävän perusteellisesti ja tehtävästä voisi saada kattavan kuvan jo pelkän ilmoituksen perusteella.

Erityisesti nuorille suunnatuissa tehtävissä toivottiin jatkossa, että ilmoitusta laatiessa huomioon työnhakuilmoituksissa nuorten vähäinen työkokemus huomioituna siten, että tehtävästä on kerrottu kattavasti. Yhtä lailla kuin vaativammassa paikoissa, myös työuraansa aloittelevien nuorten työnhakuilmoituksiin toivottiin selkeyttä, tarkkuutta ja riittävän laajaa kerrontaa tehtävästä ja sen sisällöstä, palkan määrästä,

työskentelypisteestä, työsuhteen kestosta, sekä selvitystä mahdollisesti viralliseen tehtävänimikkeeseen (etuuskäsittelijä/ratkaisuasiantuntija on harhaanjohtava).

Aikaisemmin mainitun palveluneuvojan ilmoituksen lisäksi nuoret kiinnittivät huomiota palkanlaskennan kesätyöhön, jossa kerrotaan, että työ sisältää erilaisia avustavia palkanlaskennan tehtäviä. Avustavat palkanlaskennan tehtävät ajateltiin kahvinkeittäjän tai juoksupojan tehtäviksi, joten tehtävänkuvausta voisi avata hieman, jotta työnhakija saa riittävästi lisätietoa. Myös palkanlaskennan kesätyöntekijän ilmoituksen otsikko herätti ihmetystä, otsikossa puhuttiin vain kesätyöstä, tarkennus olisi paikallaan. Tarkistin palkanlaskennan tehtävän näkyvyyttä myöhemmin kela.fi-sivustolta, jossa otsikossa kuitenkin näkyy kesätyön tarkennus kohdistettuna palkanlaskentaan.

Mikäli ilmoituksessa oli lisätietojen pyytämismahdollisuus soittamalla, se koettiin positiivisena. Nykyään usein työnhakuilmoituksissa on vain sähköposti, johon ohjeistetaan ottamaan yhteyttä. Sähköposteista ei aina saa vastausta. On parempi, että tehtävään hakeutuu siihen sopivia hakijoita, kuin että haetaan umpimähkään sen vuoksi, ettei olla varmoja mitä tehtävä pitää sisällään.

Nuorten mielestä ilmoitusten yleisilme ja asettelu olivat hyvät ja selkeät. Työsuhteen edut ovat Kelassa niin hyvät, että niistä voisi mainita jo työnhakuilmoituksessa. Lisäksi eri elämäntilanteissa joustavat mahdollisuudet työskennellä voivat olla työnhakijalle kullannarvoiset (liukuva työaika, erityisesti nuorille suunnatuissa tehtävissä osa-aikatyön mahdollisuus opintojen ohella, ylityömahdollisuus jne.). Ne voivat vaikuttaa olennaisesti siihen, haluaako hakea tai etsiä lisää tietoa.

Z-sukupolven näkemykset nykyisestä työpaikkailmoittelusta ja sen suositukset työnhakuilmoitusten kehittämiseksi voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Nuorten mielestä nykyiset työnhakuilmoitukset ovat selkeät yleisilmeeltään sekä sopivan pituisia.
2. Ihmiset tietävät, mitä Kela on. Ilmoituksen kiinnostavuuden perusteella kiinnostunut hakija alkaa etsiä lisää tietoja organisaatiosta mm. Kelan rekrytointisivujen kautta. Kelasta kertova informaatio voidaan jättää mahdollisuuksien mukaan minimiin. Nykyinen 3 riviä ilmoituksen alussa ei ole

pitkä osio, mutta nuorten mielestä riittäisi myös pelkästään: ”Kela vastaa Suomessa asuvien perusturvasta eri elämäntilanteissa”.

3. Mitä enemmän itse tehtävästä on kerrottu, sen parempi. Mikäli on mahdollisuus ottaa yhteyttä puhelimitse ja kysyä lisätietoja työstä, aina vain paranee. Tarkalla ja realistisella työnkuvauksella ja yhteydenottomahdollisuudella tarkennetaan ja kohdistetaan tehtävän sopivuutta ja saadaan näin ollen soveltuvampia hakijoita.
4. Ilmoituksen kielenkäyttöön on hyvä panostaa ja käyttää tarkkaavaisuutta tarkistaen teksti.
5. Nuoret olettavat, että ilmoituksesta saadaan paikkansapitävää informaatiota tehtäväkuvauksen lisäksi myös palkasta, työskentelypisteestä ja työsuhteen laadusta/kestosta.
6. Ideariihessä ehdotettiin, että tehtävistä kerrotaisiin ilmoituksessa myös prosessin osalta. Eli mihin kohtaan prosessia oma tehtävä sijoittuu ja miten oma työ näkyy kokonaiskuvassa.

6.2 Messuesitteen kehittämisprosessi kohderyhmää osallistaen

Ideariihetilanteessa en antanut nuorille valmista, nykyistä messuesitettä heti. Pyysin heidät kuvittelemaan, millainen olisi edustava messuesite, jos he olisivat itse jakamassa sitä Kelan edustajina nuorille työnhakijoille suunnatuilla messuilla. Ensimmäisenä asiana nuoret korostivat Kelan turvallisuutta ja luotettavuutta työnantajana, jota he toisivat esille esitteessä. Myös suuren organisaation hyötynä monenlaisia kehittymismahdollisuuksia tulisi tuoda esille.

Seuraavaksi asiaksi tuotiin esille, että esitteessä tulisi olla aitoja kuvia oikeista ihmisistä ja tilanteista, sekä esittelyjä tai motivoiva uratarina. Jos esite on nuorille suunnattu, olisi kiva, että ihmiset kuvissa ovat myös nuoria tai vähintäänkin nuorekkaita. On uskottavaa ja aitoa kertoa työntekijöiden kertomana heidän sanomiaan/lausahduksia. Esimerkiksi henkilön kuvan viereen nimi, ikä, tehtävänimike, sekä sanomaksi vaikkapa: ”Vakaa työpaikka.” Henkilöiden kuvat olisivat aitoja Kelan työntekijöitä ja he voisivat tehdä kuvassa jotakin hauskaa yhdessä.

Osallistajat ehdottivat myös ennen oikean messuesitteen näkemistä, että nuorille suunnatussa esitteessä olisi kerrottu myös työsuhteen joustomahdollisuuksista. Opiskeluiden ja töiden yhdistäminen tuntitöinä/osa-aikatyönä näyttäytyä kiinnostavana mahdollisuutena, josta harvat paitsi Kelassa työskentelevät tietävät. Esitteen tulisi olla sopivan kokoinen, kätevä sopiva, esimerkiksi taiteltu. Sisällössä ei saa olla liikaa asioita, vaan pitää luottaa siihen, että ihmiset ottavat selvää, mikäli ovat kiinnostuneita. Esitteessä voitaisiin ohjata kiinnostunut YouTube-videoon tai YouTube-kanavalle, sekä johonkin aktiiviseen Kelan instagram-sivuun, esimerkiksi #töissäKelassa.

Messuesitteen kannessa voisi olla jotain kiinnostavaa ja humoristista. Esimerkiksi erikseen Kelasta teetetty humoristinen sarjakuva tutulla hahmolla tai karikatyyri Kelatädistä. Esitteen väri voi olla räikeän pinkki tai muuten räpäyttävä. Nuoret korostivat, että mainosesitteessä olisi aina syytä käyttää rohkeita ratkaisuja ja vahvoja mielikuvia, jotka jäävät mieleen. Esitettä voisi laatia kansikuvan osalta edellä mainitun mukaisesti itseironisesti ja huumorin kautta. Kanteen ei tarvita välttämättä mitään tekstiä, pelkkä kuva ja Kelan logo riittäisi, mikäli kuvassa on selvä sanoma.

Nuoret kehittivät myös muita ideoita messuille. Kela voisi tehdä etuuskäsittelyn ständin esimerkiksi opintotuen käsittelystä (jos ajatellaan, että rekrytoidaan etuuskäsittelijää), tai kertoa etuuskäsittelytyön punainen lanka siitä, mistä homma lähtee ja mihin se päättyy ja miten monta eri vaihetta on siinä välissä. Se voisi olla kerrottu jollakin elektronisella taululla.

Nykyisten esitteiden kehittäminen

Alkutilanteen jälkeen annoin osallistujille nykyiset, voimassaolevat esitteet tutkittavaksi. Nykyinen messuesite löytyy liitteestä 4. Aikaisemmassa osiossa jossa kuviteltiin hyvää esitettä, tuli esille paljon samoja asioita, joita esitteessä on jo käytetty. Sisällöltään nykyistä esitettä pidettiin hyvänä. Esite on laadukkaan näköinen. Tekstiä on paljon, mutta se on kirjoitettu melko isolla fontilla, joten esite on helposti ja nopeasti luettavissa. Esite on kuitenkin osallistujien mielestä juuri sellainen, mitä Kelalta voisi olettaa, eikä se ole

yllättävä tai mieleenpainuva. Myös värimaailma vaikuttaa, esitetyt vaaleanvihreät sävyt ja valkoinen tausta ovat tylsiä.

Kannen kuvassa on iloisia ihmisiä. Henkilöistä pitäisi olla nimi ja ikä, sekä tehtävät ja suorat kommentit heiltä joko kannessa, tai siten, että kuva on vasta myöhemmällä sivulla. Henkilöt ajateltiin aluksi näyttelijöiksi, kunnes kerroin osallistujille, että kyseessä on suurilta osin Kelan Kampin toimiston asiakaspalvelussa työskennelleitä.

On kiinnostavampaa ja uskottavampaa, kun ymmärtää kuka henkilö on ja miksi hän on siinä ja mitä edustamassa. Nykyistä esitettä eteenpäin lukiessa kuitenkin hahmottaa, että ehkä kyseessä ei kuitenkaan ole näyttelijät, koska tekstissä on mainittu työntekijöiden kommentteja ja ne liitettiin kyseisiin henkilöihin. Ehdotuksena kanteen nuoret ehdottivat edellisessä osiossa mainittujen asioiden lisäksi humoristisesti valmiiksi täytettyä opintotukihakemusta tai TT2-ilmoitusta itseironisesti Kelan käyttämien työvälineiden kautta. Liitteessä 5. on koottu nuorten mainitsemat kehitettävät ja positiiviset kohteet messuesitteestä erikseen.

Nuoret totesivat, että jotta esitteestä saadaan mieleenpainuva, vaatii se rohkeita ratkaisuja, mistä joku saattaa pahoittaa mielensä. Osallistujat ajattelivat kuitenkin, että joku loukkaantuu aina. Onko mainosesitteen edes mahdollista olla kaikkia huomioiva, kun tarkoitus on kuitenkin tehdä nuoria kiinnostava esite?

On hyvä, että esitteessä on mainittu muutama tyypillinen työntekijöiden koulutustausta. Tuli kuitenkin mieleen, voisiko koulutustaustoja olla vielä lisää? Tämä voisi rohkaista myös hakemaan, jos oma tutkinto nousisi esille sillä tavoin. On hyvä, että esitteessä mainitaan, että Kelassa työskentelemiseen vaaditaan koulutus. Voisi myös mainita, että Kelassa on paljon myös hallinnollisia tehtäviä, esimerkiksi rekrytointi- tai viestintäpuoli).

Esitteen kohta, jossa kerrotaan, että suunnittelu- ja johtotehtävät työllistävät mm. juristeja ja lääkäreitä, ei ole nuorelle useinkaan kovin tarpeellinen tieto. Nuoren päämääränä on päästä töihin, eikä siinä vaiheessa välttämättä ole korkeakoulututkintoa. Eräs osallistujista ajatteli, että maininta juristeista ja lääkäreistä ei ole niin motivoiva, jos olet itse työtön nuori ja etsit toimistotyötä.

It-osaamisen tärkeyttä ja it-alan tehtäviä on hyvä tuoda esille, kuten on tuotu. It-osaamista on korostettu kahteenkin otteeseen esitteessä, sanomalla että "Mittavia

tietojärjestelmiämme kehittää ja ylläpitää noin 600 IT-osaajaa.” Lisäksi sanotaan, että: ”Kelan tehtävät vaativat mittavia tietojärjestelmiä. Kelassa työskentelee lähes 600 it-ammattilaista”. Jälkimmäinen nähtiin parempana keinona ilmaista asia ja tämä ilmaisu riittäisi pelkästään.

Esitteessä sanottiin myös, että: ”Henkilöstöä kannustetaan kehittymään, ja sitä tuetaan monipuolisesti.” Osallistujat ajattelivat, että tämän voisi sanoa ytimekkäämmin, esimerkiksi: ”Meillä on mahdollisuuksia”. Teksteissä oli mainittu myös toimistoasioinnin kouluarvosana. Tämän osallistujat kokivat turhaksi, koska se ei ole työnantajanäkökulmasta kiinnostava tieto Kelasta.

Lisäksi esitteen sijaan ehdotettiin uudeksi markkinointimateriaaliksi käyntikorttia, joka näyttäisi pankkikortilta. Siinä lukisi vain Kela tai Kansaneläkelaitos, taustalla olisi kuvana peruskallio ja tekstinä alapuolella: ”Meillä viihdytään”. Lisäksi takapuolella ohjaus Kelan rekrytointisivustolle, linkki YouTubeen tai Instagram-kanavaan. Esitteen kehittämisen sijaan yhden osallistujan mielestä oppilaitosyhteistyötä tulisi vahvistaa voimakkaasti, koska nuoret puhuvat aina toistensa kanssa työpaikoista ja niistä saaduista kokemuksista. Näin ollen monet ovat hakeneet Kelaan tuttujen kuulopuheiden perusteella.

Ehdotus uudeksi messuesitteeksi

Ideariihen ehdotuksien perusteella seuraavassa on laadittu ehdotus uudelle messuesitteelle. Esitteen nykyinen muoto, kolmeen osaan taiteltava A4-kokoinen paperi on hyvä malli esitteelle. Esite taipuu kätevästi taskuun sopivaksi. Värimaailmaa voisi miettiä mainostoimiston kanssa siten, että itse tekstit olisivat eri värillä kuin mustalla. Taustaväri esitteessä voisi olla räikeä, jopa pinkki. Ajatuksena joka tapauksessa, että voimakkaammat värit herättäisivät kiinnostusta eri tavalla kuin nykyinen valko-vihreä esite.

Sivu 1. Kansi

- Kelan logo entiseen paikkaan
- Kansikuvaksi oikeita kelalaisia hausassa kuvassa, ja pienet esittelyt henkilöistä sivuun. Esimerkiksi kuvan viereen ”Elina, 27, etuuskäsittelijä”. Tilan mukaan, myös kenties jotakin, mitä henkilö on sanonut Kelasta, esimerkiksi: ”Vakaa ja luotettava työpaikka”.

- Toinen kansikuvavaihtoehto on jokin karikatyyri Kelasta, Kela-tädistä tai Kelasta teetetty sarjakuva lukijalle tutuilla hahmoilla humoristisesti. Kansikuvassa voisi käyttää itseironiaa ja mennä vähän yli rajojen.
- Kansikuvatekstiä ei välttämättä tarvitse olla, koska kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Mikäli tekstiä käytetään kannessa, ei teksti saa olla liian ”tekemällä tehty” tai väkisin nuoriin kohdistettu.

Sivu 2. Kela - mitkä mahdollisuudet!

- Voisiko otsikossa käyttää samaa tyyliä, kuin sivun 5 otsikossa? Eli Kelaa – mitkä mahdollisuudet! Näin otsikot olisivat yhtenäisemmät ja sama ”vitsi” toistuisi läpi esitteen.
- Sivun 2 tekstit ovat tarpeellisia sellaisenaan kuin ne nyt on kirjoitettu. Erityisesti sivun lopussa kirjoitettu: ”Meillä viihdytään.” on ytimekäs sanoma.
- Lause: ”Meillä tehdään töitä yli 200 paikkakunnalla” mietitytti. Tulee toistoa sivun 5 tekstiin ja kuvaan nähden. Tulisi yhden lauseen enemmän tilaa, kun ottaisi tämän pois.
- Tarjoamme sinulle osioon voisi joko avata työsuhde-etuja hieman enemmän käytettävissä olevan tilan mukaan tai tuoda esille jollain tapaa myös osa-aikatyön/tuntityöskentelyn mahdollisuutta, joka saattaisi kiinnostaa opiskelijoita hakemaan aluksi Kelaan esimerkiksi kesätöihin ja sitoutumaan Kelan palvelukseen myös tämän jälkeen.
- Sivulla on hyvä olla jokin pieni kuva, kuten tällä hetkellä on palvelukanavia kuvaten.

Sivu 3. Kuva miehestä – ja kirjoitus työn mielekkyydestä

- Onko kuvan mies turhan vanha esiteltäväksi yksinään tässä kuvassa, kun esitteen kohdejoukko on useimmiten nuoret aikuiset? Voisiko kuvaan valita nuoremman henkilön?
- Kouluarvosanan kertominen ei ole välttämättä tarpeellista. Edellisellä sivulla on mainittu, että meillä viihdytään. Turha kertaaminen on tarpeetonta.

- Voisiko tälle sivulle laittaa jonkun kelalaisen työstetyn uratarinan, joka viittaisi kuvan henkilöön? Monet kelalaiset ovat aloittaneet asiakaspalvelutehtävistä eteenpäin, tai skannauksesta uusille urille ja esimieheksi saakka.

Sivu 4. Tiesitkö tämän kelalaisista?

- Voisiko sanoa ensimmäisen lauseen osalta näin? ”Valtaosa kelalaisista työskentelee asiakaspalvelussa ja etuuksien ratkaisutehtävissä. Kela tarjoaa töitä myös monille IT-osaajille.” Näin ollen lause tietojärjestelmien kehittämisestä jäisi pois myöhemmässä aiheessa sivua.
- Koulutustaustat on hyvä mainita, mikäli mahdollista, taustoja voisi olla lauseessa vielä enemmän, esimerkiksi: ”Monet työntekijöistämme ovat sosionomeja, merkonomeja, tradenomeja, lähihoitajia, sairaanhoitajia sekä yhteiskuntatieteilijöitä.”
- Nuorten mielestä ei ole olennaista kertoa nuorille suunnatussa esitteessä, että Kelassa työskentelee myös juristeja ja lääkäreitä. Tämän kohdan voisi jättää pois.
- ”Tehtävästä riippumatta Kelassa arvostetaan hyvää peruskoulutusta, yhteistyökykyä ja asiakaspalvelutaitoa” on hyvä lause, jossa tuodaan esille mitä Kelan työtehtävissä ylipäänsä vaaditaan.
- Viimeinen lause, jossa kerrotaan henkilöstön kannustamisesta kehittymään, voisi olla muotoiltu kiinnostavammin, vaikka siten, että: ”Meillä on mahdollisuuksia.”

Sivu 5. Kelaa – mitä lukuja!

- Otsikko on hyvä ja hauska. Sivua on mukava selata, helppo katsella.
- Kuva kartasta ja tieto useista työskentelypaikkakunnista on ilmaistu kiinnostavasti.
- Toimistoasioinnin kouluarvosana on nuorista tarpeeton tieto.
- Kelalaisten lukumäärä on hyvä olla. Kelassa työskentelee ajankohtaisesti vähintään 6500 henkilöä, joten tämä luku olisi hyvä muuttaa.
- Mittavista tietojärjestelmistä ja it-ammattilaisten määrästä kertova kohta on tarpeellinen ja hyvä tieto tähän kohtaan.
- Sivun loppuksi ohjeistetaan tutustumaan Kelaan työpaikkana tarkemmin ja annetaan rekrytoinnin nettisivut tiedoksi.

- Tässä kohtaa voisi ohjata myös Kelan YouTube-kanavalle tai #töissäkelassa instagramiin. Toinen mahdollinen sijainti YouTubelle ja instgramiin voisi olla alapalkki, johon saisi tiivistämällä myös kyseiset kanavat. Instagramin #töissäkelassa-kanavaa, voisi käyttää myös logomuodossa alapalkissa. Kyseistä logoa käytetään tällä hetkellä instagramissa esitetyissä kuvissa.

Sivu 6. Kela - mikä työ!

- Voisiko tämäkin otsikko olla: "Kelaa – mikä työ!"?
- Kommentit ovat hyviä ja niitä on hyvä olla erilaisista tehtävistä. Voisiko kommentteja päivittää, siten että tittelit muutetaan nykyisin voimassaoleviksi?
- Alla oleva kuva on hyvä ja sivun tiedot ymmärtää siten, kuin kuvassa olevat henkilöt olisivat ne sanoneet.

7 Hankkeen onnistumisen arviointi

Luvussa 7 käydään läpi kehittämisprojektin arviointia erilaisista näkökulmista.

7.1 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyöni käyttöönoton turvaamiseksi kysyin kuulumisia rekrytointityöryhmältä hankkeeni osalta kesän 2017 aikana. Toimittamani kehitysideat toimitettiin eteenpäin Kelan rekrytointin ja viestinnän käyttöön toukokuussa 2017. Kela neuvotteli kesällä uusien viestinnän yhteistyökumppaneiden kanssa viestintämateriaalin uudistamisesta. Uudistuksen yhteydessä sovittiin, että tarkoitus oli päivittää myös työnhakuilmoituksia ja messuesitettä.

Toimeksiantajayksiköltä eli rekrytointilta kysyin seurantana yhteenvetopalaverissa syyskuun loppupuolella kehitystyön hyödyllisyydestä. Keskustelussa tiedustelin rekrytointin yhteyshenkilöiltäni vastauksia työssäni jo aikaisemmin esitettyihin mittareihin työn onnistumisesta:

- Onko tehdystä kehitystoimenpiteestä saatu aidosti hyötyä? Käytöstä saadut kokemukset? Seuranta rekrytointi/hr-ryhmässä mielipidekyselyllä esimerkiksi jokin aika kehitystoimenpiteen jälkeen. Ovatko rekrytointitiimissä työskentelevät olleet tyytyväisiä tehtyyn kehittämistoimeen? Onko kehitystoimi ollut toimeksiantajan mielestään hyödyllinen tai hyödytön ja millä tavoin?

Seuraavassa käydään läpi tästä työstä saatuja lopputuloksia. Yhteenvetokeskustelun perusteella kävi ilmi, että Z-sukupolvesta kertova teoreettinen viitekehys oli mielenkiintoista ja tärkeää tietoa toimeksiantajalle ja erityisesti antoi uutta faktaa ja pohjaa ajatuksille, sekä viritti ajatukset keskustelemaan työnhakuvälineiden kehittämisestä eri näkökulmasta. Samalla huomattiin, että Z-sukupolven ajatuksista tietoa antava kehityshanke tukee ja vahvistaa jo olemassa olevaa rekrytointiviestinnän ajattelua monilta osin.

Tutkimuksen tutkimusryhmä eli haastateltavien henkilöiden lukumäärä oli melko pieni. Kokonaisuudessaan haastatteluun pyydettiin noin 15 henkilöä, joista ensimmäiseen haastatteluun osallistui noin 10 ja jälkimmäiseen ideariihen vain kolme henkilöä. Kaikki Z-sukupolven kuuluvat kelalaiset eivät olleet halukkaita osallistua tutkimukseen. Toimeksiantaja koki, että työn teoriaosuus antoi vankempaa pohjaa tuloksista, kuin haastatteluista saadut ajatukset ja ideat. Toki haastattelujen analyysit antoivat suuntaa ja kiinnostavaa tietoa ikäryhmän arvomaailmasta, mutta niitä ei välttämättä voida pitää yleispätevinä haasteltavien määrän vähäisyyden vuoksi.

Tutkimuksessa toteutettiin sovitut kehittämistoimenpiteet eli kerättiin nuorten avulla ideoita Kelan työnhakuilmoitusten ja messuesitteen kehittämiseen. Nuorten antamien ehdotusten perusteella on luonnosteltu uusia työnhakuilmoituksia ja messuesitettä sekä samaan aikaan myös muuta rekrytointimarkkinoinnin ilmettä on päivitetty (rollupit, bannerit jne.). Uusia työnhakuilmoituksia luonnostellaan edelleen ja nuorten kommentteja niiden osalta on huomioitu esimerkiksi tehtäväkuvausten osalta niissä tehtävissä, joissa ei haeta useampaa ihmistä useampaan eri tehtävään samassa ilmoituksessa. Messuesite on lähes valmis, lähinnä valokuvien osalta esite on kesken.

Rekrytoinnissa on hankkeen myötä kiinnitetty huomiota nuorten ideoiden pohjalta siten, että työnhakuilmoituksiin voi kertoa tarkemmin työnkuvasta, ja vähemmän Kelan yleisistä tiedoista ja numeraalisista faktoista. Ihmiset ottavat itse selvää kohdeorganisaatiosta kiinnostuessaan siitä. Numeraaliset faktatiedot on vaikeita päättää

lopullisesti mikäli määrät muuttuvat usein, eivätkä ne välttämättä anna nuorelle lisäinformaatiota, jota hänen oletetaan saavan. Lisäksi on huomattu, että on tärkeää, ettei työnhakuilmoituksissa peitellä sitä minkä tyylinen työpaikka on. Hyvä työilmapiiri ja tunnelma työyhteisössä oli nuorille tärkeä arvo. Nuorten arvostamista asioista rekrytointien suhteen nousi esille monia sellaisia asioita, joita pitävät tärkeänä myös useammat eri ikäryhmät aikaisempien rekrytointien kokemusten perusteella.

Työnhakuilmoitusten osalta sain nähtäväksi uuden bannerin, jota kautta haetaan it-alan osaajia Kelaan ja joka johdattaa verkossa Monsterin tarkemmille työnantajasiiville. Bannerin värikkäässä kuvassa on tietokoneella työskentelevä piirretty mies. Tekstinä bannerissa lukee inhimillinen it-talo. Bannereiden tekstejä voi muuttaa erilaisten hakujen mukaisesti. Sain nähtäväksi myös toisen tyyli pohjan, jossa mainittiin teksti ”Hyvinvointi ei toteudu itsestään, siihen tarvitaan osaajia.” Itse työnhakuilmoitusten pohjat ovat vielä keskeneräiset.

Lisäksi sain nähtäväksi messutapahtumissa esitettävän rollupin kuvan. Sen väritys vaikutti rohkealta, värikkäältä ja tekstit moderneilta. Esiteltyjen keskeneräisten mainostuotteiden ja messuesitteiden tekstit eivät ole vielä lopulliset, jonka vuoksi en voi niitä vielä tässä hankkeen yhteenvedon esittelyssä tuoda esiin. Lopulliset kehityshankkeeseen liittyvät tuotokset (messuesite ja työnhakuilmoitukset) julkaistaan/otetaan käyttöön lopullisesti vasta loppuvuodesta 2017. Rollupeissa osassa on tekstejä, joissa on Kelasta faktatietoa. Nousi esille, että faktatietojen on oltava oikeaa tietoa 3 vuoden ajan, rolluppeja ei uusita joka vuosi. Tämän vuoksi niihin laitettavien tietojen on oltava sellaisia, jotka eivät vanhene hetkessä.

Rekrytointi on ottamassa rohkeampia värejä käyttöön ja he muuttavat väritystään rekrytointien osalta Kelan viestinnän mukaiseksi, mutta omiksi väreikseen, siten että rekrytointille saadaan omat värinsä. Sain nähdä myös tähän saakka päivitetyn messuesitteiden. Esitteiden muoto on sama taiteltava esite kuin aikaisemminkin, joka on taskuun sopiva. Lukuja on esitetty hieman vähemmän tulevassa esitteessä, lukufaktoja Kelan numeroista kuitenkin on edelleen. Esitteeseen oli lisätty instagramiin linkki #töissäkelassa.

Esitteessä on kommentteja edellä mainitulta instagramin sivustolta erilaisilta työntekijöiltä, jotka tukevat haluttua esitteiden sanomaa. Kommentit tulevat lainausmerkkeihin ja tieto henkilön etunimestä ja nimikkeestä tulee alle. Esitteeseen on tarkoitus saada kelalaisista tuoreita uusia kuvia rekrytointien käyttöön. Esite on laadittu hyvinvointinäkökulmasta ja korostaen monenlaisia uramahdollisuuksia. Nuoret

ehdottivat työssä viihtymisen korostamista, joka näkyi uudessa messuesiteluonnoksessa. Esitteeseen oli nostettu tekstinä nuorten ehdottama ”Meillä viihdytään.”

Kelassa työskentelevien koulutustaustoja oli hieman päivitetty ja lisätty esitteen tiedoissa, sekä työsuhteen edut oli avattu kattavammin ja mainittu mm. etätyömahdollisuus. Esite on tarkoitettu laatia sellaiseksi, että tarvittaessa siitä saadaan helposti muokkaamalla esimerkiksi puhelinyhteyskeskuksen tai IT:n käyttöön omanlaisensa.

Opinnäytetyössä osallistettiin useampi nuori toimihenkilö tutkimuksen haastattelujen kautta, Kelan rekrytoinnin suunnittelija ja rekrytoinnin päällikkö. Lisäksi työ annettiin tiedoksi viestinnän yhteyshenkilölle, muulle rekrytointitiimille ja siitä otettiin vaikutteita mainostoimiston työtä suunniteltaessa.

Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin sanoa, että Z-sukupolven merkitys tärkeänä henkilöstöryhmänä on tiedostettu ja huomioitu Kelan rekrytoinnissa tämän projektin perusteella. Se näyttäytyy tämän tutkimuksen keskeisenä tuloksena ja onnistumisena. Keskustelu osallistavasta työtavasta, jossa työntekijät otetaan mukaan kehittämistyöhön, on kuitenkin avoinna myös tulevaisuudessa. Sitä on vastikään käytetty vastikään haasteellisessa rekrytointialueessa, ICT-tehtävissä. Kelan intranetsivustolla kysyttiin jo Kelassa työskenteleviltä ICT-osaajilta ideoita ja keinoja, miten saadaan osaavaa ICT-väkeä Kelan vaativien tietojärjestelmien kehittämistyöhön palkattua.

Yhteenvetopalaverissa ilmeni, että työntekijöiden osallistavan työtavan ajatellaan vievän paljon aikaa. Edellä mainitussa ICT:n tiedonkeruuilmoituksen laatimiseen kului toki oma aikansa viestinnän henkilökunnalta, mutta ilmoitukseen saatiin perjantai-maanantai aikana 200 kommenttia/ideaa. Kokeilu osoittautui rohkaisevaksi ja inspiroivaksi, sekä tehokkaaksi myös ajankäytöllisesti. Aikaisemmin osallistavalla toimintatavalla on yritetty rekrytoinnissa pyytää mukaan esimiehiä. Uusi toimintamalli esimerkiksi intranetin uutisen/ilmoituksen kautta tietoa hankkimalla on nopeampaa ja saadaan kerralla isompi määrä ideoita. Todettiin, että erilaisten sosiaalisten median kanavien käyttäminen vastaavasti vaatii rohkeutta ja tietynlaista suunnitelmallisuutta. Mikään ei estä hakemasta jotakin uutta.

Työn tulosten perusteella voidaan sanoa, että pitkäjänteinen kehitystyö on vielä kesken ja pysyvää muutosta nuorten työntekijöiden kehitystyöhön osallistamisesta ei ole vielä saatu aikaiseksi. Omalla tutkijan roolillani ja sillä, etten työskentele kyseisessä yksikössä on myös vaikutusta jatkokehittämisen kannalta. En pysty omassa päivätyössäni

vaikuttamaan kohdeorganisaatioissa pitkäaikaisiin ratkaisuihin siten, että Z-sukupolvi otettaisiin nuorten rekrytointiin avuksi säännönmukaisesti tai jatkossa erilaisien työkalujen kehittämisessä tai rekrytointia koskevien uusien ajatusten saamiseksi.

Rekrytointiin osallistumista ja aktivoitumista on kuitenkin tapahtunut lähiaikoina myös muulla tavoin. Puhelinpalvelua hoitava yhteyskeskus järjestää oman rekrytointitilaisuutensa, osaamisen näkymisen tärkeys on korostumassa. On hyvä, että erikoisyksiköt joilla on erityistarpeita rekrytoinnissa, kuten juuri puhelinpalvelu ja ICT, hyödyntävät omia asiantuntijoitaan uusien toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden hankkimisessa. Sosiaalisessa mediassa on myös edelleen aktivoiduttu käyttäen #töissäkelassa. Nyt etsitään myös uusia ”someritareita” Kelan viestinnän tueksi, jolloin osallistetaan halukkaita kelalaisia viestimään sosiaalisessa mediassa.

Kehityshankkeessa tehtiin sovitut toimenpiteet ja tuotiin kehitysideoita messuesitteen ja työnhakuilmoitusten sisältöön. Toimeksiantajan kommenttien perusteella työn tuloksiin oltiin tyytyväiset ja toimittamani materiaalit olivat odotusten mukaiset. Jatkotoimeksi sovittiin, että kun uudet rekrytoinnin mainokset ja työnhakuilmoitukset, sekä esite on saatu tehtyä valmiiksi, lähetetään yhteisesti kiitosviesti ja uudet päivitetty työvälineet tiedoksi nuorille tutkimukseen osallistuneille, jotta myös he näkevät lopullisen lopputuloksen. Ehdotin jatkotoimenä omalta osaltani rekrytoinnille osallistavan työtavan ottamista säännölliseen käyttöön, jolloin toimintamallista tulisi helpompi, tutumpi ja monipuolisempi tapa hankkia tarpeellista tietoa Kelan työntekijöiden näkökulmasta.

7.2 Itsearviointi ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyöni on kokonaisuudessaan omasta mielestäni hyvin onnistunut toimintatutkimus. Työn tavoitteisiin on päästy ja kehittämistoimet on tehty, kehittämistyötä on viety niin pitkälle kuin se on ollut mahdollista. On mahdollista, että tehty kehittämistyö on aloittanut pitkäaikaisia muutoksia Kelan rekrytoinnissa. Oma tutkijan roolini työssä oli aktiivinen ja aihe omasta mielestäni mielenkiintoinen. Tutkijan rooliani olisi edesauttanut se, että olisin työskennellyt itsekin rekrytoinnin parissa. Toisaalta, ulkopuolinen roolini auttoi havaitsemaan asioita objektiivisemmin.

Jatkokehitystoimenpiteitä työni perusteella voisivat olla henkilöstöä osallistavan ja aktivoivan rekrytoinnille hyödyllisen toimintavan käyttöönotto pysyväksi osaksi rekrytointivälineiden kehittämistä. Tulevaisuudessa olisi myös kiinnostavaa tietää, miten

jo nyt pienimuotoisesti Kelan eri yksiköissä tehtyä työntekijöiden sosiaalisessa mediassa osallistamista on jatkettu ja millaiset sen tulokset on koettu. Z-sukupolven merkitystä huomioidessa jatkossa suurin merkitys tulee olemaan kohdeorganisaation asenteilla nuoria työnhakijoita ja Kelassa jo työskenteleviä kohtaan.

7.3 Reliabiliteetti, validiteetti ja hankkeen uskottavuus

Arvioitaessa tämän tutkimuksen *reliabiliteettia* tulee ottaa huomioon laadullisen tutkimuksen luonne. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta mittausten perusteella. (Hiltunen 2009, 9). Tutkimuksen osallistujajoukko oli pieni. En voi sanoa varmuudella, olisivatko tutkimuksen tulokset vastaavat vastaavankokoisella eri ryhmällä toistettuna. Lisäksi tutkimuksen ajanjakso voi vaikuttaa siihen, millaiset tulokset ovat. Yhteiskunnallinen tilanne muuttuu vuosi vuodelta ja sillä on vaikutusta myös nuorten arvomaailmassa.

Validiteetti kertoo, onko mitattu juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata ja onko menetelmät valittu oikein. Vastaako tutkimus tutkimuskysymyksiin ja saadaanko mittareilla oikeanlaisia tuloksia. (Hiltunen 2009, 3.) Laadullinen tutkimus näyttäytyy myös validiteettia arvioitaessa eri tavalla kuin perinteisessä määrällisessä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä olivat nuoret Z-sukupolveen kuuluvat henkilöt, joilta saatiin tietoa teoriaosuudessa esitettyyn aihepiiriin käytännössä. Opinnäytetyössä on vastattu tutkimusongelmaan konkreettisella käytännön kehitystoimella käyttäen apuna tutkimuskysymyksiä eli hankkimalla tietoa nuorten arvoista ja asenteista työelämästä ja rekrytointiin liittyvistä asioista ja kehittämällä rekrytointityövälineitä.

Tutkijan roolini oli mielestäni suhteellisen objektiivinen, sillä en työskentele kyseisen kohdeorganisaation yksikössä, tosin organisaationa Kelassa kuitenkin. On myös otettava huomioon luotettavuutta arvioitaessa haastateltujen nuorten mielipiteet ja mahdolliset poikkeuksellisetkin ajatukset ja luonteenpiirteet, tai haastattelutilanteen tunnelma, joilla voi olla mahdollinen epäluotettava vaikutus tuloksiin. Myös tulosten analysointi ja litteroinnin tapa voi vaikuttaa esitettyihin tuloksiin, joten näkökulma ja tarkkuus analyysissä on tarpeen ja tähän tietysti pyrin tässä työssä.

Opinnäytetyöhankkeen *uskottavuutta* arvioitaessa ajattelen työn todenmukaisuutta ja aitoutta sen tuloksien perusteella. Uskottavuuden arvioiminen antaa laadullisen tutkimuksen työssä usein paremmat lähtökohdat kuin perinteinen reliabiliteetin arvioiminen. Työssäni esitetyt tulokset ja johtopäätökset etenevät loogisesti työn suunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Teoriaosuus tukee tutkimusaineistosta tehtyjä

päätelmiä. Hanke eteni pitkäjänteisesti ja hankkeen toteutumiselle oli varattu riittävästi aikaa.

Teemahaastatteluissa ja ideariihessä pyrin ottamaan ulkopuolisen tutkijan roolin, mutta myönnän, että toki osaltaan oma roolini ja persoonallisuuteni vaikuttaa tutkimushetkien ilmapiirissä. Isomman merkityksen näkisin kuitenkin sillä, millaisia haastateltavat olivat; avoimia, rohkeita ja melko puheliaita. Luonteeltaan hiljaisten haastateltavien kanssa tutkimusaineisto olisi voinut jäädä pieneksi. Hankkeessa toteutetut ideat työnhakuilmoituksiin ja messuesitteeseen on palautettu ja niistä on otettu ideoita jatkoa varten. Ne ovat konkreettisia käytännön toimia ja niiden käyttöönotossa on vaikuttanut nuorten aktiivinen osallistuminen tutkimuksessa. Myös mittareihin on pystytty vastaamaan ja työnantajalta saatu palaute on ollut hyvää. Työtä voidaan pitää uskottavana edellä mainittuihin seikkoihin vedoten.

Lähteet

Ahonen, Guy & Husman, Päivi & Ikonen, Raimo & Juuti, Pauli & Koho, Arto & Käpykangas, Sari & Laine, Marjukka & Larjomaa, Eeva & Saarelma-Thiel, Tiina & Saari, Eveliina & Wallin, Marjo 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen liikekirjat, Helsinki.

aTalent Recruiting, Huotari Niklas. 2016. Rekrytointitutkimus 2016 – Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin. Saatavilla: <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus2016/> Luettu 24.9.2016.

Bruce, Päivi 2015. Aito projekti - oppilaitosyhteistyön kehittäminen Kelassa. Kelan intranet-sivusto. https://sinetti.kela.fi/henkil%C3%B6st%C3%B6/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/henkil%C3%B6st%C3%B6/Documents/Oppilaitosyhteisty%C3%B6n%20kehitt%C3%A4minen%20projektin%20esittely%20v.%201.0.pptx&action=default&DefaultItemOpen=1 Luettu 22.5.2017.

Crouch, Bob. 2015. Fortune. How will Generation Z disrupt the workplace? Muokattu 22.5.2015. <http://fortune.com/2015/05/22/generation-z-in-the-workplace/> Luettu 8.9.2016.

Halme, Pinja 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta julkaisuja 164/2007. Jyväskylä.

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Muokattu 18.2.2009. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf Luettu 1.10.2017.

Ilmarinen, Juhani & Vainio, Vesa 2016. Työturvallisuuskeskus TTK. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. http://ttk.fi/files/3770/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf Luettu 25.6.2016.

Jaatinen, Kari 2015. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1 Luettu 25.9.2016.

Jussila, Markku 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Infor, Helsinki.

Järvensivu, Anu & Nikkanen, Risto & Syrjä, Sannu 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press, Tampere.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kansaneläkelaitos 2015. Kela uudistaa organisaationsa palvelujen turvaamiseksi. Muokattu 11.5.2015. http://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/kela-uudistaa-organisaationsa-palvelujen-turvaamiseksi Luettu 20.9.2016.

Kansaneläkelaitos 2015. Toimintakertomus. http://www.kela.fi/documents/10180/1169692/Kelan_toimintakertomus_2015.pdf/3b6fd076-a406-48e8-8326-8f00a8384a8a Luettu 5.9.2016.

Kansaneläkelaitos 2016. Organisaatio. Muokattu 21.3.2016. <http://www.kela.fi/organisaatio> Luettu 9.7.2016.

Kela 2010. Ikäohjelma 23.3.2010. Kelan intranet-sivut. <https://tyotilat-sinetti.kela.fi/organisaatiot/yhteistenpalvelujen/talousjahrenkilost/tyohyvinvointijat/Jaetut%20asiakirjat/ikaohjelma.pdf#search=ik%C3%A4ohjelma> Luettu 19.7.2016.

Kela 2016. Ilmoittelukanavat. Kelan intranet-sivut. Muokattu 4.8.2016. <https://sinetti.kela.fi/henkilostö/uusi-tai-päättävä-työsuhde/rekrytointi/rekrytoiva-esimies/ilmoittelukanavat>. Luettu 19.7.2016.

Kela 2016. Toimintakertomus 2016 - Kela on perheystävällinen työpaikka. <https://toimintakertomus.kela.fi/kela-on-perheystavallinen-tyopaikka/>. Luettu 22.5.2017.

Kela 2016. Kela-työssä kaikenikäisenä. Muokattu 13.7.2016. <https://sinetti.kela.fi/henkilostö/Sivut/eri-ikaisena-toissa.aspx> Luettu 19.7.2016.

Kela 2016. Perheystävällisen työpaikan pilotit käynnistyvät syyskuussa. Muokattu 29.8.2016. <https://sinetti.kela.fi/ajankohtaista/perheystavallisen-tyopaikan-pilotit-käynnistyvat-syyskuussa> Luettu 31.8.2016.

Kela 2016. Rekrytointi. Kelan intranet-sivut. Muokattu 4.8.2016. <https://sinetti.kela.fi/henkilostö/uusi-tai-päättävä-työsuhde/rekrytointi>. Luettu 31.8.2016.

Kela 2016. Rekrytointimessut. Kelan intranet-sivut. Muokattu 4.8.2016. <https://sinetti.kela.fi/henkilostö/uusi-tai-päättävä-työsuhde/rekrytointi/messut>. Luettu 31.8.2016.

Kela 2016. Työnantajakuva. Kelan intranet-sivut. Muokattu 4.8.2016. <https://sinetti.kela.fi/henkilostö/uusi-tai-päättävä-työsuhde/rekrytointi/tutkimuksia-jatlastoja>. Luettu 19.7.2016.

Kela 2016. Videohaastattelu rekrytoinnin apuna. Muokattu 5.2.2016, <https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/uusi-tai-päätyvä-työsuhde/rekrytointi/rekrytoiva-esimies/videohaastattelu-rekrytoinnissa>. Luettu 19.7.2016.

Kansaneläkelaitos 2017. Strategia. Muokattu 10.4.2017. <http://www.kela.fi/strategia> Luettu 21.5.2017.

Kansaneläkelaitos 2014. Toiminta. Muokattu 4.7.2014. <http://www.kela.fi/toiminta> Luettu 9.7.2016.

Kingston, Anne 2014. Get ready for Generation Z. Muokattu 15.7.2014. <http://www.macleans.ca/society/life/get-ready-for-generation-z/> Luettu 6.9.2016.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kontiainen, Satu 2015. Toimeentulotuki sopii uuteen Kelaan. <http://sosiaalivakuutus.fi/toimeentulotuki-sopii-uuteen-kelaan/> Luettu 9.7.2016.

Kukkonen, Tuula 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_w eb.pdf?sequence=1 Luettu 25.9.2016.

Matinheikki-Kokko, Kaija 2015. Näkökulmia monimuotoisuuden johtamisen arviointiin. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_w eb.pdf?sequence=1 Luettu 25.9.2016.

Mauno, Elina 2014. Kelan työnantajakuva – Nuoret lupaukset vs. Työelämän ammattilaiset? Muokattu 17.6.2014. <https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/Documents/Universum%20yhteenveto%202014.pdf> Luettu 22.5.2017.

Myllyniemi, Sami 2017. Nuorisobarometri 2016 – Katse tulevaisuudessa. https://tietoanuurista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf Luettu 8.9.2017.

Niemelä, Mikko & Pajula, Hanna 2014. Kansalaisten ja yhteistyökumppanien mielikuvat ja arviot Kelan toiminnasta 2000-luvulla. 88/2014. Sosiaali- ja terveysturvan selosteita. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/144477/Selosteita88.pdf?sequence=4> Luettu 9.7.2016.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Toimintatutkimus. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html Luettu 16.7.2016.

Shah, Rawn 2011. Working With Five Generations In The Workplace. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/rawnshah/2011/04/20/working-with-five-generations-in-the-workplace/#137d89cd759f> Luettu 26.6.2016.

Sparks & Honey 2014. Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials. Muokattu 17.6.2014. http://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17/34-They_communicate_with_speed34Source_Pew Luettu 8.9.2016.

Taloudellinen tiedotustoimisto ja T-media 2013. Pamfletti. Sparraava esimies – Kuinka motivoida nuoria töissä? https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2014/06/SparraavaEsimies_2013.pdf Luettu 25.3.2017.

Tapscott, Don 2010. Syntynyt digiaikaan – sosiaalisen median kasvatit. Docendo, Jyväskylä.

Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Timonen, Liisa 2015. Moninaisuus – Hyvän työyhteisön ominaisuus? Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_w eb.pdf?sequence=1 Luettu 25.9.2016.

Tulgan, Bruce 2013. Meet Generation Z - The second generation within the giant "Millennial" cohort. <http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf> Luettu 5.9.2016.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. Painos. Tammi, Helsinki.

Työpaikan ja Luottamusmiehen Lakikirja 2016, 2016. Veltor Oy, Oulu.

Työterveyslaitos 2012. Mitä on monimuotoisuus. Muokattu 27.3.2012. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyoelama/mita_on_monimuotoisuus/sivut/default.aspx Luettu 11.8.2016.

Työterveyslaitos 2014. Ikäystävällisyys työyhteisöissä. Muokattu 16.10.2014. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyoelama/ikaystavallisyys_tyoyhteisoissa/sivut/default.aspx Luettu 1.9.2016.

Vehkalahti, Kaisa & Suurpää, Leena (toim.) 2014. Nuoruuden sukupolvet. Monitieteisiä näkökulmia nuoruuteen eilen ja tänään. Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 152. Nuorisotutkimusseura.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2006. Toimintatutkimus. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html> Luettu 16.7.2016.

White, C. Martha 2016. Here's What Makes Gen Z and Millennials Happiest in the Workplace. Millennial Money. Muokattu 6.6.2016. <http://time.com/money/4476832/millennials-generation-z-workers/> Luettu 21.9.2016

Liite 1. Taustatiedot

Taustatiedot

Etunimi: _____

Nimitietoa käytetään vain nauhoituksen purkamisessa ja äänen tunnistamisessa.

Sukupuoli: ____ mies ____ nainen

Syntymävuosi: _____

Korkein koulutustaso:

____ peruskoulu ____ lukio ____ ammattikoulu

____ ammattikorkeakoulu ____ yliopisto

____ muu, mikä _____

Mikäli olet valmistunut ammattikoulusta, ammattikorkeakoulusta tai yliopistosta, mikä on tutkintonimikkeesi?

Ammattinimike:

____ ratkaisuasiantuntija

____ palveluasiantuntija

____ suunnittelija

____ jokin muu, mikä? _____

Toimin: ____ asiakaspalvelussa ____ ratkaisutyössä ____
skannauksessa/indeksoinnissa

____ suunnittelussa

Työsuhteen laatu:

____ kokopäiväinen

____ osa-aikainen (tuntityöntekijä)

Kela-työkokemus: ____ vuotta ____ kuukautta

Työkokemus yhteensä: ____ vuotta ____ kuukautta

Mitä kautta sait tiedon Kelan työstä? _____

Liite 2. Teemahaastattelu ja apukysymykset

Teema 1: Työnhaku Kelaan hakiessa

Keskustelkaa työnhakuprosessista (hakeminen, yhteydenotot Kelaan/Kelasta, haastattelu, työhönvalintatilanne), miten kaikki sujui?

Toimiko työnhakuohjelma, e-Rekry- palvelu? Oliko helppo ottaa yhteyttä?
Saitko tarvittavat lisätiedot tehtävästä?

Mikä vaikutti siihen, että hait Kelasta työpaikkaa?

Tutustuitko Kelaan työnantajana ennen hakemistasi? Mitä kautta?

Sinun ikäryhmästäsi katsoen, miten Kelan työnhakua/rekrytointiprosessia voisi parantaa? - Työnhakuohjelma eRekry/Tahti, työnhakukanavat, viestintä työnhakuvaiheessa, valintavaihe

Teema 2: Työpaikalla Kelassa

Onko työsi sellaista kuin ajattelit?

Miten työyhteisö otti sinut vastaan?

Työvälineet ja työhön perehdyttäminen

- Oletko tyytyväinen työvälineisiin ja työssä perehdyttämiseen? Miksi?

Mikä motivoi työssäsi?

Esimiestyön toimivuus

Kommunikointi esimiehen kanssa, lomatoiveet, työajan joustot, johtamistapa

Teema 3: Tulevaisuus Kelassa

Kehittymismahdollisuudet Kelassa?

-Lisäkoulutukset, työnkuvan muutokset toiveiden mukaisesti, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ylipäänsä

Miten pitkään uskot viihtyväsi Kelassa? Mikä voisi lisätä Kela-vuosiasi?

Mitkä asiat lisäisivät Kelan vetovoimaa työnantajana sinun ikäryhmällesi?

Liite 3. Työnhakuilmoitukset

Ratkaisukeskuksen päällikkö, Eteläinen vp

Ratkaisukeskuksen päällikkö

Kela vastaa Suomessa asuvien perusturvasta eri elämäntilanteissa. Kela on monien mahdollisuuksien työpaikka, jossa työskentelee runsaat 6 500 ammattilaista. Palvelemme ympäri maata toimistoissa, puhelimitse ja verkossa. Kela on savuton työpaikka.

Haemme Eteläiseen vakuutuspiiriin Eläke-, opintotuki- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskuksen päällikköä vakinaiseen työsuhteeseen 1.6.2017 lukien tai sopimuksen mukaan.

Ratkaisukeskuksen päällikön pääasiallinen työskentelypaikka on jokin vakuutuspiirin alueella oleva toimipiste. Työ edellyttää säännöllistä matkustamista vakuutuspiirin sisällä.

Ratkaisukeskuksessa hoidetaan eläke-etuuksien, opintotuen ja perhe-etuuksien ratkaisutyötä. Ratkaisukeskuksessa työskentelee yhteensä lähes 200 toimihenkilöä. Ratkaisukeskuksen päällikkönä vastaat keskuksen etuuksien toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä sekä sidosryhmätyöstä. Lisäksi osallistut vakuutuspiirin johtotiimityöskentelyyn sekä koko vakuutuspiirin toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Toimit kolmen ryhmäpäällikön ja yhden suunnittelijan lähiesimiehenä.

Sinulla on ylempi korkeakoulututkinto ja kokemusta vaativista esimiestehtävistä. Tunnet ratkaisukeskuksen etuudet. Edistät toiminnallasi erinomaisen asiakaskokemuksen toteutumista. Sinulla on hyvät johtamis-, organisointi- ja vuorovaikutustaidot. Viihdyt paineessa ja eteen tuleviin tilanteisiin ratkaisukeskeisesti ja myönteisesti.

Tarjoamme mielenkiintoisen ja vastuullisen työn kehittyvässä työyhteisössä. Ratkaisukeskuksen päällikön palkka määräytyy johdon palkkausjärjestelmän mukaan.

Lisätietoja antaa vakuutuspiirin johtaja xxxxx xxxxxxxx p. xxx xxx xxxx.

- viimeinen hakupäivä 3.5.2017

Palveluneuvoja, Kuusamo

Palveluneuvoja

Kela vastaa Suomessa asuvien perusturvasta eri elämäntilanteissa. Kela on monien mahdollisuuksien työpaikka, jossa työskentelee noin 6 500 ammattilaista. Palvelemme ympäri maata toimistoissa, puhelimitse ja verkossa. Kela on savuton työpaikka.

Haemme Kuusamon toimistoon palveluneuvojaa määräaikaiseen työsuhteeseen ajalle 15.5.2017-31.10.2017.

Työskentelet välittömässä asiakaspalvelussa. Työhösi kuuluu palveluopastus sekä asiakkaiden elämäntilanteen huomioiva palveluneuvonta puhelimitse ja toimistossa. Neuvot ja ohjaat asiakkaita kaikissa Kela-asioissa.

Sinulla on tehtävään soveltuva ammatillinen tai korkeakoulututkinto. Sinulla on kokemusta asiakaspalvelusta ja haluat aidosti palvella asiakasta. Olet joustava ja yhteistyökykyinen tiimityöskentelijä, joka pystyy sujuvaan ja ammattimaiseen vuorovaikutteiseen työskentelyyn muuttuvissa ja kiireisissäkin työtilanteissa. Sinulla on hyvät tietotekniset taidot. Pystyt työskentelemään sujuvasti sekä suomeksi että englanniksi. Muu kielitaito katsotaan eduksi.

Meillä sinut perehdytetään tehtäviisi ja sinulla on osaavan työyhteisön tuki. Tarjoamme mielenkiintoisen, itsenäisen ja vastuullisen työn.

Lisätietoja antavat ryhmäpäälliköt xxxx xxxxxxxxxxxx, p. Xxx xxxx xxxxx ja xxxx xxxxxxxxxxxx, p. xxx xxx xxxx.

-viimeinen hakupäivä 26.4.2017

-viitekoodi S0417-305Täytä hakemus eRekry-palvelussamme. Onnistuneesta hakemuksesta saat vahvistuksen sähköpostiisi.

Kesätyö, Helsinki, palkanlaskenta

Kesätyö

Kela vastaa Suomessa asuvien perusturvasta eri elämäntilanteissa. Kela on monien mahdollisuuksien työpaikka, jossa työskentelee noin 6 500 ammattilaista. Palvelemme ympäri maata toimistoissa, puhelimitse ja verkossa. Kela on savuton työpaikka.

Kesätyö Helsinki, palkanlaskenta

Haemme palkanlaskentaan Helsinkiin Töölöön kesätyöntekijää. Tehtäviisi kuuluu erilaisia palkanlaskennan avustavia tehtäviä.

Sinulla on tehtävään sopivia opintoja ja aitoa kiinnostusta palkanlaskennan tehtäviin. Sinulla on reipas ja itsenäinen asenne työn tekemiseen, palveluhenkisyttä ja yhteistyökykyä. Kokemus palkanlaskennan tehtävistä on sinulle plussaa.

Meillä sinut perehdytetään kattavasti tehtäviisi, ja pääset työskentelemään kokeneiden ja osaavien työkavereiden kanssa. Pääset tutustumaan Kelan toimintaan ja saat arvokasta ja opintojasi tukevaa työkokemusta. Kesätyöntekijän palkka on koulutuksen ja kokemuksen mukaan 1 707 – 1987 e/kk. Edellytämme kesätyöntekijöiltä 18-vuoden ikää.

Hakulomakkeen täyttöön liittyvissä kysymyksissä voit ottaa yhteyttä osoitteeseen rekrytointi@kela.fi.

-viimeinen hakupäivä 2.5.2017

-viitekoodi SO417-307

Täytä hakemus eRekry-palvelussamme. Kerro hakemuksessasi, milloin voit aloittaa ja kuinka pitkään voit työskennellä meillä.

Onnistuneesta hakemuksesta saat vahvistuksen sähköpostiisi.

Suunnittelija, Helsinki

Suunnittelija

Testauksen maksujenhallintaryhmä on asiantuntijaryhmä, jonka vastuulle kuuluvat maksamisen osa-alueiden, takaisinperinnän, verotuksen ja ennakonpidätyksen tietojärjestelmien testauksen koordinointi sekä systeemi- ja käyttöönototestaaminen. Tukijärjestelmätyyppisten lisäksi ryhmän vastuulle kuuluu Kelan etuusjärjestelmien, mm. elatustuen, lastenhoidon tuen ja vammaisetuuden, systeemi- ja käyttöönototestaaminen.

Haemme Pitäjänmäelle testauksen maksujenhallintaryhmään suunnittelijaa vakituiseen työsuhteeseen 1.9.2017 alkaen.

Suunnittelijana vastaat itsenäisesti tai testausprojektin jäsenenä testauksen suunnittelusta ja suorittamisesta ja osallistut testausvastuualueesi tietojärjestelmäprojekteihin.

Tehtäväalueeseen kuuluvat testaustehtävät elatustuen, vahvistetun ja keskeneräisen verotuksen ja maksuosoitepalvelun ylläpitoprojekteissa ja testaustehtävät mahdollisissa lainmuutos- ja/tai kehitysprojekteissa.

Tulossa olevat laajat kehityshankkeet, mm. Sote-uudistus ja Verottajan tulorekisteri, toteutuessaan avaavat myös maksujenhallintaosaamista vaativia testaustehtäviä. Tässä yhteydessä avautuu mahdollisuus laajentaa osaamisaluettasi.

Vaativuutena suunnittelijan tehtävään on soveltuva korkeakoulututkinto. Olet oma-aloitteinen ja sinulla on hyvät yhteistyötaidot. Sinulla on valmius ottaa haasteita vastaan, pidät uusien asioiden opettelusta ja olet kiinnostunut tietotekniikasta.

Eduksesi luetaan verotuksen, ennakonpidätyksen ja maksujenhallinnan eri osa-alueiden aiempi tuntemus ja mahdolliset perustiedot elatustuesta.

Palkka määräytyy lähtökohtaisesti D1 vaativuusluokan mukaisesti.

Lisätietoja tehtävästä antaa xxxx xxxxxxxx, p. Xxx xxx xxxx.

Liite 4. Messuesite

KELAA, MITÄ LUKUJA!

Töitä tarjolla yli
paikkakunnalla. **200**



Kelalaisia on noin
6 000



Kalan tehtävät vaativat
mittavia tietojärjestelmiä.
Kolas sa -yöskentelää
lähess 600 it-ammettilla ssa.



Tuustu Kalkan työpaikkana
ja avoimien tehtävimmie:
www.kela.fi/rekrytoi



KELAA, MITÄ TYÖ!



"Työ on näköalapaikalta tehtävää
ja siksi mielenkiintoista."
Ionna, asiakasneuvole

"Mukava on kokeneita konkareita ja
nuorempaa polvea, mikä on virkistävä."
Anneli, asiakasneuvoja

"Tällä edellytetään tulppuosaamista,
ja siihen saadaan työyhteisössä koulutusta
ja tukea." Veijo, erikois-asiantuntija IT

"Tällä työs-konullaan pitkäjänteisesti
ja tärkeiden asioiden parissa."
Leena, suunnittelija



www.kela.fi/rekrytoi

www.kela.fi/rekrytoi

Kela[®]



Mikä työ!

KELA – MITKÄ MAHDOLLISUUDETTI

Kela vastaa Suomessa asuvien perusturvasäätiä elämäntilanteissa. Toiminta-ajatuksamme on

Elämässäsi mukana – muutoksissa tukena

Teemme yhteiskunnallisesti tärkeää työtä. Lisäksi Kela tarjoaa mielekkäitä ja haastavia työtehtäviä monenlaisille osaajille. Olemme edelläkävijöitä usealla saralla, esim. erikoksi verkkosivostuksissa.

Kela palvellee joka puolella Suomea verkossa, puhelimitse ja toimistossa. Meillä tehdään töitä yli 200 paikkakunnalla.



TARJOMME SINULLE

- mielekkäät työtehtävät
- mahdollisuudet kehittyä oman alasi asiantajaksi
- urapainon esinties- ja asiantuntijatehtäviin
- luontevan työpaikan
- hyvät työsuhte- edut
- tukiverstön kannustavan työilmapiirin.

Meillä viihtyy.

www.kela.fi/rekrytointi



Henkilöstö-utkimuksen mukaan suurin osa keäläisistä kokee työnsä mielekkäiksi ja monipuolisiksi. Työnantajana Kela saa henkilöstöltä koulutusosan B.3.



TIESITKÖ TÄMÄN KELALAISISTA?

- Valtiossa keäläisistä työskentelee asiakkaita auttamaan ja etujärjestöjen ratkaisuihin.
- Monet työntekijöistämme ovat osa-aikaisia, taidonohjaita sekä terveydenhuollon ammattilaisia.
- Suunnitelmalliset ja jatkuvat työllistävät mm. yhteiskunnantekijöitä, juristeja ja lääkäreitä.
- Mitävä tieteelliset tutkimukset kehitetään ja ylläpidetään noin 600 IT-osaajana.
- Tohtiväestöstä riippumatta Kelassa arvostetaan hyvää peruskoulutusta, yhteistyökykyä ja asiakaspalvelutaitoa.
- Henkilöstöä kannustetaan kehittymään, ja sitä tuetaan monipuolisesti.

84%



keäläisistä on henkilöstötyöntekijöiden mukaan tyytyväisiä työllityksi.



Liite 5. Nuorten huomiot messuesitteestä koottuna

Positiivisia seikkoja esitteestä:

- ”Meillä viihdytään” on erittäin jämäkkä ja hyvä sanoma, mikä kertoo jo itsessään paljon.
- On kiva, että on kerrottu eri tehtävistä ja kommentteja.
- Hyvä, että korostetaan yhteiskunnallisesti tärkeää työtä, kehittymismahdollisuuksia, sekä mainitaan työsuhte-edut.
- Viimeisen sivun luvut ja faktat ja kuvakkeet ovat pääsääntöisesti hyviä, virkistävän näköistä katsella. Hyvä tieto että yli 200 paikkakunnalla töitä tarjolla (Huom! Se on kuitenkin toistoa ensimmäiseen tekstisivuun verrattuna).
- On hyvä mainita henkilöstömäärä, jotta suuri organisaatio tulee enemmän esille.
- Yleisimmät koulutustaustat on hyvä mainita.

Kehitettävää:

- Se, että 84 % työntekijöistä on tyytyväisiä työhönsä ei ole nuorten mielestä tarpeellinen tieto. Työnhakija ei voi varmistaa tyytyväisyyttä, mikäli ei tunne kelalaisia. Lisäksi hakija ei voi tietää miten henkilöstötutkimukseen on vastattu ja ovatko työntekijät olleet vastatessaan rehellisiä. Työtyytyväisyyden osalta voitaisiin käyttää hyvin tuota jo esitteessä olevaa ”Meillä viihdytään”- tekstiä.
- Tilastotiedon laittaminen on aina vähän riski, ei ihmiset välttämättä osaa tulkita tai vertailla tilastotietoa.
- ”Kelaa, mitä lukuja” – samaa tyyliä olisi pitänyt käyttää myös muissa otsikoissa jolloin se olisi hauska juttu.
- Mikäli tekstiin saataisiin tilaa, olisi kiinnostavaa lisätä uratarina esitteeseen. Uratarina rohkaisisi nuoria hakemaan Kelalle. Tarinoita löytyisi varmasti paljon Kelan sisältä malliksi!
- Ei ole välttämättä tarpeellista mainita toimistoasiointipalveluun tyytyväisten osuutta, koska messuesitteellä haetaan työntekijöitä. Nuoret eivät usko, että työnhakijaa kiinnostaa välttämättä asiakkaan mielipide. Käyttäisi tuonkin tilan muuhun tai avarammin.
- Esitteessä ei ole tietoa siitä, että Kelassa on kasvava joukko miehiä ja miesten määrä kasvane jatkossakin.