



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Kirsi Hartikainen

Vetovoimaisuutta onnistuneella rekrytoinnilla

Z-sukupolven kokemuksia kotihoidosta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Vanhustyö ylempi AMK

Tutkimuksellinen kehittämissyö

22.12.2020

| | |
|---|--|
| Tekijä Otsikko | Kirsi Hartikainen Vetovoimaisuutta onnistuneella rekrytoinnilla. Z-sukupolven kokemuksia kotihoidosta |
| Sivumäärä Aika | 71 sivua + 4 liitettä 22.12.2020 |
| Tutkinto | Sosionomi YAMK |
| Tutkinto-ohjelma | Vanhustyö ylempi AMK |
| Suuntautumisvaihtoehto | |
| Ohjaaja | Yliopettaja Kaija Matinheikki-Kokko |
| <p>Ikääntyneiden palveluiden kotihoito tarvitsee lisää henkilöstöä eläköityvien lähihoitajien tilalle, mutta nuoret eivät hakeudu kotihoidon rekrytointeihin. Suomalaisen työelämä tutkimuksen mukaan tällä hetkellä nuorin työelämässä oleva sukupolvi on syntynyt vuonna 1991 ja sen jälkeen. Heitä kutsutaan z-sukupolveksi, joka rekrytointitutkimusten mukaan vaatii työntantajalta erilaista toimintatapaa verrattuna aikaisempiin sukupolviin. He toivovat henkilökohtaista arvostavaa viestintää ja suoraa palautetta toiminnastaan. Rekrytoijalta he arvostavat oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja läpinäkyvyyttä.</p> <p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitkä kotihoidon rekrytoinnin kohtaamistilanteet vaikuttavat z-sukupolven (vuonna 2019 alle 29-vuotiaiden) työnhakijakokemukseen ja miten rekrytoinnin kohtaamistilanteita pitäisi z-sukupolven työnhakijoiden mielestä kehittää, jotta niistä jäisi z-sukupolven työnhakijalle positiivinen mielikuva ja edistäisi kotihoidon työhön hakeutumista. Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin keräämällä aineisto kolmivaiheisesti. Aineiston hankintaan osallistui kolmetoista Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden kuntaryhtymän Kymsoten ikääntyneiden palveluiden kotihoidon z-sukupolven työntekijää.</p> <p>Ensimmäisessä vaiheessa kotihoidon z-sukupolven työntekijät vastasivat kertomuksilla, minkälaisia mielikuvia ja kokemuksia heillä oli kotihoidon rekrytoinneista. Vastausten perusteella saatiin selville merkitykselliset rekrytoinnin kohtaamispisteet, jotka olivat ennen haastattelua tapahtuva toiminta, haastattelussa tapahtuva toiminta ja haastattelun jälkeinen toiminta. Toinen aineiston keräämisen vaihe toteutettiin työpajassa, jossa selvitettiin dialogisella teemahaastattelulla kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden kokemuksia rekrytointiin liittyvistä kohtaamistilanteista. Työnhakijakokemus muodostui rekrytoijan vuorovaikutusosaamisesta, tiedonvaihannasta ja palautteen antamisesta eli rekrytoijan viestinnästä.</p> <p>Kolmas aineiston keräämisen vaihe toteutettiin dialogisella sisärinki/ulkorinki-keskustelulla, jossa muodostettiin kotihoidon z-sukupolven rekrytoinnin kehittämissuhteet. Kehittämissuhteissa korostuivat rekrytoinnin aikatauluista tiedottaminen, henkilökohtainen rekrytoijan ja työnhakijan kohtaaminen, palautteen antaminen sekä perehdyttäminen osana rekrytointia. Kehittämissuhteet olivat yksittäisen kotihoidon z-sukupolven lähihoitajien rekrytointikokemuksiin perustuvia, mutta silti konkreettiset ehdotukset ovat hyödynnettävissä myös muihin vastaaviin organisaatioihin. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan rekrytoijan viestintäosaamisen vahvistaminen z-sukupolven arvoja ja toimintatapoja vastaavaksi muodostaa kotihoidon z-sukupolven työnhakijalle rekrytoinnista positiivisen mielikuvan.</p> | |
| Avainsanat | Rekrytointi, työnhakijamielikuva, z-sukupolvi, kotihoito |

| | |
|--|---|
| Author Title | Kirsi Hartikainen Successful recruitment of young people increases attractiveness of home care |
| Number of Pages Date | 71 pages + 4 appendices 22 December 2020 |
| Degree | Master of Social Services |
| Degree Programme | Master's Degree Programme in Human Ageing and Services |
| Specialisation option | |
| Instructor | Kaija Matinheikki-Kokko, Principal Lecturer |
| <p>Home care services for the elderly need more caregivers to replace the retiring caregivers but young professionals are not applying for home care service. According to the Finnish working life research, the youngest generation in work life is born in 1991 and after. They are called Gen Z which, according to the recruitment research, requires different form of actions from recruiters compared to the previous generations. The target of this research-based development work is to clarify which interaction situations in the home care services recruitment influence the Gen Z's (in 2019 under 29-year olds) job searching experience and how those situations should be improved from the Gen Z perspective in a way that these situations become a positive experience for the Gen Z applicants and increase the Gen Z's interest in applying for home care services.</p> <p>The research-based development work was put into practice by using the methods of qualitative research by collecting the material in three steps. Thirteen Gen Z employees of the home care services of Kymnsote, the federation of municipalities in social and health service in Kymenlaakso area, participated in the material collection. In the first step the Gen Z home care services employees shared their personal perceptions of the home care service recruitment. On the basis of the answers, the key points of encounter were established as actions before, during and after the interview. The second step of collecting the material was carried out in a workshop where dialogic thematic interview was used to sort out the Gen Z home care services employees' experiences of interactions in the recruitment situations. The job seeking experience was formed by the recruiter's interaction skills, exchanging information and giving feedback, i.e. the recruiter's communication skills.</p> <p>The third step of collecting the material was carried out by using a dialogic inner circle/outer circle discussion where a development proposal for the home care services recruitment for Gen Z was put forward. In the development proposals, informing about the recruitment schedules, personal interaction between the recruiter and the applicant, feedback giving and employee onboarding as parts of the recruitment process, were highlighted. The development proposals were based on individual recruitment experiences of Gen Z employee in home care services but the concrete development proposals can also be utilized in equivalent organizations. According to the results of this research-based development work, the adaption of the recruiter's communication skills to align with Gen Z's standards and their mode of operation creates a positive image of the recruitment for the Gen Z home care service applicants.</p> | |
| Keywords | Recruitment, communication, Gen Z, home care |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite ja tausta | 4 |
| 3 | Teoreettinen viitekehys | 10 |
| 3.1 | Sukupolvi jaottelu | 10 |
| 3.2 | Z-sukupolvi työelämässä | 12 |
| 3.3 | Rekrytointi käytännön prosessina | 14 |
| 3.4 | Työnantajamielikuva rekrytoinnissa | 16 |
| 3.5 | Työnhakijakokemus | 18 |
| 3.6 | Rekrytoijan viestintä ja vuorovaikutus | 20 |
| 4 | Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus | 23 |
| 4.1 | Kehittämistutkimus | 23 |
| 4.2 | Laadullinen tutkimusote | 24 |
| 4.3 | Aineiston kerääminen | 24 |
| 4.3.1 | Lähtötilanteen kartoitus | 26 |
| 4.3.2 | Dialogisen työpajan teemahaastattelu | 31 |
| 4.4 | Dialogisen työpajan kehittämismenetelmä | 41 |
| 5 | Rekrytoinnin merkityksellisten kohtaamispisteiden tulokset | 42 |
| 5.1 | Sisäinen tiedottaminen | 42 |
| 5.2 | Määräaikaisten työntekijöiden kohtaaminen | 44 |
| 5.3 | Työpaikkailmoitus ja -hakemus | 46 |
| 5.4 | Työnhakijan valmistautuminen haastatteluun | 50 |
| 5.5 | Vuorovaikutus haastattelussa | 51 |
| 5.6 | Haastatteluympäristön merkitys työnantajamielikuvaan | 56 |
| 5.7 | Haastattelukokemusten jakaminen | 57 |
| 5.8 | Tiedottaminen valinnasta | 58 |
| 5.9 | Perehdytys | 59 |
| 6 | Rekrytoinnin kehittämissuhteet | 61 |
| 7 | Johtopäätökset ja pohdinta | 63 |
| 7.1 | Tulosten tarkastelu | 63 |
| 7.2 | Eettisyys ja luotettavuus | 68 |
| 7.3 | Jatkotutkimusideoita | 70 |

Liitteet

Liite 1. Tiedote tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuville

Liite 2. Suostumusasiakirja tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuville

Liite 3. Työpajan osallistujien valitsevat arvot ja ominaisuudet

Liite 4. Työpajan osallistujien valitsemien arvojen ja ominaisuuksien näkyminen työssä

1 Johdanto

Ikääntyvän väestön kotiin annettavien palveluiden tarve lisääntyy ja samanaikaisesti kotihoidon työntekijät eläköityvät, jonka seurauksena tarve kotihoidon työntekijöiden rekrytoinnille kasvaa. Hoitoalalle valmistuvat nuoret eivät hakeudu ensisijaisesti vanhustyöhön, sillä kotihoidon työstä saadut mielikuvat ja kokemukset eivät kohtaa nuorten odotuksia hoitoalasta. Kotihoidon työn palkkaus on keskimääräistä matalampi, työ koetaan kiireiseksi ja henkisesti sekä fyysisesti raskaaksi. Työn vetovoimaisuutta vähentävät lisäksi sosiaalisessa mediassa jaetut negatiiviset keskustelut ja kokemukset kotihoidon työstä. Ikääntyneen kotihoidon asiakkaan kannalta tilanne on huolestuttava, sillä työvoimahaasteet vaikuttavat suoraan asiakkaan saamaan hoidon laatuun. (Kehusmaa, Alatalo, Hammar & Luoma 2018.)

Palvelujen laadun varmistamisesta säädetään vanhuspalvelulain 4. luvussa, jonka mukaan ikääntyneen väestön käytävissä veloitetaan olevan riittävästi monipuolista asiantuntemusta. Iäkkäälle henkilölle tarjottavien palvelujen on oltava laadukkaita sekä turvallinen hyvä hoito ja huolenpito. Keskeisiä palvelujen laadun tekijöitä ovat muun muassa riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö ja osaava johtaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontaviranomaiset Valvira ja aluehallintovirastot valvovat yksityisten ja julkisten ikääntyneiden palvelujen tuottajien toimintaa. Valvonnassa on viime aikoina todettu, ettei hoitajien riittävä rekrytointimäärä toteudu. (Viitala & Lehto 2014: 140.)

Rekrytoinnin sosiaalista järjestystä käsittelevässä tutkimuksessa hoitoalan työvoiman rekrytoinnin haasteena oli, ettei työ kohtaa työntekijää tai osaaminen työn vaatimuksia. Hoitoalalla ei aina tunnisteta niitä käytäntöjä ja tilanteita, joissa luodaan vetovoimainen rekrytointimielikuva, joka puolestaan edistäisi työhön hakeutumista. Rekrytointiongelman eli työvoiman saatavuuden haasteen sijasta työnantajalla on siis rekrytoinnin ongelma, eli ei tunnisteta miten rekrytointiosaamista ja -kohtaamista tulisi parantaa, jotta saavutettaisiin työnhakijoille vetovoimainen työnantajakuva. (Huilaja 2019: 79).

Rekrytointiprosessissa lakien ja työehtosopimusten hallitseminen on tärkeää, mutta yhtä oleellinen osa on työnhakijoiden rekrytointiin liittyvien arvojen ja toimintatapojen tunnistaminen. Työnhakijoille merkityksellisten toimintatapojen tunnistaminen vaatii rekrytoijalta riittävää paneutumista ja aikaa. Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2020) mu-

kaan kiire ja nopeat rekrytoinnit, jotka pitäisi yhdistää laadukkuuteen ja osuviin palkkauksiin johtivat huonoihin työnhakijakokemuksiin. Rekrytointitutkimuksessa toivottiin enemmän rekrytointikoulutusta rekrytoiville esimiehille. (Duunitori 2020: 23.) Nopeasti suunniteltu ja toteutettu rekrytointiprosessi ei edistä arvostavan ja kunnioittavan kohtaamisen jatkumoa koko rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen. (Vaahtio 2007: 10–12).

Nuoren työnhakijan ensimmäiset kokemukset työpaikasta liittyvät tavallisesti kohtaamistilanteisiin, jotka tulevat vastaan esimerkiksi opintojen työelämäharjoitteluissa ja työnhakutilanteissa. Työnhakijakokemus muodostuu sen mukaan, miten rekrytoijan epäsuora tai suora vuorovaikutus rekrytointiprosessin eri kohtaamistilanteissa koetaan. Salosen (2017) tutkimuksen mukaan työnhakijakokemus ei ole pelkästään kohtaamisten jatkumo, vaan myös yksittäiset kohtaamiset luovat mielikuvan rekrytoijasta (Salonen 2017: 20).

Rekrytointiprosessia voidaan verrata myynnin palveluprosessiin, jossa tutkitaan asiakkaan kokemia palvelukohtauksia eli kosketuspisteitä. Rekrytointiprosessissa, kuten vastaavasti palveluprosessin asiakaskokemuksessa, on monia kosketuspisteitä eli kohtaamistilanteita, jotka vaikuttavat työnhakijakokemukseen. Työnhakijakokemusta ei saada selville ilman, että tunnustetaan työnhakijan mielikuviin vaikuttavat rekrytoinnin kohtaamistilanteet sekä tiedostamalla, miten niissä tapahtuvaa rekrytointikokemusta saataisiin parannettua. (Salonen 2017: 19–20.) IT-alalla on selvästi herätty hoitoalaa enemmän tutkimaan, miten kilpailla vähenevästä laadukkaasta työvoimasta ja saada työnantaja näyttäytymään nuorimmalle sukupolvelle houkuttelevalla valinnalla. Alalla on todettu niiden työnantajien, jotka hyödyntävät työntekijöiden kokemuksia mielikuvan rakentamisessa pystyvän rekrytoimaan henkilöstöä paremmin. (Kaijala 2016: 88–89.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kiinnostuksen kohteena on selvittää, minkälaisia kotihoidon työnhakijakokemuksia on tämän hetken nuorimmilla kotihoidossa työskentelevillä lähihoitajilla. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on selvittää, miten heidän mielestään rekrytoinnin kohtaamiseen liittyviä tilanteita tulisi kehittää, jotta työnhakijoille jäisi rekrytoinnista positiivinen työnhakijakuva. Suomalaisen työelämän tutkimuksen mukaan nuorin työssä oleva sukupolvi on syntynyt vuonna 1991 ja sen jälkeen (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014: 56). Tuttavallisemmin heitä kutsutaan z-sukupolveksi, jota tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään nimityksenä vuonna 1991 ja sen jälkeen syntyneistä kotihoidon työntekijöistä.

Kotihoidon työ on murroksessa ja etenkin nuorempien työnhakijoiden odotukset työnhakua kohtaan ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan. Z-sukupolven työnantajan on hyvä tunnistaa jo rekrytointivaiheessa uusimman sukupolven toimintatavat, jotta heidät saisi sitoutettua työhön paremmin. Z-sukupolven työntekijät ovat nopeita ratkaisuisaan, ja he odottavat työnantajalta tiedonvälityksen nopeutta ja toivovat saavansa vastauksia kysymyksiinsä lyhyesti. Työnantajan tulisi tottua siihen, että z-sukupolvi kyseenalaistaa vanhempia työntekijöitä voimakkaammin rutinoituneita toimintatapoja. Z-sukupolvi kertoo mielipiteensä suoraan ja antaa palautetta avoimesti. Tittelit eivät merkitse heille työelämässä niin paljoa kuin aikaisemmille sukupolville, vaan heidän arvostuksensa ansaitsee toteuttamalla konkreettisesti luvatut asiat. (Mononen 2014: 22.) Erilaisten toimintatapojen ja arvojen vuoksi, z-sukupolven työntekijät vaativat työpaikoilta uudenlaista työn ja johtamisen kulttuuria, jossa onnistunut vuorovaikutus on keskiössä.

2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite ja tausta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitkä kotihoidon rekrytoinnin kohtaamistilanteet vaikuttavat z-sukupolven (vuonna 2019 alle 29-vuotiaiden) työnhakijakokemukseen. Kehittämistyön toisena tavoitteena oli selvittää, miten rekrytoinnin kohtaamistilanteita pitäisi z-sukupolven työnhakijoiden mielestä kehittää, jotta rekrytoinnista jäisi työnhakijalle positiivinen mielikuva edistäen samalla kotihoidon työhön haikutumista.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa Kymsoten kotihoidon rekrytoijille kehittämisehdotus siitä, millä tavalla työnhakijan ja rekrytoijan kohtaamiseen liittyviä asioita tulisi huomioida z-sukupolven eli vuonna 1991 syntyneiden ja sitä nuorempien työnhakijoiden rekrytoinnissa. Z-sukupolven kotihoidon työnhakijoiden rekrytointiprosessiin liittyvistä mielikuvista ei ole tehty kehittämistyötä aiemmin Kymenlaakson kunnissa. Kartoitus kohdistui vapaaehtoisesti osallistuviin z-sukupolven kotihoidon työntekijöihin, joten kehittämistyön tuloksia ei voi yleistää laajemmin, vaan tulokset kohdentuvat ainoastaan valittuun kohderyhmään ja yksittäiseen kotihoitoon.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitkä kotihoidon rekrytointiprosessin kohtaamispisteet vaikuttavat z-sukupolven työnhakijoiden työnantajamielikuvaan?
2. Minkälaiset rekrytoinnin kohtaamistilanteet vaikuttavat z-sukupolven työnhakijan rekrytointikokemukseen?
3. Millä tavalla kotihoidon rekrytoinnin kohtaamistilanteita tulisi z-sukupolven työnhakijoiden mielestä kehittää, jotta työnhaku koettaisiin onnistuneena kokemuksena?

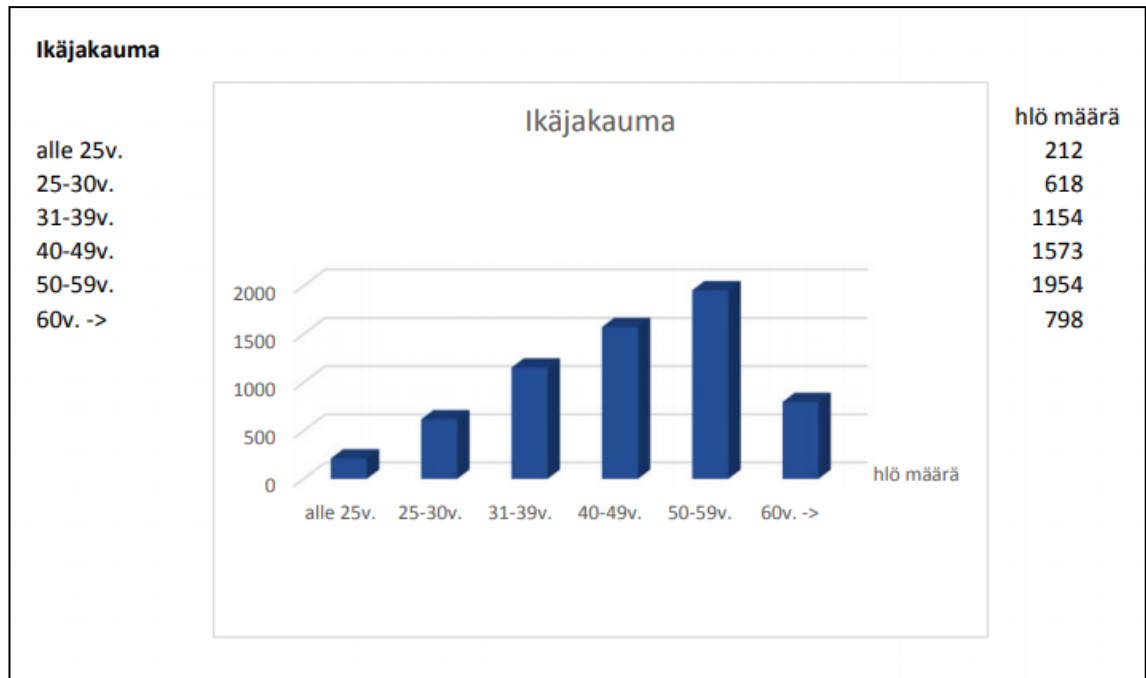
Tutkimuksellisen kehittämistyön tilaajana oli Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän Kymsoten ikääntyneiden palveluiden kotihoito. Kymsoten jäsenkuntina aloittivat toimintansa 1.1.2019 Hamina, Kotka, Kouvola, Miehikkälä, Pyhtää ja Viro-lahti, joissa työskentelee yhteensä yli 600 kotihoidon työntekijää (Kuntarekry 2019). Sote-kuntayhtymän perustamisen tavoitteena oli muun muassa tehokas toiminta väestömää-

rältään vähenevässä maakunnassa ja päällekkäisyyksien poistaminen, toimintojen kehittäminen sekä osaamisen vahvistaminen olemassa olevan henkilöstön koulutuksen, rekrytointien ja johtamisen kautta (Kymsote 2020).

Tutkimuksellisen kehittämistyön kyselyyn ja työpajoihin osallistuneet z-sukupolven työntekijät olivat olleet työnhakijoina 1.1.2019 aloittaneeseen Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvvelujen kuntayhtymä Kymsoteen, sekä ennen kuntayhtymän perustamista Kymenlaakson kuntiin. Kokemukset rekrytointiprosesseista olivat Kymenlaakson alueen kotihoidoista, eikä niitä voida yleistää yhteen kuntaan tai kuntayhtymään. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää nykyisen Kymsoten rekrytointiprosessin kehittämisessä.

Hallituksen päätöstoimien mukaisesti vuosina 2020–2030 kuntia velvoitetaan kasvattamaan sosiaali- ja terveystalvvelujen vanhustalvveluiden henkilöstömitoitusta. Hoitajamitoitusvaateen lisäksi runsas hoitohenkilökunnan eläköityminen luo painetta saada poistuvien työntekijöiden tilalle uusia. (Kymsote 2019a: 7.) Lisäksi kasvava ikääntyneiden asiakkaiden määrä luo painetta lisätä resursseja kotihoitoon, sillä vuoden 2019 lopussa Kymenlaaksossa asui noin 20 000 yli 75-vuotiasta ja vuonna 2025 heitä ennakoitaan olevan lähes 6000 enemmän (Kymsote 2020).

Kymsoten henkilöstömäärä vuonna 2019 oli 6 309, joista lähes 70 % kuului hoitohenkilöstöön. Koko henkilöstön määrästä alle 30-vuotiaita työntekijöitä oli 830. Vakituisen hoitohenkilöstön keski-ikä oli 47 vuotta ja määräaikaisen (yli 13 vrk työsuhde) hoitohenkilöstön keski-ikä oli 39 vuotta (kuvio 1). (Kymsote 2019b: 7.) Lähivuosien aikana eläköityy paljon hoitajia ja tilalle tarvitaan lisää työvoimaa.



Kuvio 1. Kymsoten henkilöstön ikäjakama (Kymsote 2019b: 2).

Suomessa useilla työpaikoilla 1990-luvun laman seurauksena on oltu osittain hyvin varovaisia rekrytointien määrässä, minkä seurauksena työntekijöiden keski-ikä on noussut. Tällä hetkellä vanhimmat työntekijät ovat jäämässä eläkkeelle ja vähenevän työvoiman tilalle haetaan vastavalmistuneita nuoria. (Kultalahti & Viitala 2014: 114.) Vanhustyöhön sopivista lähihoitajan osaamisaloista valmistuu vuosittain noin 3800–4900 lähihoitajaa. Lähihoitajatutkinnot ovat laajoja ja nuori tekee opintojen aikana valintoja, mihin osaamisalaan painottaa opintonsa ja hakeutuu töihin. Kokemukset etenkin opintojen aikaisista harjoittelupaikoista ohjaavat hakeutumista hoitoalan eri työpaikkoihin. (Flinkman 2019.)

Työ- ja elinkeinotoimistojen ammattibarometrin (2020) mukaan sosiaali- ja terveysalalla oli eniten pulaa sairaan- ja terveydenhoitajista, kuudennella sijalla olivat lähihoitajat (Ammattibarometri 2020). Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPerin vuonna 2018 toteutuneessa kotihoidon tila -selvityksessä ilmeni, että noin 80 % 3 005 vastaajasta kertoi työn henkisen rasittavuuden kasvaneen huomattavasti lähivuosien aikana. Asiakkaat olivat huonokuntoisempia kuin aikaisemmin, sairaslomat olivat lisääntyneet ja hoitajia ei ollut riittävästi. Resurssipulasta johtuva kiire ja työn kuormittavuus heijastui haluttomuuteen työskennellä kotihoidossa. (Erkkilä 2018: 18–20.) Kotihoidon rekrytointien vetovoimaisuuteen on maan laajuisesti vaikuttanut esimerkiksi julkisuudessa käyty keskustelu vanhustyön tilasta, iltapäivälehtien otsikot ja sosiaalisessa mediassa jaetut kokemukset kotihoidon työstä:

"Minua ei yleensä perehdytetä, kun käyn tekemässä sijaisuuksia kotihoidossa"

"Kotihoidon työntekijät kertovat uupumuksesta ja järjettömästä kiireestä: Työnantaja toivoo, ettei asiakas avaa ovea."

*"Hoitajamitoituslailla todennäköisesti hälyttävä sivuvaikutus: Jos katsotaan hoiva-
kriisiä, niin todellinen kriisi on nyt kotihoidossa."*

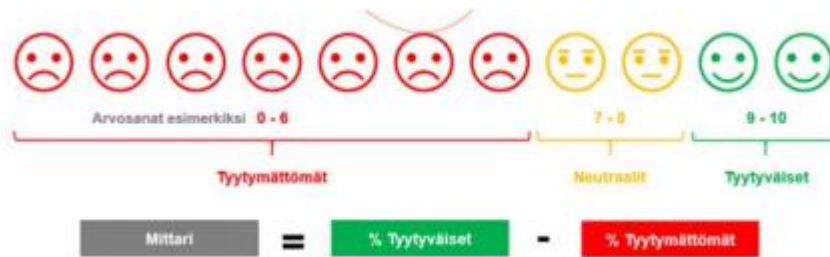
Ammattibarometrin (2020) mukaan Kymenlaaksossa lähihoitajien rekryointitarpeen arvioitiin kasvavan seuraavan puolen vuoden aikana ja samanaikaisesti lähihoitajien työmarkkinatilanteeseen ennustettiin vaikuttavan alanvaihtajat, sillä lähihoitajan tehtävissä olevat vaihtavat alaa hoitotyön kuormittavuuden vuoksi (Ammattibarometri 2020). Nuoret eivät koe tällä hetkellä vanhustyötä vetovoimaisena, ja lisäksi Kymenlaaksosta lähtee enemmän nuoria muualle opiskelemaan palaamatta alueelle töihin. Tämän vuoksi myös Kymsoten kotihoidon hoitohenkilökunnan rekryointihaasteiden arvioitiin lisääntyvän. (Kymsote 2019b: 7, 13.)

SuPerin kotihoidon tila -selvityksessä (2018) kotihoidon työn koettiin muuttuneen vaativammaksi, mutta työhön liittyviä voimaannuttavia asioitakin löytyi. Työntekijät kokivat työssään arvostusta kohdatessaan vaihtelevassa työssä erilaisia asiakkaita ja omaisia. Työpäivät sisälsivät yllätyksiä ja olivat tarpeeksi haasteellisia, joka puolestaan loi onnistumisen kokemuksia. Työ oli itsenäistä, mutta tarvittaessa hyvä tiimi tuki työssä jaksamista. (Erkkilä 2018: 29, 31.)

Vanhustyön uutisoinnin ja sosiaalisessa mediassa jaettujen kokemusten lisäksi suuri vaikutus mielikuvaan työpaikasta liittyi johtamiseen. Kotihoidon työntekijät toivoivat esimiehiltä kotihoitotyön asiantuntemusta sekä työntekijöitä arvostavaa tasapuolista johtamisosaamista (Erkkilä 2018: 27). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä -tutkimusraportissa ilmeni, että nuoret kaipasivat johtamistavan muutosta ja muuttumista joustavammaksi, jotta se palvelisi nopeammin toimintaympäristön muutostarvetta. Vanhat toimintatavat tulisi mullistaa ja jopa osittain hylätä. (Kultalahti & Viitala 2014: 119.)

Sosiaali- ja terveysalalla on tutkittu, että ne työpaikat, joissa on kiinnitetty huomiota hyvään ilmapiiriin ja johtamiseen, saivat rekrytoitua työntekijöitä helpommin (Turunen 2019). Kotihoidon työtehtävien haastavuus, julkisuuden luoma mielikuva työstä sekä kokemukset työpaikan ilmapiiristä vaikuttavat nuorten motivaatioon hakeutua kotihoitoon

töihin. Kymsotessa toteutettiin keväällä 2019 henkilöstökysely Net Promoter Score (NPS) mittauksella, joka yhden kysymyksen avulla mittasi vastaajien organisaation suosittelemalukkuutta (Kymsote 2019a: 13). Net Promoter Score (NPS) suosittelemaluku perustuu yksittäisen kohtaamisen lisäksi laajempaan mielikuvaan organisaatiosta. Vastauksissa arvostelijoiden eli niiden, jotka eivät suosittelisi organisaatiota muille, prosenttiosuus vähennettiin suosittelijoiden prosenttiosuudesta (kuvio 2).



Kuvio 2. Net Promoter Score asiakasmittarin asteikkoesimerkki (Kymsote 2019a).

NPS-arvo vaihtelee arvosta -100 aina arvoon 100 asti. Mikäli tulos Net Promoter Scoressa on yli 0, suosittelijoiden määrä on suurempi kuin arvostelijoiden. Kansainvälisessä NPS benchmarking -vertailussa pisteet luokitellaan seuraavasti: tulos -100–0 merkitsee, että mielikuvaa organisaatiosta tulisi parantaa, tulos 0–50 on hyvä, tulos 50–70 on erinomainen ja tulos 70–100 on maailmanluokkaa. (Tampereen kaupunki 2020.)

Kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit Kymsotea työpaikkana ystävillesi/tuttavillesi” vastasi noin puolet Kymsoten henkilöstöstä. Kymsoten tulos Net Promoter Score (NPS) -mittarin arvolla lukujen -100 ja +100 väliltä oli -15, joka tarkoittaa kansainvälisessä NPS vertailussa, että Kymsoten mielikuvaa työpaikkana tulisi parantaa. (Kymsote 2019a: 13.)

Työnantajamielikuvan parantaminen edellyttää henkilöstöjohtamiselta toiminnan kehittämistä, toteuttamista ja koordinoitua. Henkilöstöhallinto koordinoi rekrytointia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, ja kotihoidon esimiehen tehtävänä on käytännössä huolehtia henkilöstön työn tavoitteiden saavuttamisesta, hyvinvoinnista ja osaamisesta. Kotihoidon toimintaympäristön kompleksisuus haastaa tunnistamaan osaamistarpeiden muutokset johdon, henkilöstöhallinnon ja esimiesten yhteistyöllä. Kotihoidon esimiehen tulee työssään huomioida osaamistarpeiden muutos ja miten siihen voidaan vaikuttaa

esimerkiksi rekrytointiprosessin menettelytavoilla. (Pahkin, Kurki, Mäki & Lindström 2014: 7, 17.)

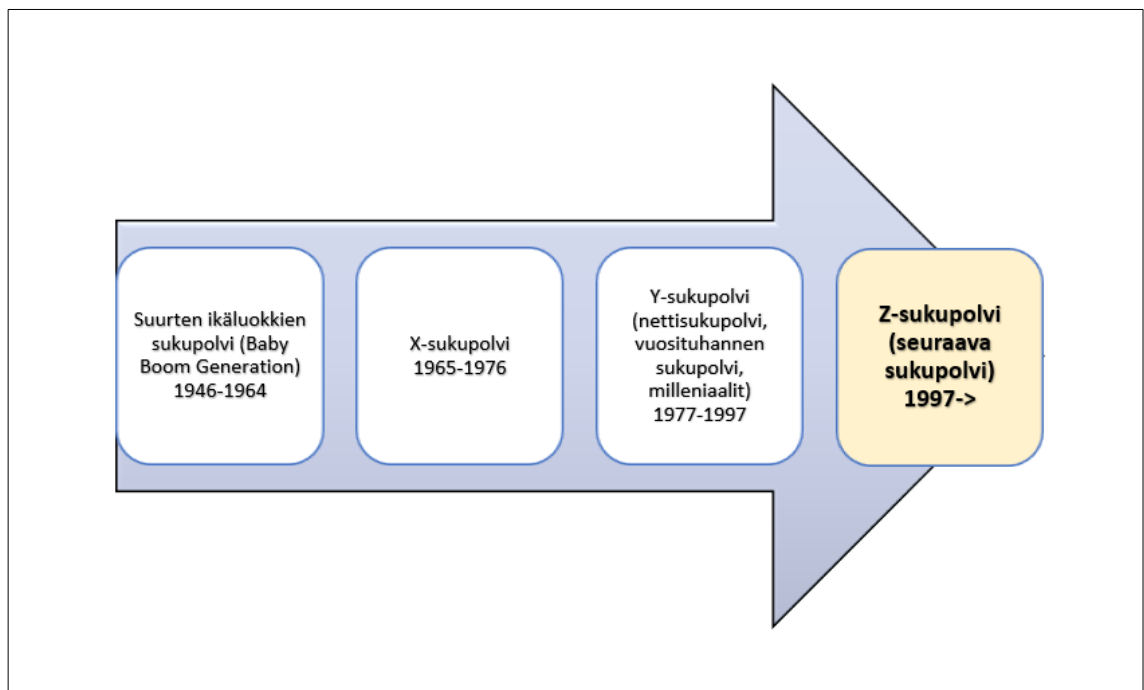
Kotihoitoon tarvitaan tulevaisuuden henkilöstö- ja asiakastilanteen muutoksen vuoksi töihin uusia työntekijöitä. Suurin osa heistä on uutta nuorta sukupolvea, joilla on todettu olevan erilaiset arvot ja odotukset kuin aikaisemmillä sukupolvilla, ja he muuttavat työelämää erilaisten toimintatapojensa takia (Kultalahti & Viitala 2014: 122). Usein rekrytointin kohtaamistilanne saattaa olla nuoren ensimmäinen mielikuva uudesta työnantajasta. Kotihoidon rekrytoijan tulisikin tiedostaa, miten saavutetaan rekrytointiprosessissa työnhakijalle onnistunut työnhakijakokemus. Työnhakijakokemuksen tunnistaminen vaatii rekrytoijilta substanssiosaamisen lisäksi hakijoiden arvojen ja toimintatapojen ymmärtämistä.

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Sukupolvijaottelu

Sukupolvikäsitettä on tutkittu jo 1900-luvun alusta lähtien, josta juontavat myös tämän ajan sukupolvitutkimukset. Sukupolvitutkimuksia ei ole yksinkertaista toteuttaa, sillä niissä on otettava huomioon ihmisten käyttäytymismalleihin liittyvien merkittävien yhteiskunnallisten ja kulttuurillisten tapahtumien lisäksi tutkittavien ihmisten persoonat ja yksilölliset kokemukset. Tutkimusten yhteisenä piirteenä on ollut selvittää, mitä eroa ja samankaltaisuutta eri sukupolvien välillä on, ja missä kohtaa sukupolvet erkanevat toisistaan tai jatkavat samankaltaisena sukupolvikokemuksena. (Järvensivu ym. 2014: 21, 22.)

Suomessa sukupolvijaottelu on tullut tutuksi pääosin amerikkalaisissa internet-sukupolvea käsittelevissä tutkimuksissa, joissa on käytetty amerikkalaista sukupolvijaottelua. Esimerkiksi useissa suomalaisissa tutkimuksissa ja opinnäytetöissä on käytetty liike-elämää ja yhteiskunnan tekniikkaa käsittelevän kanadalaisen kirjailijan ja tutkijan Don Tapscottin sukupolvijaottelua (kuvio 3).

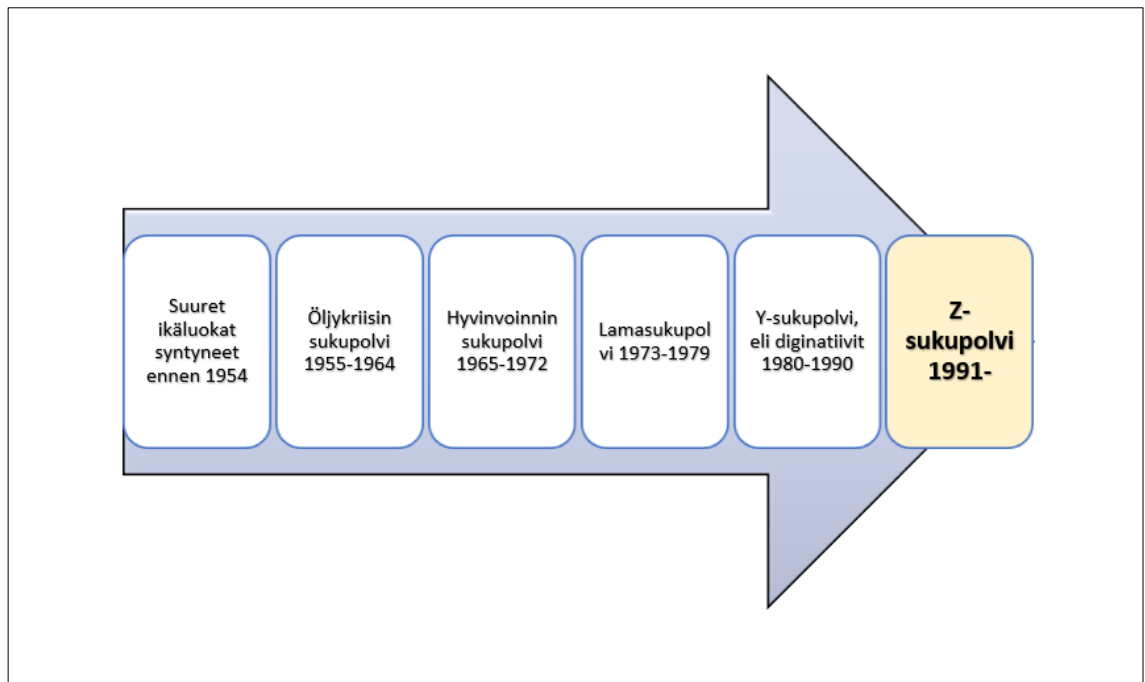


Kuvio 3. Sukupolvijaottelu Tapscottin (2010) mukaan (Tapscott 2010: 29–30).

Eri yhteiskuntien sukupolvijaottelussa on hyvä huomioida, etteivät yhteiskunnalliset ja kulttuuriset muutokset ole tapahtuneet samaan aikaan maailmassa, joten niitä ei voi puhtaasti verrata keskenään. Tapscottin (2010) sukupolvijaottelu BB, X, Y, Z perustuu yhdysvaltalaiseen yhteiskuntaan ja historiaan, eikä sitä voi täysin verrata suomalaiseen työelämän sukupolvijaotteluun (ks. Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014). Esimerkkinä Yhdysvalloissa sodan jälkeinen syntyvyys lähti kasvuun hitaammin kuin Suomessa, sillä moni nautti sodan jälkeisestä elämänlaadun parantumisesta ja sen seurauksena lasten hankinta siirtyi usein 30–40-vuotiaaksi asti. Yhdysvaltalainen yhteiskunnallisia sukupolvivaikutuksia tutkinut Tapscott (2010) on luokitellut *Baby Boomers Generation* eli suuret ikäluokat vuosina 1946–1964 syntyneiksi. Suomessa suurten ikäluokkien syntyvyys oli puolestaan ajallisesti nopeampaa, jonka seurauksena suureksi ikäluokaksi mielletään Suomessa vuosien 1946–1954 välillä syntyneet ihmiset, eli sukupolvi vaihtui *Suomalaisen työelämä tutkimuksen* mukaan Suomessa kymmenen vuotta aikaisemmin kuin Yhdysvalloissa. (Ks. Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014: 20, 56; Tapscott, 2010: 26, 29.)

Vaikka sukupolvimääritykset ajallisesti eroavat maailmassa eri aikaan tapahtuneiden kulttuurillisten, biologisten sekä yhteiskunnallisten tapahtumien vuoksi, on kuitenkin huomioitava, että maailmanlaajuisesti ajatusmaailmaan vaikuttaneet avainkokemukset myös yhdistävät samanikäisiä ihmisiä ympäri maailmaa. Järvensivun ym. (2014) mukaan ihmisen identiteetin muodostumisen kanssa yhtäaikaisesti yhteiskunnassa tapahtuneet merkittävät asiat vaikuttavat sukupolvikokemukseen ja sen seurauksena yhdellä sukupolvella on todettu eri maissa olevan samansuuntaisia arvoja ja toimintatapoja. Esimerkiksi nuoruudessa tapahtuneen identiteetin kehittymisen aikana sukupolven ajatusmaailmaan ovat vaikuttaneet koko maailmaa koskettavat tapahtumat, kuten esimerkiksi terrorismi-iskussa tuhoutunut World Trade Center New Yorkissa 2001, tsunami Thaimaassa 2004 tai asuntolainojen kovertama finanssikriisi vuonna 2008. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014: 20, 28–29.)

Nuorinta tällä hetkellä työelämässä olevaa sukupolvea kutsutaan z-sukupolveksi, joka amerikkalaisissa tutkimuksissa todetaan alkavan vuodesta 1997 ja puolestaan Suomen taloustilanteiden mukaisesti sukupolvi alkaa *Suomalaisen työelämän sukupolvet* -tutkimuksen mukaan jo vuonna 1991 (kuviot 4). (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014: 56.)



Kuvio 4. Suomalaisen työelämän sukupolvet (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014: 56).

Yhteiskunnan muutokset ovat kiihtyneet nopeammin tapahtuviksi ja niin myös sukupolvi- jaottelu on muuttunut nopeammin vaihtuvaksi (Koulopoulos & Keldsen 2014: 19). Tämän vuoksi vuosilukujen välistä jaottelua on yhä vaikeampi tehdä, ja onkin huomioitava, että osa 1991–1995 syntyneistä saattaa itse kokea olevansa ideologialtaan y-sukupolvea, vaikka suomalaisen yhteiskunnan tapahtumien jaottelun mukaan he kuuluisivat z-sukupolveen. Emme voi siis arvioida ihmisten maailmankatsomusta pelkästään yhteiskunnan ja trendien mukaisesti, vaan ihminen on otettava lisäksi huomioon kokonaisvaltaisesti ja tunnistettava myös yksilön ajatusmaailmaan vaikuttaneet asiat. Rauhalan (2005) elämäntilanne-käsitteen mukaan jokaisen työntekijän elämäntilanne on aina yksilöllinen ja ainutkertainen, vaikka työntekijöillä olisi samanlaisia työkuulttuureja, tapoja ja arvoja. (Rauhala 2005: 68.)

3.2 Z-sukupolvi työelämässä

Z-sukupolveen liittyviä suomalaisia tutkimuksia on tehty vähemmän verrattuna amerikkalaisiin tutkimuksiin z-sukupolvesta. Suomalaisissa opinnäytetöissä ja tutkimuksissa on tavallisesti käsitelty z-sukupolvea amerikkalaisten sukupolvitutkimusten mukaisesti. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä sukupolviluokittelu pohjautuu *Suomalaisen*

työelämän sukupolvet -luokitteluun suomalaisen yhteiskunnan tapahtumien perusteella, koska myös kehittämistyö perustuu suomalaiseen työelämään.

Z-sukupolvi on ehtinyt tähän mennessä olla *Suomalaisen työelämän sukupolvet* -luokittelun mukaan työelämässä noin 10 vuotta, ja nuorimmat heistä ovat vasta siirtymässä työelämään. Z-sukupolvi on taantumasukupolvi, joka on kasvanut suuren globaalin taantumien aikana. Tämän seurauksena heidät mielletään sitkeämmäksi sukupolveksi verrattuna edelliseen sukupolveen, ja heidän odotetaan muuttavan erilaisilla toimintatavoillaan tähän mennessä eniten työelämää ja kenties koko maailmaa. (Järvensivu ym. 2014: 198, 300; Kelhämä 2017: 5.)

Z-sukupolvi on erilainen verrattuna mihinkään aikaisempaan sukupolveen, sillä heidät mielletään toimintatavoiltaan ja arvoiltaan sukupolveksi, joka yhdistää kaikkia tämän hetken sukupolvia yhteen. Uusin sukupolvi esimerkiksi ohjaa vanhempiaan ja isovanhempiaan käyttämään teknologiaa, jotta sen hallitseminen sujuvoittaisi yhteistyötä nuoremman sukupolven kanssa. Teknologia on aikaisempien sukupolvien aikana jakanut ihmisiä, mutta z-sukupolven ansiosta teknologia tulee liittämään sukupolvia yhteen ja se mahdollistaa sukupolvien välisten verkostojen syntyä. Z-sukupolven työntekijälle tekniikka on yhtä kuin vuorovaikutus. He eivät erota niitä toisistaan, sillä tekniikka on heille näkymätön osa maailman käyttäytymistä ja yhtä luonnollista kuin hengittäminen. (Koulopoulos & Keldsen 2014: 1–3.)

Kultalahti ja Viitala (2014) Ikätörmäyksiä työpaikoille -tutkimusartikkelissaan tuovat esille Koulopoulosin ja Keldsenin (2014) tavoin teknologian. Tulevaisuudessa nuorten työpäivän valintaan vaikuttavat tutkimuksen mukaan ajanmukaiset, hyvät teknologiset työvälineet. Teknologian hallinnassa nuori kokeilee ja päättää itsenäisesti loput, toisin kuin vanhemmat työntekijät, joiden on todettu tarvitsevan enemmän teknologian käyttöön ohjausta ja opetusta. Aikaisempien sukupolvien ja nuorten erilaiset arvot saattavat kuitenkin tuoda työelämän toimintatapojen yhteensovittamiselle haasteita. Tutkimuksessa nuorille vapaa-ajan merkitys oli suuremmassa roolissa kuin vanhemmille työntekijöille, jotka olivat tottuneet tekemään työtä työnantajan ehdoilla. Mikäli nuori sai vapaa-ajan ehdoilla joustavan työn, he olivat valmiita sitoutumaan työhönsä. (Kultalahti & Viitala 2014: 119.)

Z-sukupolven työnhakijoilla on uudenlaiset odotukset työltä kuin mitä aikaisemmillä sukupolvilla on ollut. Z-sukupolvelle luovuus ja innovatiivisuus sekä yksilöllisyys ovat tärkeitä asioita. Z-sukupolvi haluaa olla osa tasa-arvoisia, avoimia ja läpinäkyviä yhteisöjä

niin työelämässä kuin vapaa-ajallaan. Johtamisen odotetaan olevan moninaisuutta tukevaa ja erilaisille ajatuksille tilaa antavaa. Informaation kiertäminen ja kaikkien saatavilla oleminen ovat tärkeitä asioita z-sukupolven edustajille. Näiden niin sanottujen nettinuorten koetaan olevan edeltäviä sukupolvia rohkeampia tuomaan esille omia valintojaan ja näkemyksiään sekä vaatimuksiaan myös työelämän osalta. Nuoret uskaltavat ottaa haasteellisetkin asiat työyhteisössä esille, he eivät siedä epätasa-arvoisuutta ja laiminlyöntejä. (Kultalahti & Viitala 2014: 122; Tienari & Piekkari 2011: 22; 36; 92–93.)

Työnantajille nuorin työssä oleva sukupolvi on uusi ja jännittävä, joka ei myötäile perinteisiä johtamismalleja. Z-sukupolven johtamiseen liitetään toiminnanvapaus, resurssien tärkeys, vuorovaikutteisuus, molemminpuolinen luottamus, tilannetaju, oma-aloitteisuuden kannustaminen ja alaisen itseluottamuksen vahvistaminen. Edellä mainittuja voidaan kutsua epäjohtamiseksi, joka ei suinkaan tarkoita johtamisen puuttumista, vaan sen muuttumista yksilön johtamisesta yhteisöllisyyden johtamiseksi. Z-sukupolven työntekijä arvostaa valmentavaa ja vuorovaikutteista johtamista sekä erilaisuuksien hyödyntämistä työyhteisössä. Johtamisessa ja motivoinnissa onkin tärkeää tunnistaa, että he arvostavat yhteisön menestystä enemmän kuin yksilön. (Tienari & Piekkari 2011: 261–262; Kelhämä 2017: 32.)

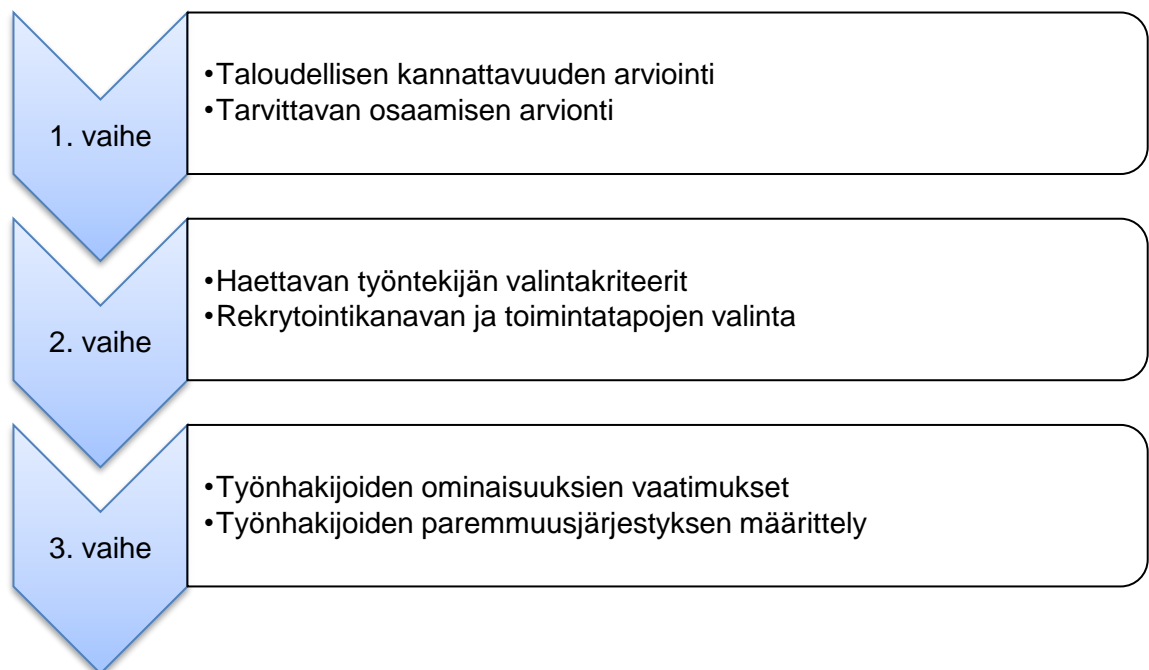
3.3 Rekrytointi käytännön prosessina

Huilaja (2019) on todennut rekrytoinnin sosiaalista järjestystä käsittelevässä väitöskirjassaan, ettei varsinaista rekrytoinnin teoriaa ole olemassa. Rekrytointia käsitellään eri tutkimuskirjallisuudessa ja rekrytointia käsittelevissä oppaissa työn, työllistymisen, valikointumisen, valinnan, osaamisen, taitojen ja soveltuvuuden näkökulmista. Rekrytointi on terminä suomalaisessa työelämässä varsin uusi, tunnetuimpia termejä ovat työhönotto tai työnhaku. Rekrytointi on prosessi, joka sisältää monta osapuolta ja paljon liikkuvia osia. (Huilaja 2019: 12, 38.)

Rekrytointi vaatii onnistuakseen ehjän kokonaisuuden, joka muodostuu tarve- ja osaamismäärittelystä, aikajanasta, hallitusta prosessista ja jälkihoidosta. Rekrytointiprosessiin liittyy lukemattomia huomioitavia asioita, kuten rekrytointi organisaatioon eikä pelkästään yksittäiseen tehtävään. Rekrytoinnin onnistuminen vaatii ajantasaisen ja toimivan johtamisjärjestelmän, jossa on määritelty rekrytoinnin menettelytavat. Suurin syy rekrytoinnin epäonnistumiseen on, ettei työnantaja ole tarpeeksi vetovalta tai esimiehet eivät osaa toimia rekrytointiprosessissa. (Kaijala 2016: 117–118.) Rekrytoijien

osaamiseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä vähäinenkin kehittyminen rekrytointi- ja valintaprosessin tärkeimmissä osa-alueissa parantaa hakijakokemusta. (Laine 2016: 4, 6.)

Huilaja (2019) esittelee työmarkkinatutkija Juha Rantalan (1999) rekrytointiprosessin kolme keskeisintä vaihetta (kuvio 5). Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan rekrytointin taloudellinen kannattavuus sekä tarvittavan osaamisen laatu, määrä ja sijoittuminen. Toisessa vaiheessa valitaan kanavat ja toimintatavat, joilla sopiva työntekijä uskotaan löytyvän. Viimeisessä vaiheessa selvitetään, mitä hakijoiden ominaisuuksia haetaan, ja miten arvioidaan työnhakijoiden paremmuusjärjestys. (Ks. Huilaja 2019: 12.)



Kuvio 5. Rekrytointiprosessin kolme keskeisintä vaihetta (Huilajaa 2019: 39 mukaillen).

Rekrytointiprosessi ei ole organisaatioilla samanlainen, sillä siihen vaikuttavat yksilölliset menettelytavat sekä organisaation työnhakijan valintaan ja seulontaan painottuvat sisällöt ja arvot. Rekrytointiprosessissa tulisi määritellä rekrytoitavan henkilön toimenkuva ja profiili sekä pystytäänkö hakijan soveltuvuuden suhteen joustamaan esimerkiksi tarjoamalla lisäkoulutusta. Rekrytoijan käsitys työnhakijan soveltuvuudesta työhön muodostuu ennen työnhakijan haastattelua erilaisten kirjallisten dokumenttien perusteella sekä lisäksi aikaisempien työnhakijan ja työnantajan kohtaamisten perusteella. (Kivimäki 2016: 5; Huilaja 2019: 76.)

Ennen työnhakijan kohtaamista organisaation on otettava huomioon useita päätettäviä asioita rekrytointikäytännön lisäksi esimerkiksi organisaation käytettävänä olevasta tekniikasta. Eastwood (2019) käsitteli artikkelissaan, kuinka suurten hakijamäärien apuna käytetyssä rekrytointin seurantajärjestelmässä oli huomattu suuri hakijoiden keskeytymäärä jo sähköisen hakemuksen täyttämisen vaiheessa. Keskeytysten syyksi todettiin liian aikaa vievät hakujärjestelmät sekä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen puuttuminen työnhaun alussa. Artikkelissa suositeltiin rekrytoijia kiinnittämään enemmän huomiota positiivisen käyttökokemuksen kehittämiseen hakujärjestelmässä, etenkin mahdollisuus hakemuksen täyttämiseen sujuvasti matkapuhelimella koettiin tärkeänä rekrytointin vetovoimaisuustekijänä. (Eastwood 2019.)

Rekrytoijan tulisi suunnitella minkälaisia ominaisuuksia uudelta työnhakijalta odotetaan ja kuinka työnhakijan ominaisuudet saadaan rekrytointiprosessin aikana näkyväksi. Rekrytoijan ja työnhakijan kohtaamistilanteissa olisi hyvä arvioida työnhakijan vuorovaikutustavan sopivuutta tulevaan tiimiin, sekä miten työnhakijan johtaminen sen perusteella arvioidaan onnistuvan. Eri sukupolvien välisten toimintatapojen ja arvojen tunnistamisella luodaan parempi rekrytointikokemus työnhakijalle, sillä vaikka tavoitteet työnhakijoilla ovat samat, toimintatavat eroavat. (Kaijala 2016.)

Suurin este sukupolvien väliselle yhteistyölle on ymmärtämättömyys ihmisten toimintatavoista. Sukupolvien väliset erilaiset ideologiat voivat pahimmillaan luoda työyhteisöön isoja ristiriitoja tai onnistuneella sukupolvien välisellä dialogilla hyvin tuottavan organisaation. (Koulopoulos & Keldsen 2014: 53.) Onkin tavallista, että kotihoidon rekrytoija saattaa olla eri sukupolvea kuin työnhakija, jolloin rekrytoijan on hyvä tiedostaa, tarvitseeko omaa näkökulmaa eri sukupolvien toimintatapojen suhteen laajentaa.

3.4 Työnantajamielikuva rekrytoinnissa

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan organisaation synnyttämää mielikuvaa, joka viestii työnhakijoille organisaation hyötyjä ja arvoja. Useissa organisaatioissa arvot ovat kirjoitettu ylös, mutta valitettavan usein henkilöstö ei ole niitä sisäistänyt, joten arvojen mukainen toiminta ei näy käytännössä. Arvolupauksen ja työnantajan toiminnan tulee olla linjassa keskenään, jotta työnhakijat kiinnostuvat työnantajasta ja hakeutuvat rekrytointiin. Työnhakijat luovat rekrytoivasta organisaatiosta mielikuvan kysymällä kontakteiltaan tai etsivät verkosta tietoa. (Laine 2016: 15–16.)

YPAI (Young Professional Attraction Index) -tutkimuksessa (2019) esiteltiin miten organisaatiot pystyvät paremmin houkuttelemaan, rekrytoimaan ja sitouttamaan nuoria ammattilaisia. Tutkimuksen lähtökohtana oli muun muassa selvittää mihin nuoret kiinnittävät huomiota hakiessaan uutta työpaikkaa. Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä todettiin, että työnantajan olisi tärkeä tunnistaa, mitä työnhakija pitää organisaation toiminnassa tärkeänä. Tieto löytyy läheltä, nimittäin niiltä työntekijöiltä, jotka ovat organisaatiossa jo töissä. Heiltä tulisi kysyä, minkä takia he viihtyvät työpaikassa, ja kerätyn tiedon perusteella työnhakijoille tulisi viestiä positiivista mielikuvaa esimerkiksi työnhakuilmoituksessa. (Academic Work 2019: 13.)

TalentPool (2014) selvityksen mukaan 41 % työnhakijoista etsi tietoa työnantajasta ennen työn hakemista (ks. Kaijala 2016). Rekrytoijan olisikin hyvä tiedostaa minkälaista tietoa työnhakija löytää rekrytoivasta organisaatiosta esimerkiksi internetistä. Työnhakijat ovat kiinnostuneita tietämään työyhteisöstä enemmän, arvioiden samalla sopiiko itse joukkoon, sillä he työskentelevät mieluummin työpaikassa, jonka arvomaailmaan he voivat samaistua. Luomalla positiivisen työnantajamielikuvan, rekrytoija erottautuu muista työnantajista ja saa työnhakijat sitoutumaan paremmin työpaikkaan. (Laine 2016: 15–16.)

Organisaation viestintä ja vuorovaikutusosaaminen vaikuttavat siitä syntyviin mielikuviin ja organisaation houkuttelevuuteen työnhakijoiden keskuudessa (Virtanen & Kuisma 2018). Z-sukupolven kanssa tulee osata kommunikoida ja viestiä heitä houkuttelevalla tavalla. He ovat tottuneita informaation vastaanottajia ja siksi tekevät päätöksen sisällön houkuttelevuudesta noin kahdeksassa sekunnissa. Z-sukupolvi on tottunut viestittämään lyhyesti ja usein sisäistävätkin visuaalisia-kuvia sisältäviä viestejä paremmin kuin aikaisemmat sukupolvet. Toisin kuin edellinen y-sukupolvi, z-sukupolvi ei koe tarvetta jakaa sosiaalista mediaa yhtä laajasti, vaan tuo esille vain oleelliset asiat. (Polvi 2015.) Vaikka z-sukupolvi ei jaa kaikkia asioita sosiaalisessa mediassa, kuitenkin heille tärkeäksi koettu tieto esimerkiksi hyvästä tai haastavasta rekrytoinnista leviää tarvittaessa nopeasti sosiaalisen median välityksellä laajalle verkostolle (Goltfried & Barthel 2015).

YPAI-tutkimusten (2019 ja 2020) tuloksissa ilmeni, että nuoret hakeutuivat ensisijaisesti työpaikkoihin, joissa oli tarjolla mielenkiintoisia ja monipuolisia työtehtäviä. Työtehtävissä tuli löytyä sopivasti haasteita, jotta niistä pystyi myös nauttimaan. Motivoivat työtehtävät saivat viihtymään työpaikassa pidempään, jolloin palkan merkitys suhteessa työn mielekkyyteen ei ollut niin suuri. Työpaikan valintaan vaikuttivat lisäksi työpaikan kulttuuri ja

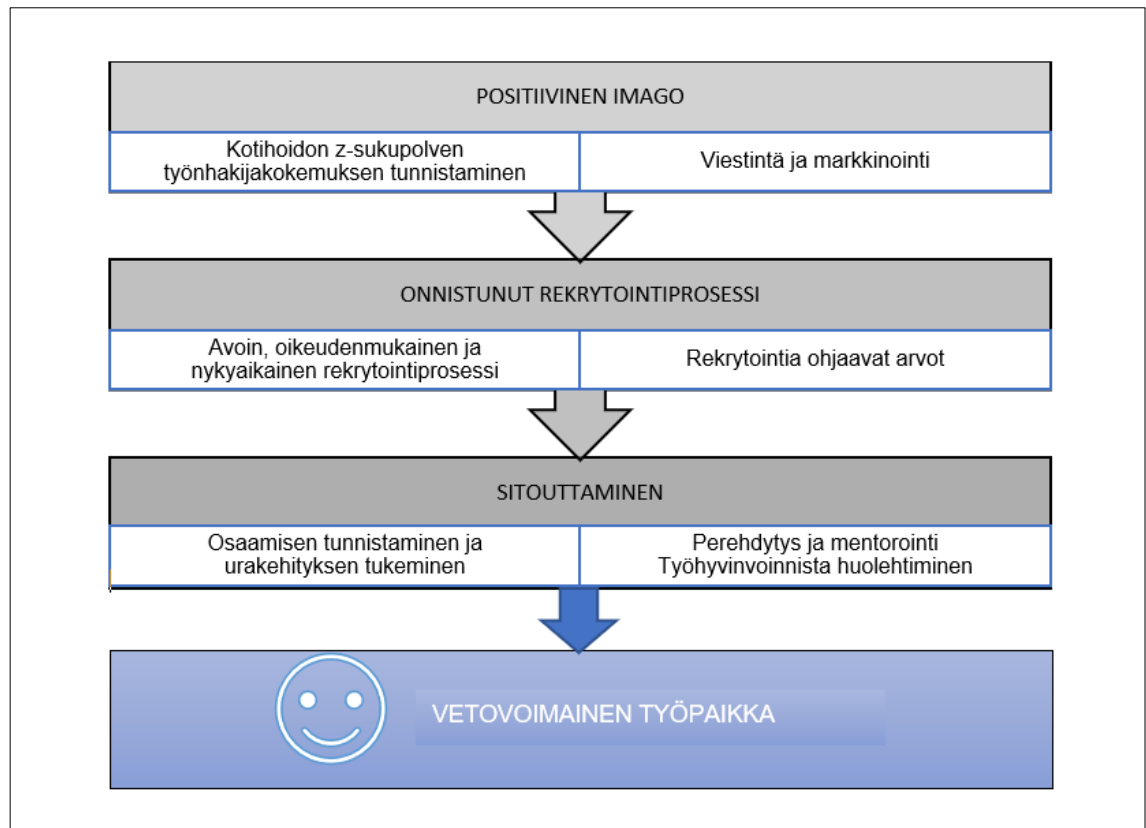
työilmapiiri, jossa korostuvat avoimuus, luottamus, yhteisöllisyys, tuki, lupa tehdä virheitä sekä eteenpäin meneminen. Hyvässä työkuulttuurissa johto oli kiinnostunut työntekijöistään, kuunteli heitä ja oli rehellinen heitä kohtaan. (Academic Work 2019: 14; Academic Work 2020: 4.)

Polven (2015) z-sukupolvea käsittelevässä tutkimuksessa ilmeni yhtäläisiä tuloksia kuin YPAI-tutkimuksessa. Z-sukupolvi oli realistisempi ja skeptisempi verrattuna aikaisempaan sukupolveen, mutta kun saavutti heidän luottamuksensa, he myös sitoutuivat hyvin työhönsä. Z-sukupolven luottamuksen sai, jos heille antoi mahdollisuuden jakaa kokemuksia, kehittää toimintaa saavuttamalla itselleen sen avulla mukavamman tavan toimia. Z-sukupolvi on kasvanut taloudellisesti epävakoina aikoina, joten he arvostavat tuotteen rahallisen arvon sijasta lahjoja tai esimerkiksi työhyvinvointieduissa korkealle arvostamiin asioita, jotka parantavat heidän elämänsä sisältöä. (Polvi 2015.)

3.5 Työnhakijakokemus

Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen ja sen seuraukset -tutkimuksen mukaan työnhakijakokemuksella tarkoitetaan rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen tapahtuvaa työnhakijan kokemusta (Salonen 2017: 9). On tutkittu, että onnistuneesta vuorovaikutteisesta rekrytointiprosessista seuraa työnantajalle kustannusten laskua ja positiivisen mielikuvan avulla työvoiman saatavuus paranee. Työvoiman saatavuus on suoraan verrannollinen työpaikan vetovoimaisuuteen (kuvio 5). (Hautakoski 2017: 18.)

YPAI-tutkimuksen (2019) tuloksissa todettiin, että nuoret tutkivat sosiaalisen median avulla työpaikan ilmapiiriä, mutta ilman omakohtaista kokemusta, oli heidän mielestään vaikea saada tietoa työyhteisön ilmapiiristä. Nuoret toivoivat, että työhaastattelun yhteydessä he pääsisivät käymään työpaikan tiloissa ja tapaisivat samalla työntekijöitä, joiden kanssa he tulisivat työskentelemään. Havaintojensa perusteella nuorella olisi mahdollisuus arvioida soveltuvuuttaan hakemaansa työyhteisöön. Lisäksi toivottiin työntekijöiden tekemiä postauksia tai uratarinoita esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, jolloin niiden avulla saisi kuvan työpaikan ilmapiiristä ja kulttuurista. (Academic Work 2019: 20–21.)



Kuvio 5. Vetovoimainen työpaikka onnistuneella rekrytointiprosessilla.

Virtanen & Kuisma (2018) ohjeistavat rekrytointioppaassa, että aito välittäminen työntekijöiden hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä luovat hyvän työilmapiirin, joka välittyy myös ulospäin. Positiivisen työnhakijamielikuvan muodostavat rekrytoitavan työntekijän havainnointi ja kokemus henkilöstön kokemasta oikeudenmukaisuudesta ja arvostuksesta, mahdollisuudesta kehittymiseen, toimivasta viestinnästä ja hyvästä työilmapiiristä. Työyhteisön arkiset viestintätilanteet luovat positiivisia mielikuvia työpaikasta, kuten esimerkiksi työsuhteen alussa tapahtuva hyvä perehdyttäminen, joka sitouttaa ja auttaa uutta työntekijää pääsemään työyhteisön jäseneksi ja samalla lisää muidenkin työntekijöiden työssä viihtymistä. (Virtanen & Kuisma 2018.)

Työnhakijakokemus alkaa usein konkreettisesti silloin, kun rekrytoija julkaisee työpaikkailmoituksen, jonka tavoitteena on herättää hakijassa motivaatio työnhakuun. Työnhakija saattaa olla yhteydessä rekrytoijaan henkilökohtaisesti, jonka seurauksena halukkuus hakeutua työhön joko kasvaa tai vähenee. Työnhakijakokemus lisääntyy rekrytoin-

tiprosessin edetessä työnhakijan ja rekrytoijan vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi tärkeänä kokemuksena pidetään, miten rekrytoija pitää työnhakijan ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä. (Villa 2016: 17.)

Työnhakijakokemus rakentuu arvostuksen tunteesta, joka on aidon kohtaamisen, dialogin syntyminen yksi peruselementeistä. Työnhakijan kokema arvostuksen tunne on positiivisen työnhakijakokemuksen lähtökohtana. Etenkin jos työnhakijaa ei valita tehtävään, on tärkeä kertoa palaute ja työnhaussa onnistumiset tai kehittämisehdotukset kannustavalla tavalla. Uuden työntekijän perehdytyksen merkitystä ei tule unohtaa positiivisen työnantajamielikuvan luojana. Perehdyttäminen kuuluu rekrytointiprosessiin ja sen aikana muodostuu työnhakijalle suurin työnantajamielikuva. Onnistunut perehdyttäminen lisäksi sitouttaa työntekijän organisaatioon. Työnantajan tulisikin muistaa erinomaisen perehdytyksen merkitys työnantajan maineelle, sillä tieto uuden työpaikan käytännöistä välittyy nopeasti eteenpäin. Onnistunut rekrytointiprosessi vaatii suunniteltua, johdettua ja hallinnassa olevaa tilannesidonnaista vuorovaikutusosaamista. (Huilaja 2019: 23; Villa 2016: 17; Inkilä 2016: 30.) Työnhakijan kokema onnistunut rekrytointi sitouttaa työntekijän työhönsä paremmin, joka puolestaan heijastuu työhyvinvoinnin lisääntymisenä ja sitä kautta suoraan asiakastyön laatuun (Tienari & Piekkari 2011: 22).

3.6 Rekrytoijan viestintä ja vuorovaikutus

Kilpisen (2017) mukaan johtamisessa on ollut erilaisia suuntauksia, joita kuvaa hyvin neljä teollista vallankumousta. Alkuun arvostettiin johtamisessa joukkojen johtamisen taitoa, johon liittyi kurin pitäminen. Teknologian kehittyessä vauhdilla johtajuudelta vaadittiin melkein pä insinöörin taipumuksia. Vuosituhannen vaihteessa arvostettiin laajaa osaamista eri strategiaprosesseista, taloudesta ja markkinoinnista. Tällä hetkellä on käynnissä johtamisen neljäs vaihe, jossa edellisten vaiheiden lisäksi vaaditaan vahvaa ihmistuntemusta ja vuorovaikutteista inhimillistä johtamista. Johtamisessa arvioidaan olevan 85 prosenttia viestintää, ja sen hallitseminen vaikuttaa suoraan toiminnan laatuun ja vaikuttavuuteen. (Kilpinen 2017: 11–12.)

Hurmerinta (2015) on todennut teoksessaan tämän hetken sosiaalisesti aikakaudeksi, jossa työnantajat ja rekrytoijat ovat työnhakijoita enemmän tarkastelun kohteena. Työnantajan imago ja työkuultuuri määrittelevät kiinnostuksen hakeutua organisaatioon töihin. Negatiivisen työnhakijakokemuksen kuulleet tai kokeneet hyvät työnhakijat eivät hakeudu kyseiseen työpaikkaan töihin. Työnhakijat vaativat työnantajalta arvoja, jotka

vastaavat työnhakijan omia arvoja sekä työnantajaa, joka antaa mahdollisuuden olla sosiaalisesti aktiivinen työpaikalla. Työnantajan tulisikin olla sosiaalisessa mediassa samoissa kanavissa työnhakijoiden kanssa, sillä sitä kautta vahvistetaan työnhakijoiden mielikuvaa työpaikasta ja tavoitetaan potentiaaliset työnhakijat nopeammin kuin vanhoilla perinteisillä tavoilla. (Hurmerinta 2015: 136.)

Onnistunut vuorovaikutteinen johtaminen tarkoittaa muun muassa tunnesiteen lisäämistä kohtaamistilanteissa. Rekrytointiprosessissa on useita erilaisia kohtaamispisteitä, joihin tulisi saada luotua onnistunut vuorovaikutus tunnistamalla työnhakijoiden tunteisiin vetoavia arvoja ja toimintatapoja. (Hautakoski 2017: 19.) Viitalan & Lehdon (2014) Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa -tutkimusraportin perusteella esimiestyön vuorovaikutusosaamiseen tulisi kuntaorganisaatiossa panostaa enemmän. Johtamisosaamista toivottiin vahvistettavan etenkin tukemalla eri ikäpolvien vuorovaikutusta, sillä etenkin nuoret työntekijät toivoivat tulevansa kohdatuksi huomattavasti yksilöllisemmin kuin mihiin esimiestyössä on totuttu aikaisempien sukupolvien kanssa toimimaan. (Viitala & Lehto 2014: 145.)

Duunitorin (2020) työnhakijatutkimuksessa työnhaun kulttuurin muutos oli selvästi havaittavissa, sillä 18–24-vuotiaat hakisivat töitä mieluummin mobiilisti eli puhelimen avulla kuin tietokoneella. Vuonna 2016 vastaavassa tutkimuksessa mobiililla ja tietokoneella tehtyä työnhakua oli tehty yhtä paljon. Lisäksi nuoret toivoivat työnhakulomakkeista luopumista ja työnantajan avoimuuden ja viestinnän lisäämistä työnhakijoille. (Duunitori 2016; Duunitori 2020: 22.)

Eniten positiiviseen mielikuvaan työnantajasta vaikuttivat työpaikkailmoitusten selkeys, aiemmat kokemukset tai tiedossa olevat asiat työnantajasta sekä rekrytointiprosessin sujuminen (Duunitori 2020: 21). 2016 toteutetun Duunitorin työnhakijatutkimuksen mukaan rekrytointiviestinnän ensimmäisenä haasteena koettiin sähköisten hakulomakkeiden kankeus, sillä niiden käyttäminen ja täyttäminen vei nopeasti toimimaan tottuneelta nuorelta liikaa aikaa. Lähes 60 prosenttia työnhakijoista luopuisi kokonaan monimutkaisista hakulomakkeista. 18–34-vuotiaista 60 prosenttia koki työnantajan viestinnän rekrytointinnissa riittämättömäksi, ja varsinkin he kaipasivat enemmän tietoa sekä nopeampaa rekrytointiprosessin etenemistä. (Duunitori 2016.)

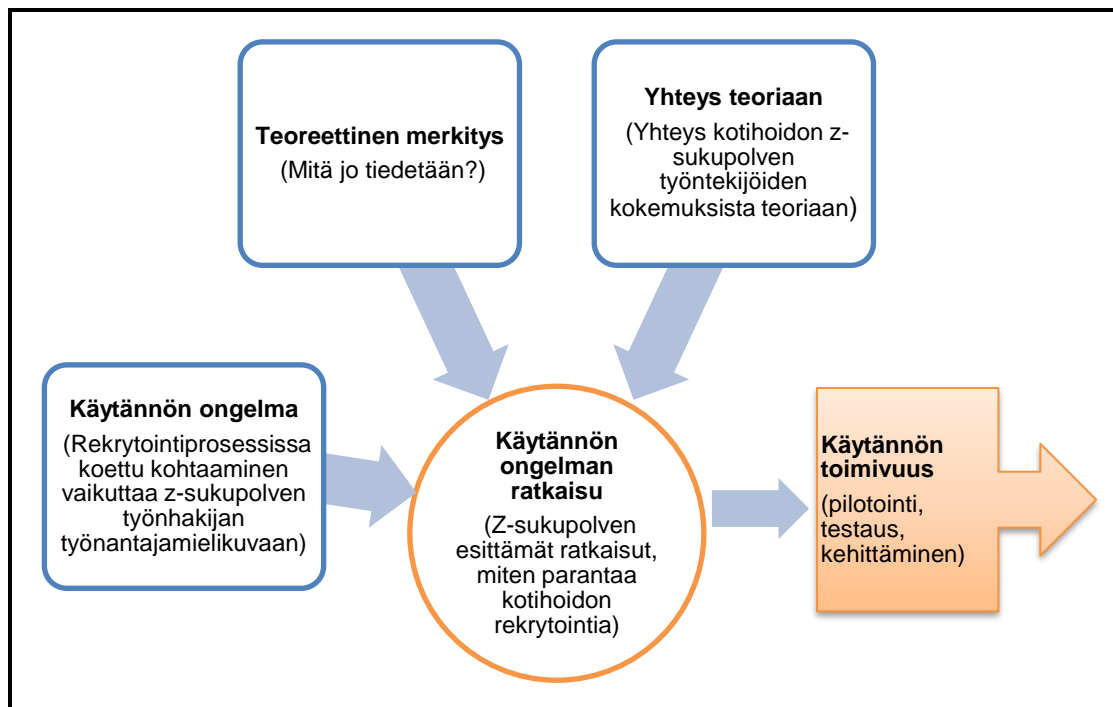
Työnhakijatutkimuksessa vastaajat kertoivat kokemuksistaan silloin, kun työhakemusten jättämisen jälkeen ensimmäinen yhteydenotto rekrytoijalta saapui työnhakijalle automaattisella viestillä, joka kertoi hakemuksen saapuneen. Siitä, kun työnhakija kiinnostui rekrytoivasta työnantajasta, kului pitkä aika ennen ensimmäistä todellista vuorovaikutteista kohtaamista rekrytoijan kanssa. (Duunitori 2016.) Vuorovaikutustilanteissa koetuilla tunteilla on merkitystä siten, ettei ihminen pysty menemään uuteen vuorovaikutustilanteeseen muistamatta aiempia kohtaamisia ja niistä muodostuneita tunteita. Ei siis turhaan sanota, että ensimmäisellä kohtaamisella voi olla suuri merkitys, kuinka suhtaudumme jatkossa samaan tilanteeseen tai ihmiseen. (Fischer 2014.)

Ensimmäisen kohtaamisen tunteisiin liittyviä energioita jaetaan myös seuraaviin kohtauksiin, jakamalla kokemusta henkilökohtaisesti keskustelemalla tai sosiaalisessa mediassa luoden yhteenkuuluvuutta ja moraalikäsityksiä. Tunteisiin liittyvä käyttäytyminen tulee motivaatiosta ja opituista käyttäytymismalleista. Rekrytoijan tulisikin huomioida vuorovaikutusosaamisen tärkeys, sillä jo ensimmäinen kohtaaminen jättää työnhakijalle muistijäljen ja viestintä tämän jälkeen sosiaaliselle verkostolle voi olla joko negatiivista tai positiivista koetun tunteen mukaisesti. (Fischer 2014.) Vuorovaikutus muodostuu siihen liittyvästä ymmärryksestä, asenteista, tunteista, motivaatiosta sekä viestintäkäyttäytymisestä. Vuorovaikutustaidot ovat yksi tärkeimmistä rekrytoijan taidoista uuden työntekijän rekrytoinnissa. Lisäksi vuorovaikutusosaamisen vaikuttavuus ulottuu jatkossa uuden työntekijän työtyytyväisyyteen, työssä koettuun stressin määrään ja työnantajaan samaistumiseen. (Horila 2018: 11, 19.)

4 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

4.1 Kehittämistutkimus

Työpaikoilla toteutettava kehittäminen pyrkii muutokseen, mutta kaikki siellä tehtävä kehittämissyö ei ole kehittämistutkimusta. Kehittämistutkimukseen liittyy tutkimuksellinen ote ja tutkimusosio, jonka tavoitteena on löytää parannusehdotuksia tutkimuksen kohteena oleviin prosesseihin, käytäntöihin, organisaatorakenteisiin tai työkaluihin. (Kananen 2017b: 10, 33.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on teorian ja empiirisen aineiston siltojen rakentaminen niin, että ne tukevat tutkimuksellisesti toisiaan ja saavuttavat käytännön ongelmaan ratkaisun (kuvio 6) (Kananen 2017a: 73). Tutkittavan aiheen teoriaan perehtyminen, sekä kehittämistyön tekijän kokemus z-sukupolvesta ja rekrytoinneista ohjasivat tämän tutkimuksellisen kehittämistyön etenemistä alusta loppuun asti.



Kuvio 6. Teoreettisen merkityksen avulla tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu, jonka organisaatio testaa ja jatkokehittää (Kanasta 2017b: 36 mukaillen).

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä edettiin syklimäisesti. Aluksi määriteltiin tutkimusongelma, joka tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli kotihoidon rekrytointiprosessissa tapahtuneen z-sukupolven työnhakijan ja rekrytoijan välisen kohtaamisen vaikutus rekrytoinnista saatuun mielikuvaan. Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen

siitä muodostettiin tutkimuskysymykset, jotka puolestaan ohjasivat tutkimuksellisen kehittämistyön etenemistä ja aineistonkeruuta. (Kananen 2017a: 60.)

Tutkimuskysymysten laadinnan jälkeen kartoitettiin, millä menetelmällisillä keinoilla ongelman syy saataisiin selville ja miten ongelman syy saataisiin poistettua (interventio). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitteena oli tuottaa organisaatiolle kehittämissuositus, miten rekrytointimielikuvaa parannetaan z-sukupolven kotihoidon työnhakijoille. Kehittämistyön prosessiin sisältyvä rekrytointin käytännön parantaminen saaduilla muutosehdotuksilla jää tutkimuksen tilaajan toteutettavaksi.

4.2 Laadullinen tutkimusote

Tutkimuksellinen kehittäminen toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusotteella. Laadullisen tutkimuksen piirteitä on kiinnostus selvittää, miten ihmiset kokevat tutkimuksen kohteena olevan aiheen, ja minkälaisia merkityksiä he antavat sille. Laadullisen tutkimusotteen valintaan vaikuttivat seuraavat laadulliseen tutkimukseen liittyvät tunnuspiirteet: ihmisten toimintatapojen mittaaminen, aiheen tutkimattomuus, yksittäiseen tutkittavaan ryhmään kohdentuminen ja ymmärryksen saaminen ilmiölle. (Suorsa 2012: 2.)

Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä kohdetta, määrällinen tutkimus puolestaan tapausten joukkoa (Kananen 2017a: 36). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli tavoitteena selvittää z-sukupolven kokemuksia kotihoidon rekrytoinnista, joten kyseessä oli yksittäisen kohteen tutkimus. Tutkittavasta kohteesta ei ole aikaisemmin tehty vastaavaa tutkimuksellista kehittämistyötä, joten tutkimuksen tuloksia ei pyritty yleistämään, vaan tavoitteena oli saada tutkimusongelmaan vastaus yksittäisestä tutkittavasta ryhmästä. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa kehitetään todellista maailmaa ja selittäviä teorioita (Kananen 2017a: 33), joten tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite kehittää z-sukupolven rekrytointiin liittyvää toimintamallia tuki laadullisen tutkimusotteen valintaa.

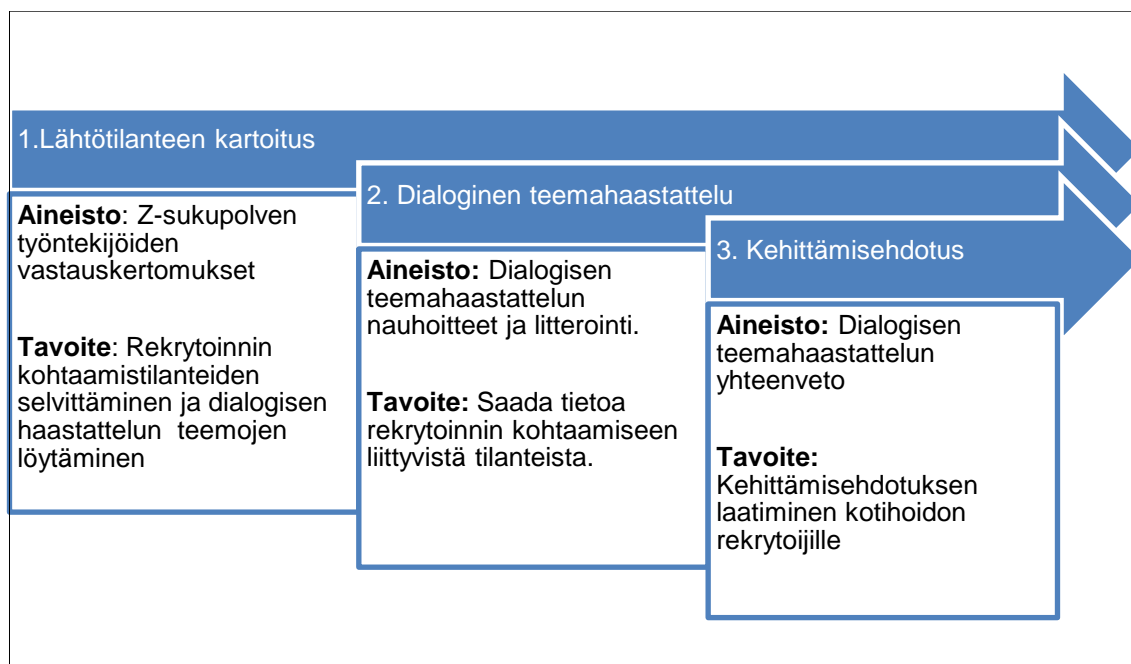
4.3 Aineiston kerääminen

Aineistonkeruun tavoitteena oli saada selville, minkälaiset kotihoidon rekrytoijan ja z-sukupolven työnhakijan rekrytointiprosessissa koetut kohtaamistilanteet vaikuttavat työn-

hakijamielikuvaan. Lisäksi kotihoidon z-sukupolven työnhakijat antoivat ehdotuksia, miten rekrytoinnin kohtaamistilanteita voisi kehittää niin, että rekrytointikokemuksesta jäisi z-sukupolven työnhakijalle positiivinen mielikuva.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston kerääminen oli kolmivaiheinen (kuvio 7). Ensimmäisessä vaiheessa kotihoidon palveluesimiehiä tiedotettiin tutkimuksellisesta kehittämistyöstä sähköpostilla ja samalla heitä pyydettiin välittämään sähköpostin liitteenä ollut tutkimuksellisen kehittämistyön tiedote (liite 1) vuonna 1991 syntyneille ja sitä nuoremmille vakituisille ja määräaikaisille kotihoidon työntekijöille.

Tiedote sisälsi mahdollisuuden osallistua tutkimukselliseen kehittämistyöhön vastamalla kehittämistyön tekijän laatimaan rekrytointiaiheiseen kysymykseen lyhyellä kertomuksella joko sähköpostilla, puhelinhaastattelulla tai äänittämällä kertomus ja lähettämällä se kehittämistyön tekijälle. Lisäksi tiedotteessa oli selvitys z-sukupolven työntekijöiden mahdollisuudesta osallistua kaksivaiheiseen dialogiseen työpajaan.



Kuvio 7. Kolmivaiheinen aineiston kerääminen ja kehittämistyön tavoitteet.

Rekrytointikertomusten vastausten tavoitteena oli saada ennakkonäkemyks z-sukupolven työnhakijoiden kokemuksista kotihoidon rekrytoinnista. Kerätyn tiedon perusteella selvi-

tettiin ne rekrytoinnin tilanteet, joissa esiintyi vuorovaikutuskokemukseen perustuva kohtaamistilanne eli kosketuspiste (touch point). Kosketuspisteiden sisältämät samansisällöiset aiheet muodostivat rungon työpajan dialogiselle teemahaastattelulle.

Rekrytoinnin tavoitteena on saada työntekijöitä, jotka soveltuvat parhaalla mahdollisella tavalla työtehtävään. Toisena yhtä tärkeänä tavoitteena on samanaikaisesti luoda positiivinen työnhakijakokemus. Organisaation tulisikin tunnistaa rekrytointiprosessin kohtaamispisteet ja miten ne vaikuttavat työnhakijakokemukseen. Tavoitteena on onnistuneella oikea-aikaisella kohtaamisella saada aikaan vetovoimainen mielikuva työnantajasta. (Miles & Mccamey 2018.)

Aineiston keräämisen toisen vaiheen tavoitteena oli saada dialogisen teemahaastattelun avulla selville mitä rekrytoinnin kohtaamiseen liittyviä tilanteita z-sukupolven työnhakijoiden mielestä tulisi kehittää. Työpajan kolmannessa vaiheessa oli tavoitteena tehdä kotihoidon rekrytoijille z-sukupolven rekrytoinnin kohtaamistilanteisiin kehittämisehdotus.

4.3.1 Lähtötilanteen kartoitus

Kotihoidossa työskenteleviä z-sukupolven työntekijöitä pyydettiin kirjoittamaan tai äänittämään omin sanoin lyhyt kertomus kehittämistyön tekijän laatiman tekstin pohjalta. Kirjallinen tai äänitetty tuotos ohjeistettiin lähettämään kehittämistyön tekijälle sähköpostilla. Kehittämistyön tekijän esittämä kysymys z-sukupolven työntekijöille muotoiltiin mahdollisimman vihjeettömäksi, ettei se ohjannut liikaa z-sukupolven työntekijöiden vastauskertomuksia. Tavoitteena oli kertomusten vastausten avulla selvittää z-sukupolven työntekijöiden mielikuvia kotihoidon rekrytointiin liittyvistä kohtaamistilanteista, ja ehkäistä kehittämistyön tekijän valmiita oletuksia z-sukupolven työntekijöiden rekrytoinnista.

Kysymys vastauskertomuksiin:

Hakeudut kotihoitoon töihin ja kohtaat rekrytointiin liittyviä tilanteita (esim. yhteydenotto, työhaastattelu, tiedottaminen). Kerro, miten koet tulevasi kohdatuksi kotihoidon rekrytointiprosessissa, mitä on mielestäsi parannettavaa vai onko sinulla ainoastaan positiivisia kokemuksia, millaisia?

Kysymykseen vastasi seitsemän kotihoidon z-sukupolven työntekijää. Viisi vastaajaa lähetti vastauksen sähköpostilla, yhtä haastateltiin puhelimitse ja yksi vastasi kertomukseen henkilökohtaisella tapaamisella. Sanalliset vastaukset kirjoitettiin talteen. Vastauskertomukset olivat eripituisia ja -sisältöisiä. Lyhyin vastaus oli neljän virkkeen mittainen

ja pisin vastaus oli lähes yhden sivun mittainen. Vastaukset luettiin useampaan kertaan, jotta saatiin kokonaiskuva vastaajien ajatuksista. Vastauksista etsittiin merkityskokonaisuuksia käyttäen laadullisen tutkimuksen aineistolähtöistä sisällönanalyysi menetelmää.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden kertomuksista etsittiin vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jonka tavoitteena oli selvittää, mitkä kotihoidon rekrytointiprosessin kohtaamispisteet vaikuttavat z-sukupolven työnhakijoiden työnantajamielikuvaan. Rekrytoijan tulee tiedostaa työnhakijalle merkitykselliset kohtaamistilanteet eli kohtaamispisteet (touch point) rekrytointiprosessissa, jotta niiden avulla voidaan muodostaa positiivinen hakijakokemus (Miles & Mccamey 2018). Kertomusten sisällönanalyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuuksia, jotka koodattiin kertomusten teksteistä väreillä (taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki vastaukset kertomusten kohtaamispisteiden koodauksesta.

| Vastaukset kertomuksen koodattu teksti | Koodatun tekstin kohtaamispisteet |
|--|---|
| <p>Kertomus 1. Vakipaikkaa hakiessani avoimet paikat löytyivät helposti kuntarekrystä ja esimieskin niistä infosi. Ryhmähaastattelussa oli jännityksestä huolimatta mukava fiilis, esimies ja palvelupäällikkö infosivat työnkuvasta ja kotihoidosta, uskoin että ulkopuolelta tulevat hakijat myös saivat kattavan kuvan heti haastatteluhetkessä. Jälkeenpäin tuli sähköpostiviesti valinnasta, joka oli toimiva tapa ilmoittaa.</p> | <p>Kohtaamispiste: hakijaportaalipalvelu ja henkilökohtainen tiedonanto -> ennen haastattelua tapahtuva toiminto</p> <p>Kohtaamispiste: ryhmähaastattelu -> haastattelussa tapahtuva toiminto</p> <p>Kohtaamispiste: sähköpostiviesti valinnasta -> haastattelun jälkeen tapahtuva toiminto</p> |
| <p>Kertomus 5. Haastatteluun kutsu tuli aivan liian myöhään. Aikaa oli vain 5 vrk valmistautua. Haastatteluun tulo oli myös alkuun pelottavaa, kun ei tiedä, uskaltaako huoneeseen astua vai ei. Rekrytoivan henkilön olisi hyvä olla vastassa haastatteluun tulijoille, jolloin myös jännite saataisiin heti paremmin purettua pois. Haastatteluissa ryhmähaastattelu muodon koen itse huonoksi, koska tällöin ei välttämättä mene kuin lukkoon tilanteissa. Haastattelun tulokset tulivat ajoittain hyvinkin nopeaan ja välillä viikkojen päästä. Usein luki vain, ettei onni osunut kohdalleni ja kiitettiin osallistumisesta. Kuitenkin kuukauden päästä sähköpostissa näkyy tiedote, jossa selviää, että onkin ollut varasijalla paikkaan</p> | <p>Kohtaamispiste: kutsu haastatteluun -> ennen haastattelua tapahtuva toiminto</p> <p>Kohtaamispiste: haastattelupaikka, haastattelijan kohtaaminen, ryhmähaastattelu -> haastattelussa tapahtuva toiminto</p> <p>Kohtaamispiste: valinnasta ilmoittaminen, palaute, sähköpostiviesti valinnasta -> haastattelun jälkeen tapahtuva toiminto</p> |

Kertomusten ajatussisältöjen koodauksen avulla selvitettiin, mitkä rekrytointiin liittyvät kohtaamispisteet olivat nousseet eniten kertomuksissa esille. Vastauksissa esiintyi selkeästi kolme eri rekrytinnin vaihetta eli rekrytoijan ja työnhakijan kohtaamispistettä: **ennen haastattelua tapahtuva toiminta, haastattelussa tapahtuva toiminta ja haastattelun jälkeen tapahtuva toiminta**. Vastaajat eivät käsitelleet kertomuksissaan työnhakijalle näkymättömiä rekrytointiin liittyviä toimintoja kuten rekrytointiprosessin valmistelu tai siihen liittyvät tukipalvelut.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden kertomuksista etsittiin kohtaamispisteiden lisäksi vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen, jonka tavoitteena oli selvittää, minkälaiset rekrytinnin kohtaamistilanteet vaikuttivat z-sukupolven työnhakijan rekrytointikokemukseen. Kertomusten lausekokonaisuudet pelkistettiin, eli jätettiin sellainen tieto pois, jolla ei ollut merkitystä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin saman sisältöisten aiheiden mukaan alaluokiksi. Saman sisältöisistä alaluokista muodostettiin yhteisiä teemoja yläluokiksi ja tämän jälkeen yläluokat kuvattiin yhteisellä käsitteellä (taulukko 2). Käsitteet auttoivat tutkimuksellisen kehittämistyön tekijää peilamaan aineistoa teoriaan. (Ks. Vilkkä 2005: 114–115.)

Taulukko 2. Esimerkki vastauskertomusten aineiston sisällönanalyysistä.

| Alkuperäinen ilmaisu | Pelkistetyt ilmaisut | Alaluokka | Yläluokka (teemat) | Päälouokka |
|------------------------|---|--|---|--|
| Kertomus 1 ja 5 | <p>Avoimet työpaikat löytyivät helposti Kuntarekrystä.</p> <p>Esimies tiedotti avoimista työpaikoista</p> <p>Haastatteluun kutsu tuli liian myöhään.</p> <p>Aikaa valmistautua haastatteluun oli liian vähän.</p> | <p>Työpaikoista tiedottaminen</p> <p>Haastattelu-kutsun aikataulu</p> <p>Haastatteluun valmistautuminen</p> | <p>Tiedottaminen</p> <p>Kohtaaminen</p> | <p>Rekrytoijan ja työnhakijan viestintä ennen haastattelua</p> |
| Kertomus 1 ja 5 | <p>Ryhmähaastattelussa oli mukava tunnelma.</p> <p>Haastatteluun saapuminen oli pelottavaa, kun ei tiennyt voiko ilman kutsua mennä haastattelutilaan.</p> <p>Rekrytoijan olisi hyvä olla vastassa, jotta haastateltava tietäisi miten toimia saapuesssa haastatteluun.</p> <p>Ryhmähaastattelussa haastateltava jännittää enemmän kuin yksilöhaastattelussa.</p> <p>Haastattelussa esimies ja palvelupäällikkö tiedottivat työnkuvasta ja kotihostidosta. Ulkopuolelta tulevat hakijat saivat kattavan kuvan työstä.</p> | <p>Ryhmähaastattelun tunnelma</p> <p>Haastattelukäytännöistä tiedottaminen</p> <p>Kohtaaminen haastattelussa</p> <p>Haastattelutapa</p> <p>Perehdytys työstä</p> | <p>Kohtaaminen</p> <p>Tiedottaminen</p> <p>Perehdytys</p> | <p>Rekrytoijan ja työnhakijan viestintä haastattelua</p> |
| Kertomus 1 ja 5 | <p>Valinnasta ilmoittamisen aikataulu vaihteli paljon.</p> <p>Valintailmoituksen sisältö on ollut suppea, tieto varasijalla olemisesta on puuttanut.</p> <p>Sähköpostiviesti valinnasta oli toimiva tapa ilmoittaa.</p> | <p>Ilmoittamisen aikataulu</p> <p>Ilmoittamisen sisältö</p> <p>Ilmoittamistapa</p> | <p>Tiedottaminen</p> <p>Kohtaaminen</p> | <p>Rekrytoijan ja työnhakijan viestintä haastattelun jälkeen</p> |

Kertomuksissa esiintyneitä tutkimuskysymyksiin vastaavia keskeisiä teemoja löytyi sisällönanalyysin avulla kolme: tiedottaminen, kohtaaminen ja perehdytys. Jokainen kolme teemaa esiintyi ennen haastattelua tapahtuvassa toiminnassa, haastattelussa tapahtuvassa toiminnassa ja haastattelun jälkeen tapahtuvassa toiminnassa. Teemoja ja niiden merkityksiä käytettiin hyödyksi dialogisen työpajan aineistonkeruun toisessa vaiheessa.

Teema 1. Tiedottaminen

- Työpaikkailmoituksen sijainti ja ilmoittaja
 - Työpaikkailmoituksen sisältö
 - Rekrytointien yhteneväiset käytännöt esimiehillä
 - Yhteydenottotavat ennen haastattelua
 - Haastattelukutsujen aikataulu
 - Haastattelukäytännöt
(paikka, paikallaolijat, haastattelutapa)
 - Työnkuva ja perehdyttäminen
 - Valinnasta ilmoittamisen käytännöt ja aikataulu
 - Tiedotus työmahdollisuuksista, jos ei tullut valituksi
- Ennen haastattelua tapahtuva toiminta
- Haastattelussa tapahtuva toiminta
- Haastattelun jälkeen tapahtuva toiminta

Teema 2. Kohtaaminen

- Rekrytointiprosessista informointi
 - Ensimmäinen yhteydenotto
 - Ilmoittaminen haastattelusta
 - Haastattelutapa ja rekrytoijan vuorovaikutus
 - Työnhakijan osaamisen todentaminen haastattelussa
 - Eri-ikäisten kohtaaminen haastattelussa
 - Ympäristön merkitys haastattelutunnelmaan
 - Valinnasta ilmoittamisen tapa
 - Perehdytysvastaava ja toteuttajatapa
 - Palautteen antaminen rekrytoijalle sekä työnhakijalle
- Ennen haastattelua tapahtuva toiminta
- Haastattelussa tapahtuva toiminta
- Haastattelun jälkeen tapahtuva toiminta

Teema 3. Perehdytys

- Työpaikkailmoituksen sisältämä tieto työpaikasta
 - Haastattelussa annettu perehdytys
 - Haastattelussa annettu tieto perehdyttämisestä
 - Työkavereiden ja tiimin esittely
 - Valinnan jälkeen annettu perehdytys
 - Esimiehen ja tiimin rooli perehdyttämisessä
- Ennen haastattelua tapahtuva toiminta
- Haastattelussa tapahtuva toiminta
- Haastattelun jälkeen tapahtuva toiminta

Aineistonkeruun ensimmäisen vaiheen perusteella saatiin selville rekrytoinnin kosketuspisteiden sisältämien merkitysten liittyvän työelämän sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Työturvallisuuskeskuksen laatimassa työyhteisöviestintää käsittelevässä julkaisussa (2016) todetaan esimiestyöhön liittyvän viestinnän olevan vuorovaikutusta, tiedonvaih-dantaa ja palautteen antamista. Esimiehen yksisuuntainen viestintä ja tiedon sääntely ei luo vuorovaikutteista kokemusta, vaan tarvitaan enemmän keskustelua ja yhdessä sopi-mista eli vuorovaikutteista toimintaa. (Työturvallisuuskeskus 2016: 4, 9.)

Hurmerinta (2015) esittelee viestintää käsittelevässä teoksessaan saman suuntaista nä-kemystä eli organisaation viestinnän tulisi siirtyä vanhasta opitusta tiedottamisesta kes-kusteluun ja sosiaaliseen kuunteluun. Viestinnän toteutus avoimella ja kohderyhmää kiinnostavalla tavalla edesauttaa kiinnostusta organisaatiota kohtaan ja työnantajamieli-kuva paranee. (Hurmerinta 2015: 125.)

4.3.2 Dialogisen työpajan teemahaastattelu

Kotihoidon z-sukupolvella eli vuonna 1991 syntyneillä ja sitä nuoremmilla työntekijöillä oli rekrytointiin liittyvien kertomusten lisäksi mahdollisuus osallistua kaksivaiheiseen työ-pajaan. Työpajan ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli saada tarkempaa lisätietoa toi-seen tutkimuskysymykseen, joka koski rekrytoinnin kohtaamistilanteiden merkitystä z-sukupolven kotihoidon työnhakijan rekrytointikokemukseen. Työpajan toteutuksen toi-sen vaiheen tavoitteena oli selvittää, miten rekrytointiin liittyvää kohtaamista tulisi kehit-tää, jotta rekrytoinnista jäisi positiivinen mielikuva z-sukupolven työnhakijalle. Tavoit-teena oli z-sukupolven työntekijöiden kehittämisehdotuksen laatiminen kotihoidon joh-dolle rekrytoinnin jatkokehittämistä varten.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijöitä tiedotettiin työpajasta kotihoidon esimiesten väli-tyksellä kesän 2019 aikana. Vuonna 1991 syntyneitä ja sitä nuorempia työntekijöitä pyy-dettiin ilmoittamaan osallistumishalukkuudestaan työpajaan suoraan tutkimuksellisen kehittämistyön tekijälle. Tavoitteena oli saada työpajoihin noin kymmenen vapaaehtoista z-sukupolven kotihoidon työntekijää, jotka olivat Kymsoten kotihoidossa joko määräai-kaisessa (yli 13 vrk) tai vakituisessa työsuhteessa. Kesän aikana osallistujia ilmoittautui kaksi työntekijää, joka ei ollut riittävä määrä dialogisen työpajan järjestämiselle. Loppu-kesästä 2019, tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän pyynnöstä esimiehet suunnittelivat työvuorojen mukaan eri tiimeistä lisäksi kuusi z-sukupolven työntekijää, joille tiedotettiin

vapaaehtoisesta osallistumismahdollisuudesta työpajaan ja mahdollisuudesta osallistua toiminnan kehittämiseen.

Työpaja pidettiin ennalta sovitussa Kymsoten osoittamassa rauhallisessa tilassa. Työpaja kesti kolme tuntia osallistujien työajalla syyskuun 2019 aikana. Työpaja oli tarkoitus pitää kesän aikana siten, että kotihoidon kesälomasijaisina toimivilla z-sukupolven työntekijöillä olisi ollut myös halutessaan mahdollisuus osallistua työpajaan. Työpajan ajankohdan siirtyessä osallistujien vähäisen määrän vuoksi syyskuuhun, ei kesäsijaisilla ollut opiskeluiden alkamisen johdosta mahdollisuutta osallistua työpajaan. Lisäksi kaksi työpajaan ilmoittautunutta estyi osallistumasta työpajaan, joten lopullinen osallistujamäärä oli 6 henkilöä.

Lähtötilanteen kartoitusvaiheen kertomuksiin vastanneet ja työpajaan osallistuneet z-sukupolven työntekijät olivat eri työntekijöitä, joten tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneiden z-sukupolven työntekijöiden määrä oli yhteensä 13. Työpajan aineistonkeruumenetelmäksi valittiin dialoginen teemahaastattelu, joka menetelmänä vastasi tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän tavoitteeseen saada avoimen keskustelun avulla z-sukupolven kotihoidon työntekijöiden rekrytointikokemuksista mahdollisimman paljon kokemuksellista tietoa.

Dialoginen haastattelumenetelmä

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruumenetelmänä työpajassa käytettiin dialogista haastattelumenetelmää. Perinteinen haastattelu toimii kysymys-vastausmallilla, kun puolestaan dialogissa painotetaan kuuntelua ja eri näkökulmien ymmärtämistä, jonka perusteella saavutetaan yhteinen laajempi näkökulmaisuus aiheelle. Dialogin kulkua ei voi etukäteen suunnitella, sillä dialogin lopputulos syntyy osallistujien kokemuksista ja merkitysten tulkinnoista käsiteltävästä aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 81, 82.)

Dialogisessa haastattelumenetelmässä tutkija on aktiivisesti mukana keskustelussa hyödyntäen omakohtaista kokemusta käsiteltävästä aiheesta samalla pyrkien eläytymään haastateltavien dialogiin sen mukaan, miten osallistujat ottavat tutkijan kokemukseensa mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2002: 81.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän omakohtainen kokemus pohjautui tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä rooliin kotihoidon rekrytoijana sekä kokemukseen dialogisten menetelmien toteuttajana ja kouluttajana.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän perehtyminen tutkittavan aiheen tutkimuksiin ja teorioihin edesauttoivat dialogiin osallistumista ja dialogin rajaamista tutkimusongelman mukaisesti. Kertomukset ja kehittämistyön tekijän esittämät ennako-oletukset liittyen z-sukupolven rekrytointiin toimivat työpajan keskustelun avaajana ja dialogin mahdollistajana. Dialogin tavoitteena oli saavuttaa ymmärrys keskusteltavan aiheen vieraudesta tai samankaltaisuudesta osallistujien kokemusten kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 92–93.)

Dialogisen toiminnan periaatteet

Dialogi on kuuntelua, kunnioitusta, odottamista ja suoraa puhetta. Dialogin keskeinen edellytys on kuuntelemisen ja puhumisen selkeä erottaminen toisistaan. Dialogisen toiminnan tavoitteena on saavuttaa jostakin aiheesta yhteinen uusi ymmärrys, joka luo perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle sekä niiden yhteensovittamiselle. Dialogissa päädytään tilanteeseen, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä niin, että löydetään ja hyväksytään erilaisia näkökulmia. Aidossa dialogissa keskustelun osapuolet ovat valmiita muuttamaan käsityksiään. (Seikkula & Arnkil 2009: 87–88.)

Dialogissa tavoitteena on toisten ymmärtäminen, mutta dialogissa ei tavoitella kuitenkaan yksimielisyyttä. Dialogissa luodaan luottamuksellinen ilmapiiri ja syvennetään ymmärrystä erilaisista aiheista. Dialogin avulla eri lähtökohdista tulevia osallistujia mahdollistetaan tasavertaiseen kohtaamiseen. Dialogia voi käyttää kehittämisen ja päätöksenteon tukena toimintakulttuurin muutoksen syntymisessä. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2018.)

Dialogisen työpajan toteutus

Dialogisen työpajan toteutuksen menetelmäksi valittiin Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja kuntien yhteistyönä kehitetty hyvien käytäntöjen (HYKÄ) dialogiprosessin perusmalli, jota sovellettiin tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mukaan (taulukko 3). Hyvien käytäntöjen dialogin tavoitteena on saada esille työyhteisön hiljaista tietoa, ja tuoda näkyväksi yhteisen luottamuksellisen dialogisen keskustelun avulla uusia toimintaehdotuksia. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012: 3, 27.) HYKÄ-dialogin tavoitteet olivat samansuuntaiset tutkimuksellisen kehittämistyön dialogisen teemahaastattelun kanssa, joten malli soveltui hyvin dialogisen työpajan toteutukseen.

Taulukko 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön dialogisen työpajan toteutus HYKÄ-dialogiprosessin perusmallin mukaan.

| HYKÄ dialogiprosessin perusmalli | Tutkimuksellisen kehittämistyön dialogisen työpajan toteutus |
|--|---|
| Keskustelu HYKÄ -prosessin järjestämisestä | Keskustelu tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamisesta ja tutkimussuunnitelman hyväksyminen. |
| Prosessin toteutuksen suunnittelu | Ennakkonäkemyksien kerääminen z-sukupolven työnhakijoiden kokemuksista kotihoidon rekrytoinnista ja sisällönanalyysin avulla teemojen luominen dialogiseen ryhmähaastatteluun. |
| Dialogifoorumi 1 <ul style="list-style-type: none"> • Järjestäjän avauspuheenvuoro • Esittely ja lämmittely • Orientaatio päivään • Työskentelytilanteiden jakaminen, pohdinta ja purku • Järjestäjän yhteenveto • Palautteen kerääminen | Dialoginen ryhmähaastattelu osa 1 <ul style="list-style-type: none"> • Avauspuheenvuoro, haastattelijan ja kirjaajan esittely, tutkimuksen tavoitteet, dialogisen toiminnan periaatteet • Alkulämmittely, Z-sukupolven arvot • Orientaatio haastatteluun • Rekrytointitarinat-> hiljainen työskentely, tarinoiden tuomat ajatukset ohjeistettiin kirjoittamaan lapuille. • Pohdinta, purku ja yhteenveto |
| Dialogifoorumi 2 <ul style="list-style-type: none"> • Orientaatio päivään • Käytäntöjen jakaminen, pohdinta ja purku • Järjestäjän yhteenveto • Jatkosta sopiminen/seuraavat askeleet • Palautteen kerääminen | Dialoginen ryhmähaastattelu osa 2 <ul style="list-style-type: none"> • Orientaatio kehittämistehtävään • Keskustelu sisärinki/ulkorinki dialogisella menetelmällä tarinoiden herättämistä ajatuksista z-sukupolven rekrytointiin liittyen. • Pohdinta, purku ja yhteenveto • Tutkimuksellisen kehittämistyön jatkosta kertominen • Palautteen kerääminen |
| Aineiston käsittely | Dialogisen ryhmähaastattelun aineiston käsittely |
| Aineiston toimittaminen järjestäjätaholle | Aineiston toimittaminen tutkimuksellisen kehittämistyön tilaajalle. |
| Reflektointikeskustelu esimiehen johdolla. Tuotoksien hyödyntäminen ja jatkokehittäminen. | Kehittämisehdotuksen hyödyntäminen ja jatkokehittäminen. |

Työpajan aiheeseen virittäytyminen

Dialogisen menetelmän käyttäminen tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruun menetelmänä vaati onnistuakseen dialogisen toiminnan ymmärtämistä tutkimuksellisen kehittämistyön tekijältä ja dialogisen toimintamenetelmän tietoisuuden lisäämistä työpajaan osallistuville. Tavoitteena oli luoda työpajaan osallistuville luottamus tilanteeseen, kohtaamalla jokainen osallistuja kunnioittaen, kuunnellen ja tasa-arvoisesti. Työpajaan osallistujille oli työpajan alussa kahvitarjoilu, jonka tarkoituksena oli luoda osallistujille hetken rauhoittuminen työpäivän asiakastyön jälkeen ennen siirtymistä työpajan käytännön osuuteen. Tarjoilun aikana kerrattiin osallistujille työpajan tavoitteet, ja tutkimukseen osallistujat allekirjoittivat tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistumisesta suostumusasiakirjat (liite 2).

Työpajan menetelmien toteutuksessa kirjurina oli mukana Kymsoten verkostokonsultti, jonka tehtävänä oli dokumentoida dialogisten menetelmien tulokset. Verkostokonsultit ovat Kymsoten dialogisissa prosesseissa dialogisiin menetelmiin koulutettuja ja vaitiolovelvollisia. Kirjurin rooli dialogisessa työpajassa oli oleellinen, sillä tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän osallistuessa itse dialogiseen keskusteluun, oli työpajassa nousseiden asioiden kirjaaminen tapahduttava reaaliaikaisesti sellaisen henkilön toimesta, jonka rooli oli kuunnella ja tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä. Verkostokonsultin dokumentointia käytettiin lisäksi työpajan jälkeen aineiston analysoinnin tukena. Dialoginen työpaja lisäksi nauhoitettiin litterointia ja analysointia varten. Haastateltaville kerrottiin ennen dialogisen työpajan alkamista keskustelun nauhoittamisesta tutkimukselliseen käyttöön ja nauhoitteen hävittämisestä tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Työpajan tilaan oli ryhmitelty avonaiseen rinkiin tuolit, joista osallistujat saivat valita mieluisensa paikan. Osallistujille kerrottiin dialogisen toiminnan periaatteet eli jokaisen osallistujan näkökulma on yhtä arvokas riippumatta siitä, mikä rooli osallistujilla on työssään. Toisten osallistujien erilaisten näkökulmien kuunteleminen auttaa arvioimaan omia ajatuksia aiheesta, ja muuttamaan tarvittaessa omaa näkökulmaa. Tavoitteena oli löytää aidon dialogin avulla yhteinen ymmärrys. Lisäksi käsiteltiin osallistujien vaitiolovelvollisuutta aiheista, joista työpajassa keskusteltiin. Dialogi edellytti luottamusta siihen, että toisilta saatu tieto oli arvokasta, ja että osallistujiin voi luottaa (Holm, Poutanen & Stähle 2018).

Työpajan aiheeseen ja dialogiseen toimintaan virittäytyttiin alkulämmittelyn avulla. Alkulämmittelyn tavoitteena oli virittää dialogista keskustelua osallistujien kesken, ja tuoda z-sukupolven tutkituista arvoista tietoa osallistujille sekä verrata niitä osallistujien valintoihin. Työpajan alkulämmittelynä osallistujia pyydettiin ottamaan itselleen pöydältä väittämiä lapuista, mitkä osallistujien mielestä kuvasivat heitä koskevia ominaisuuksia ja arvoja. Erilaisia z-sukupolvea koskevista artikkeleista, uutisista ja tutkimuksista kerättyjä ominaisuuksia ja arvoja oli osallistujien valittavana 53 kappaletta. Osallistujia ei rajattu lappujen valinnan määrässä, vaan kehoitettiin valitsemaan itselle sopivista toimintatavoista ja arvoista sopivimmat. Osallistujat valitsivat 53 lappujen ominaisuuksista ja arvoista yhteensä 19 (liitteet 3 ja 4).

Osallistujat kertoivat vuorollaan, miksi valitsema aihe oli itselle tärkeä ja dialogisella keskustelulla luotiin tarvittaessa syvempää ymmärrystä kotihoidon z-sukupolven työntekijän valitsemalle ominaisuudelle. Osallistujien kokemat tärkeimmät toimintatavat ja arvot liittyivät työssä koettuun tasa-arvoiseen yhteistyöhön, viestintään ja kohtaamiseen. Z-sukupolven kotihoidon työpajaan osallistuvat työntekijät kokivat olevansa rohkeita tuomaan esille uusia näkökulmia ja käyttämällä taitavasti teknologiaa viestinnässä. Eettisesti hyvin tehty työ, työssä viihtyminen sekä sen mielekkyys ja vaihtelu koettiin tärkeinä toimintatapoina. Dialogisen työpajan osallistujien alkulämmittelyn jälkeen siirryttiin työpajan ensimmäiseen vaiheeseen.

Rekrytointitarinat, hiljainen työskentely

Aineiston keräämisen ensimmäisessä vaiheessa z-sukupolven työntekijöiden vastauskertomuksissa esiintyneet kolme kohtaamiseen liittyvää kosketuspistettä olivat **ennen haastattelua tapahtuva toiminta, haastattelussa tapahtuva toiminta ja haastattelun jälkeen tapahtuva toiminta**. Jokainen kosketuspiste sisälsi erilaisia kohtaamiseen liittyviä vuorovaikutustilanteita. Vastauskertomuksissa esiintyneistä kohtaamistilanteista (ks. taulukko 2) tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä muodosti kolme kuvitteellista tarinaa, jotka liittyivät rekrytointin kohtaamispisteisiin. Työpajan osallistujille kerrottiin rekrytointin kosketuspisteisiin liittyvät tarinat yksi kosketuspiste kerrallaan. Työpajan ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli saada rekrytointin kohtaamistilanteisiin liittyvistä z-sukupolven kokemuksista lisätietoa kolmen rekrytointin kosketuspisteisiin liittyvien tarinoiden avulla (taulukko 4). Rekrytointin kohtaamiseen liittyvistä kosketuspisteiden teemoista tehdyt tarinat olivat:

Taulukko 4. Kosketuspisteistä esitetyt tarinat.

| Kosketuspisteet | Kosketuspisteistä esitetyt tarinat |
|---|--|
| <p>Ennen haastattelua Saat tiedon kotihoidon työpaikasta ja innostut mielenkiintoisesta mahdollisuudesta.</p> <p>Työpaikkaan hakeminen sujuu vaivattomasti ja saat kutsun haastatteluun. Haastatteluajan sopiminen onnistuu upeasti.</p> | <p>Saan tiedon kotihoidon työpaikasta ja innostun hakemaan työpaikkaa Kuntarekry -järjestelmän kautta. Jään odottamaan vastausta. Jännitykseni lisääntyy päivä päivältä, saankohan kutsun työhaastatteluun? Luotan kuitenkin siihen, että kuulemani mukaan kotihoidossa on työvoimapula ja työhakijoita niukasti.</p> <p>Pidän puhelimesta äänet päällä ja tarkkailen jatkuvasti viestijäni, tulisiko jo jotain tietoa rekrytoinnista. Apua, mitä jos hakemukseni ei olekaan mennyt perille tai mitä jos liittäväni cv ei olekaan ollut riittävä. Vihdoin, puhelin soi ja siinä näkyy vieras numero ”mediayhtiöstä päivää, huomasimme ettei sinulle tule paikallista lehteä, meillä olisi tarjous.” Voi ei, tämä ei todellakaan ollut odottamani puhelu kotihoidosta.</p> <p>Sovin kahden päivän sijaisuuden palvelutaloon ja juuri ollessani siellä töissä, huomaan että minulle on yrittänyt soittaa jälleen vieras numero, sama numero soittaa seuraavana päivänä. Upeaa, sain kutsun työhaastatteluun kotihoitoon, mutta voi ei, olen juuri haastattelupäiväksi luvannut mennä päiväksi töihin, mitäs nyt?</p> |
| <p>Haastattelussa Saavut haastattelupaikalle ja koet vastaanoton turvalliseksi ja miellyttäväksi vaikka tilanne jännittää.</p> <p>Rekrytointitilaisuus ja ympäristö on mielestäsi mielenkiintoinen ja koet vuorovaikutuksen onnistuneeksi.</p> | <p>Painan kotioven kiinni ja mietin, olenko oikein pukeutunut työhaastatteluun. Jännittää, mietin, kuka siellä on minua vastassa? Olenko riittävän hyvä, tällä kokemuksella mitä minulla on?</p> <p>Löydän perille, kiitos navigaattorin, mutta mistä ihmeen ovesta menen sisälle, pitäisikö kysyä joltain? Löydän vihdoin haastattelupaikkaan, jossa kiinnitän huomiota tuoksuun, väreihin ja tunnelmaan. Vastassa on tietokone ja useita henkilöitä, keitähän nämä kaikki ovat? Pian sekin selviää ja haastattelu alkaa. Olipas mielenkiintoinen ja opettavainen tilaisuus, tästä onkin paljon kerrottavaa kavereille.</p> |
| <p>Haastattelun jälkeen Haastattelun lopuksi sinulle jäi hyvä mieli kokemuksesta ja varsinkin haastattelun lopetuksesta. Työnantaja vakuutti sinut luotettavuudella ja erinomaisena työpaikkana verrattuna muihin.</p> <p>Sinulle ilmoitetaan rekrytoinnin tuloksesta. Olet tyytyväinen ilmoittamisaikatauluun ja ilmoittajan vuorovaikutukseen. Suosittelet työpaikkaa muillekin kokemukseesi perusteella</p> | <p>Haastattelun jälkeen minulle jäi kokemuksesta erilaisia tunteita. Mietteitä herätti haastattelukäytännöt ja ympäristö. Sainkohan ilmaistua riittävän hyvin itseäni läsnä oleville? Jännitti niin kovasti, etten enää muista missä aikataulussa valinnasta ilmoitetaan. Jäin lisäksi miettimään, miten kähän ne lääkelupa-asiat olivatkaan?</p> |

Työpajassa jaettiin ennen tarinoiden kertomista osallistujille post it -laput, joihin ohjeistettiin kirjoittamaan kuvitteellisten tarinoiden aikana heränneitä ajatuksia siitä, mitä työnantajan pitäisi ottaa huomioon, jotta rekrytoijan ja työnhakijan kohtaamisesta jäisi positiivinen mielikuva työnhakijalle. Tarinat luettiin yksi kosketuspisteen tarina kerrallaan, jonka jälkeen työskentely toteutettiin hiljaisesti, eli jokainen osallistuja kirjoitti yhden idean post it -lappuun keskustelematta aiheesta muiden osallistujien kanssa, ja vei lapussa olevan idean seinällä olevalle paperille, minne haastateltava koki ideansa kuuluvan.

Seinällä oli kolme paperia, joissa oli tutkimuksen lähtötilannekartoituksessa esille tulleet rekrytoinnin kohtaamispisteet: ennen haastattelua, haastattelussa ja haastattelun jälkeen. Jokainen osallistuja sai viedä idealappuja papereille niin paljon kuin yksittäisiä asioita tuli mieleen. Hiljaisen työskentelyn etuna oli osallistujien omien ajatusten esilletuominen ilman muiden osallistujien vaikutusta, mutta silti saavutettiin aiheita, jotka olivat osallistujille yhteisiä.

Hiljaisen työskentelyn aikana työpajan kirjaaja ryhmitteli samanlaisia aiheita sisältävät post it -laput vierekkäin alustaviksi idearyhmiksi. Ryhmittelyn jälkeen kirjaaja keskusteli osallistujien kanssa idearyhmän post it -lappujen aiheet läpi varmentaan näin ymmärryksensä idearyhmien lappujen oikeasta sijoittelusta. Keskustelun aikana varmistui tarinoiden vastaavuus todellisiin rekrytointikokemuksiin, sillä osallistujat kertoivat esitettyjen kuvitteellisten tarinoiden kuulostaneen heidän kokemuksiltaan rekrytoinneista.

Ennen haastattelua tapahtuvassa toiminnassa post it -lappujen aiheet liittyivät vahvasti rekrytoijan viestintään ja vuorovaikutukseen työnhakijan kanssa. Erityisesti kaivattiin tiedonkulun parantamista ja työnhakijan ajan tasalla pitämistä koko rekrytointiprosessin ajan. Haastattelussa tapahtuvassa toiminnassa korostuivat rekrytoijan tiedottaminen haastattelupaikan tarkasta sijainnista, kannustava työnhakijan kohtaaminen haastattelutilanteessa ja oleellisen tiedon välittäminen työstä sekä milloin ja miten valinnasta ilmoitetaan. Haastattelun jälkeen tapahtuvassa toiminnassa ajatukset liittyivät palautteen antamiseen ja saamiseen sekä rekrytoijalta kaivattiin tietoa perehdytyksestä, tiimistä ja milloin valinnasta ilmoitetaan.

Työpajan aikana kerättyjen muistiinpanojen lisäksi työpajan keskustelu nauhoitettiin. Idearyhmistä käytiin dialoginen keskustelu, joka antoi syvemmän ymmärryksen rekrytointiin liittyvien kehitettävien aiheiden sisällöstä, ja jo tässä vaiheessa osallistujat antoivat rekrytointiin kehitysehdotuksia. Keskustelu kulki aiheesta toiseen sisältäen paljon tutkimuskysymyksiin vastaavia teemoja. Nauhoitettu keskustelu kuunneltiin useampaan kertaan heti työpajan pitämisen jälkeen ja peruslitteroitiin, eli äänitetty keskustelu kirjoitettiin puhekieltä noudattaen lukuun ottamatta keskustelussa käytettyjä täytesanoja. Peruslitterointi oli litteroinnin riittävä muoto, koska haluttiin selvittää keskustelun asiasisältöä eikä esimerkiksi keskustelijoiden vuorovaikutussuhteita. (Ks. Tampereen yliopisto n.d.)

Litteroidusta aineistosta koodattiin väreillä tutkimusongelmaan vastaavia merkityksellisiä rekrytoinnin kohtaamispisteisiin liittyviä ajatuskokonaisuuksia (taulukko 5). Aineiston analyysissä käytettiin sisällönanalyysiä, jonka tavoitteena oli selvittää rekrytoinnin kohtaamispisteiden tilanteet, jotka z-sukupolven työntekijät kokivat itselleen merkitykselliseksi positiivisen rekrytointikokemuksen edistäjänä. Lisäksi sisällönanalyysin ryhmittelyn avulla muodostettuja teemoja peilattiin aiheeseen liittyvään teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin.

Litteroidut ajatuskokonaisuudet pelkistettiin (reduointi) eli tiivistettiin lauseista epäolennaiset asiat pois, sekä tämän jälkeen tiivistetyt lauseet ryhmiteltiin (klusterointi) samantlaisia teemoja sisältäviksi alaluokiksi. Saman sisältöisistä alaluokista muodostettiin yhteisiä käsitteitä sisältävät yläluokat. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018: 122–127.) Yläluokat muodostivat kolmen eri kohtaamispisteen sisältämiä z-sukupolven kotihoidon työntekijöiden rekrytoinnin kohtaamisiin liittyviä teemoja, joita hyödynnettiin rekrytoinnin kehittämis ehdotuksen runkona. Yläluokista muodostui kolme pääluokkaa, jotka olivat rekrytoijan ja työnhakijan viestintä ennen haastattelua, rekrytoijan ja työnhakijan viestintä haastattelussa tapahtuvassa toiminnassa ja rekrytoijan ja työnhakijan viestintä työhaastattelun jälkeisessä toiminnassa. Pääluokkia hyödynnettiin lisäksi kehittämistyön teorian ja tutkimustiedon rajaamisessa.

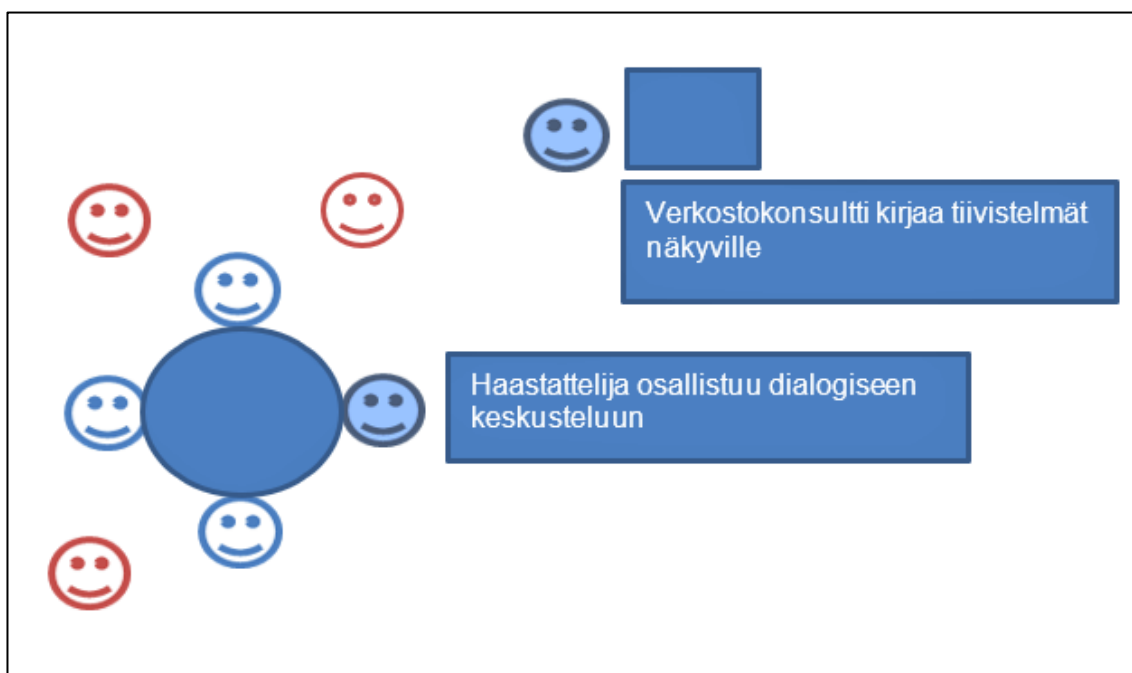
Taulukko 5. Esimerkki työpajan aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä

| Alkuperäinen ilmaisu | Pelkistetyt ilmaisut | Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka |
|---|---|--|---|--|
| Kun työnantaja soittaa ensimmäisenä, tulee tunne et mut on huomattu eli mun hakemus on huomattu ja siitä on kiinnostuttu ja sen jälkeen mul on tervetullut olo tulla haastatteluun. | Työnantajalähtöinen ensimmäinen yhteydenotto luo työnhakijalle tunteen, että työnhakija ja hakemus on huomattu. Työnantajan kiinnostus työnhakijasta luo haastatteluun saapumisesta positiivisen kokemuksen | Rekrytoijan ja työnhakijan välinen ensimmäinen yhteydenotto Rekrytoijan yhteydenottotapa Rekrytoijan kiinnostuminen työnhakijasta. Positiivisen työnantajamielikuvan luominen työnhakijalle Haastatteluun saapuminen | Kohtaamispiste 1. Ennen työhaastattelua tapahtuva toiminta Työnantajamielikuvan luominen. Rekrytoijan vuorovaikutusosaaminen. Rekrytointikäytännöt | Rekrytoijan ja työnhakijan viestintä ennen haastattelua |
| Haastattelussa oli aito kiinnostus mun osaamiseen ja nostettiin esille niitä taitoja mitä en ollut itse niin arvostanut. Tavallaan tuli sellainen olo, että haastattelija arvostaa mua ja se huokui siitä. Tuli sellainen olo, et vähänkö mä oon hyvä | Haastattelussa koettu aito kiinnostus työnhakijan osaamiseen. Haastattelija tunnisti työnhakijan osaamisen. Työnhakijan kokema arvostuksen tunne. Työnhakijan koki haastattelussa itsensä hyväksi. | Rekrytoijan aito kiinnostus työnhakijasta ja työnhakijan taidoista. Työnhakijan voimaantuminen rekrytoijan osoittamasta arvostuksesta. | Kohtaamispiste 2. Työhaastattelussa tapahtuva toiminta Rekrytoijan vuorovaikutusosaaminen. Rekrytoijan ja työnhakijan kohtaamiseen liittyvien kokemusten tunnistaminen. | Rekrytoijan ja työnhakijan viestintä haastattelussa tapahtuvassa toiminnassa |
| Opiskelija pääsi pelkästään soittamalla kesätöihin, kun taas toiselle sanottiin, et sen täyty tehdä hakemus ensin. Miks jokaisella esimiehellä on erilaiset tavat toimia? | Opiskelija sai kesätöiden soittamalla esimiehelle. Pyydettiin täyttää hakemus kesätöitä varten. Esimiesten erilaiset tavat toimia. | Työpaikka puhelinsoitolla. Työhakemuksen täyttäminen. Rekrytoijan erilaiset toimintatavat rekrytoida | Kohtaamispiste 1. Ennen työhaastattelua tapahtuva toiminta Työnhakuun liittyvien toimintatapojen ohjeistaminen työnhakijoille. Rekrytoijien yhteneväiset toimintatavat työnhakijan rekrytoinnissa. | Rekrytoijan ja työnhakijan viestintä ennen haastattelua |
| En tiennyt mistä ovesta menen sisään tiimin tiloihin ja sit kun löysin, niin kukaan tiimistä ei tiennyt et uusi työntekijä aloittaa eikä esimestä näkynyt missään. Ne ei tienneet mihin mä meen töihin (asiakkaille), et olis ihan kiva et etukäteen perehdyttäis | Uusi työntekijä ei löydä tiimin tiloihin. Tiimiläiset eivät tienneet uuden työntekijän saapumisesta Tiimiläiset eivät tienneet uuden työntekijän työtehtävistä. | Työtilojen perehdytys. Tiedottaminen tiimiläisille uudesta työntekijästä ja työtehtävistä. | Kohtaamispiste 3. Työhaastattelun jälkeen tapahtuva toiminta Perehdyttäminen työhön Esimiehisyyys | Rekrytoijan ja työnhakijan viestintä työhaastattelun jälkeisessä toiminnassa |

4.4 Dialogisen työpajan kehittämismenetelmä

Tutkimuksellisen kehittämistyön kolmantena vaiheena oli selvittää, millä tavalla kotihoidon rekrytointiin kohtaamistilanteita tulisi z-sukupolven työnhakijoiden mielestä kehittää, jotta työnhaku koettaisiin onnistuneena kokemuksena. Z-sukupolven kotihoidon työntekijöiden työpajan ensimmäisen osan idearyhmistä osallistujat nostivat esille keskeisimmät kehittämissuhteensa dialogisessa sisärinki/ulkorinki-menetelmässä, joka nauhoitettiin myöhemmää kehitysehdotusten kirjaamista varten.

Rekrytointiin kehittämiseen liittyvän dialogisen keskustelun sisärinki/ulkorinki-menetelmän tavoitteena oli saada aikaan kehittämiseen liittyvä dialoginen keskustelu, miten työnantajan tulisi kehittää rekrytointia käytännössä niin, että tapahtumasta jäisi positiivinen mielikuva työnhakijalle. Haastateltavista pyydettiin kolme vapaaehtoista osallistujaa sisärinkiin keskustelemaan näkyvillä olevista työpajan ensimmäisen osan idearyhmistä kehittämiseen liittyviä ajatuksia. Haastattelija oli mukana dialogisen keskustelun aloittajana sisäringissä ja ohjasi keskustelun kulkua (kuvio 8).



Kuvio 8. Sisärinki/ulkorinki dialoginen-menetelmä (Eriksson ym. 2006: 14).

Ulkoringiin jäivät istumaan kolme osallistujaa, joita ohjattiin kuuntelemaan tarkasti sisäringin dialogista keskustelua. Ulkorinkiläisille annettiin mahdollisuus sisäringin keskustelun jälkeen tuoda esille omia näkemyksiään, joita oli tullut mieleen kuuntelun aikana.

Menetelmän hyötynä on erilaisten näkökulmien esille tuominen dialogisen keskustelun ja hiljaisen kuuntelun mahdollistavilla ajatuskokonaisuuksilla. Keskustelun ollessa vapaasti rönsyilevää ilman jäykkää keskustelun ohjaamista, puhe meni eri palvelukohtaamisesta toiseen. Dialogin vetäjän roolina oli esittää tarkentavia kysymyksiä, jotka ohjasivat keskustelua eteenpäin.

Rekrytoinnin kehittämisestä syntyi paljon ajatuskokonaisuuksia, joten verkostokonsultin samanaikainen kirjaaminen ja nauhoitettu keskustelu oli erittäin tärkeä osa myöhempää keskustelun analysointia ajatellen. Sisärinki/ulkorinki-keskustelusta sekä koko aineiston keräämisen aikana nousseista kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden merkityksellisten kohtaamispiteiden tuloksista ja kehittämisehdotuksista on sanallisen selvityksen lisäksi tehty tiivistelmä (liite 5).

5 Rekrytoinnin merkityksellisten kohtaamispiteiden tulokset

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kertoivat käyttäneensä erilaisia väyliä hakeutessaan kotihoitoon töihin. Kotihoidon työtehtävät tulivat pääosin tutuiksi opintojen työelämäharjoittelussa, jonka aikana oppimisen lisäksi he kartoittivat kesätyöpaikkoja sekä valmistumisen jälkeen haettavia kiinnostavia työmahdollisuuksia. Positiiviset kokemukset kotihoidon työelämäharjoittelusta sekä esimiesten aktiivinen sijaisuuksiin kyseleminen, sitoutti parhaiten kotihoidon työsuhteisiin hakeutumista. Kotihoidon esimiesten rekrytointikäytännöt olivat z-sukupolven mielestä hyvinkin vaihtelevat, etenkin määräaikaisten työsuhteiden rekrytoinneissa.

5.1 Sisäinen tiedottaminen

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät olivat huomanneet rekrytoinneista tiedottamisessa alue- ja esimieskohtaisia eroja. Positiivisena kokemuksena todettiin kotihoidon esimiesten tiedottaneen työntekijöitä kiitettävästi tulossa olevista rekrytoinneista, etenkin jo kotioidossa määräaikaissa työsuhteissa oleville työntekijöille. Tiedottaminen oli tapahtunut kaikille kotihoitoalueen työntekijöille tiimipalaverissa tai esimies oli laittanut työnhakuilmoituksen esille tiimin työtiloihin. Toisaalta yleisissä tiloissa ollut ilmoitus saattoi jäädä huomaamatta tai tiimin tilojen pöydälle jätetty ilmoitus hautautua muiden papereiden alle. Hyvänä tiedottamistapana haastateltavat pitivät sanallista viestintää ja sen lisäksi selkeää paikkaa, josta työpaikkailmoitukset löytyisivät työyhteisön tiloista.

Z-sukupolven työntekijöiden mukaan rekrytointiin liittyvässä tiedottamisessa oli myös kehitettävää. Heidän mukaansa organisaation sisäistä tiedottamista tulisi parantaa tulevasta rekrytoinneista ja niihin liittyvistä käytännöistä. Organisaation tulisi tiedottaa hyvissä ajoin, mihin tiimiin haetaan työntekijää sekä rekrytointiin liittyvistä aikatauluista. Oikea-aikainen ja säännöllinen tiedottaminen tulevasta rekrytoinneista mahdollistaisi työssäopimisessa oleville opiskelijoille ja määräaikaisissa työsuhteissa oleville työntekijöille sujuvan kotihoidon työhön hakeutumisen, eikä heillä olisi tarvetta lähteä hakemaan rekrytointitiedon puuttumisen takia töitä muualta. Lisäksi vakituiset työntekijät voisivat sisäisen tiedottamisen perusteella markkinoida tulossa olevia työpaikkoja hyvissä ajoin omille verkostoille. Z-sukupolven työntekijät kertoivat jakavansa tietoa tulevasta rekrytoinneista sosiaalisessa mediassa sekä kertomalla avoimista työpaikoista henkilökohtaisesti ystäville, joiden oletettiin olevan kiinnostuneita kotihoidon työstä.

Z-sukupolven työntekijät pitivät tärkeänä huomioida erilaisia tapoja tiedottaa työyhteisön sisällä rekrytoinneista. Vakituiset kotihoidon työntekijät eivät säännöllisesti seuraa työpaikkailmoituksia, tai eivät ole kuulleet tai huomanneet tiedotusta rekrytoinneista. Oli käynyt myös niin, ettei rekrytoinnista ole kerrottu tiimille, johon haettiin työntekijää. Siinä vaiheessa, kun tiedettiin kuulopuheiden kautta tiimin työntekijän olevan jäämässä pois töistä, muut työntekijät arvelivat seuraavan rekrytoinnin kohdistuvan kyseiseen kotihoitotiimiin. Kotihoidon työntekijöiden mukaan hyvät kotihoidon määräaikaiset työntekijät turhautuivat epätietoisuuteen tulevasta rekrytoinneista, ja lähtivät helposti hakeutumaan muualle töihin. Jotta määräaikaisia työntekijöitä saataisiin sitoutettua työpaikkaan, z-sukupolven työntekijät toivoivat esimiehiltä aktiivista sisäistä tiedottamista tulevasta rekrytoinneista sekä valmiutta kannustaa vakituksia työntekijöitä markkinoimaan rekrytoinneista työntekijöiden omille verkostoille.

Z-sukupolven mukaan kotihoidon esimiehistä osa oli ollut hyvinkin aktiivisia tiedottamaan kotihoidon työpaikoista. Esimies oli henkilökohtaisesti pyytänyt yksittäistä työnhakijaa hakemaan työpaikkaa, jolloin se koettiin olevan kunnianosoitus esimieheltä määräaikaiselle työntekijälle, mutta toisaalta haastateltavien mielestä esimiesten olisi tärkeää huomioida tasa-arvoinen toiminta pyydetessä yksittäistä työnhakijaa hakemaan työpaikkaa. Kaikille olisi annettava sama tieto samaan aikaan. Lisäksi esille tuli, että esimiehen hierarkkinen asema saattoi estää työnhakijaa kieltäytymästä hakemasta vakituista paikkaa määräaikaisten työsuhteiden menettämisen pelossa.

Esimies oli kertonut, että nyt on tulossa vakituinen paikka hakuun ja vaati ponnekkaasti hakemaan paikkaa. Mua ahdisti hakea vakipaikkaa niin nuorena, sillä en tiennyt jäänkö edes paikkakunnalle. Esimies kuitenkin pyysi vahvasti hakemaan ja oli haettava koska en tiennyt saanko sit enää töitä.

5.2 Määräaikaisten työntekijöiden kohtaaminen

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kokivat, että vaikka esimies oli ilmoittanut hakevansa koko ajan työntekijöitä, ei esimiehen konkreettinen toiminta asian eteen kuitenkaan näkynyt aina työntekijöille. Tieto työpaikoista ei heidän mielestään kulkenut organisaation sisällä, ja siellä työskennelleet opiskelijat eivät olleet niin rohkeita, että olisivat soittaneet kysyäkseen töitä. Mikäli opiskelija kuitenkin rohkaistuisi soittamaan kotihoidon, tulisi esimiesten kutsua heti käymään, vaikka ei juuri silloin töitä olisikaan tarjolla. Tärkeintä on, että opiskelija tapaa esimiehen ja kasvot tulevat tutuiksi sekä saa tietoa kotihoidosta työpaikkana. Tällä toimintatavalla työnhakijana oleva opiskelija saisi heti positiivisen mielikuvan työnantajasta.

Silloin kun mä olin koulussa, niin ei kyl kertaakaan ollut kaupungin kotihoito siel kolmeen vuoteen. Kyl siel oli yksityisiä työnantajia pienen tiskin takana ja ne pyys et numero tähän niin ollaan yhteydessä, jos haluat tulla työntekijäksi tänne. Kertaakaan en huomannut, et kotihoidossa olisi ollut kukaan tekemässä samaa.

Z-sukupolven työntekijät kertoivat toivovansa kohdennettua markkinointia oppilaitoksiin, joissa on alan opiskelijoita. He kokivat kasvokkain kohtaamisen digitaalista markkinointia tehokkaammaksi keinoksi tuoda työpaikkaa esille. Ehdotuksena oli lisäksi, että esimiehillä olisi mahdollisuus lähteä itse markkinoimaan työpaikkoja oppilaitoksiin, kohtaamalla opiskelijoita heidän omassa toimintaympäristössään. Z-sukupolven työntekijöiden mukaan kotihoidon esimiehen odottavat ensisijaisesti opiskelijoiden yhteydenottoa kotihoidon, eikä päinvastoin.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät tiedostivat hyvin kotihoidon työvoiman saatavuuden haasteet ja ideoivat, miten opiskelijoita saisi houkuteltua entistä paremmin kotihoitoon töihin. Esimies voisi kysyä tiimiltä suosituksia työssäoppimisjaksolla olevan opiskelijan soveltuvuudesta työhön. Esimiehen tulisi ottaa keskusteluyhteys hyvään opiskelijaan ja saman tien kysyä sijaisuuksiin. Z-sukupolven työntekijöiden mukaan työnantaja pystyy kilpailemaan opiskelijoiden työmarkkinoista, ja lisäksi sitouttamaan heidät työpaikkaan

yksinkertaisesti antamalla heille hyvissä ajoin tiedon työvuoroista. Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kertoivat arvostavansa työn lisäksi vapaa-aikaa ja ovat aktiivisia vapaa-ajan suunnittelussa.

Esimiesten erilaiset kriteerit määräaikaisten työntekijöiden rekrytoinneissa olivat aiheuttaneet kotihoidon z-sukupolven työntekijöille epätietoisuutta. Tärkeänä pidettiin selkeää tiedottamista työllistymismahdollisuuksista ja rekrytointiviestintään liittyvistä aikataulusta. Mikäli rekrytoijan yhteydenottoa työnhakijaan ei lupauksista huolimatta toteutunut, eivät työnhakijat rohkaistuneet tiedustelemaan työtä uudelleen.

Rekrytointikäytännöt eivät ole yhteneväisiä. Ekan kerran soittaessani esimiehelle, mulle sanottiin työn saantini olevan haasteellista, koska mulla ei ollut lääkelupia. Luvattiin ilmoittaa, jos töitä kuitenkin löytyisi. Kun ei kuulunut mitään, ajattelin et en saanut töitä. Myöhemmin juttelin toisen tiimin esimiehen kanssa, joka kertoi mulle positiivisesti heti, ettei lääkelupien puuttuminen ole ongelma, vaan ne voi suorittaa töiden alkaessa.

Määräaikaisten kotihoidon työntekijöiden rekrytointikäytännöissä oli koettu eniten vaihtelua. Riippumatta aikaisemmasta työkokemuksesta organisaatiossa, osa hakijoista oli päässyt töihin ilman haastattelua, toisaalta joitakin hakijoita oli haastateltu yksilöhaastattelulla tai ryhmähaastattelulla. Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kertoivat olleensa nopeita toimimaan ja ottivat esimerkiksi työn vastaan sieltä, mistä varmuudella luvattiin. Mitä aikaisemmin tieto esimerkiksi kesätöistä oli varmistunut, sitä paremmin he olivat pystyneet keskittymään loppukevään opintoihin ilman työnhaun aiheuttamaa stressiä. Kotihoidon kesän sijaisuuksien hakuaikaa toivottiin suunniteltavan alkuvuoteen tammi-maaliskuun välille.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät loivat työnantajasta mielikuvan sen perusteella, miten rekrytointiprosessin aikainen viestintä toimi. Työnantajan pitäisi heidän mielestään osoittaa laadukkaalla viestinnällä, että he panostavat työntekijöiden rekrytointiin olemalla itse yhteydessä työnhakijaan. Samalla työnantaja osoittaa työnhakijan olevan tärkeä heille.

5.3 Työpaikkailmoitus ja -hakemus

Z-sukupolven työntekijät kertoivat löytäneensä Kuntarekry-järjestelmästä vaivattomasti tarjolla olevat kotihoidon työpaikat. Kuntarekry-järjestelmä on valtakunnallinen kunta-alan työnhakupalvelu ja kuntatyönantajien rekryointipalvelu (Kuntarekry n.d.). Kuntarekry-järjestelmän lisäksi työpaikkoja haettiin Työ- ja elinkeinopalvelujen (TE-palvelut) työnhaku -järjestelmästä, jonka kautta työhakemuksen tekeminen ohjautui Kuntarekry-järjestelmään. Työhakemuksien tekeminen Kuntarekry-järjestelmässä oli havaittu sujuvaksi selkeiden ohjeiden ja kysymysten ansiosta. Valmiit kysymykset auttoivat niitä työnhakijoita, jotka eivät olleet tehneet työhakemuksia aikaisemmin tai olivat tehneet niitä hyvin vähäisissä määrin.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät toivoivat kotihoidon työpaikkailmoitusten sisältöihin parannusta. Ilmoitusten sisältöjä tulisi tiivistää, sillä liian pitkistä ilmoituksista oli ollut vaikea hahmottaa oleellisia tietoja. Z-sukupolven mielestä työnhakuilmoituksessa tarvittavia tietoja olisivat organisaation tiedot, mihin kotihoitotiimiin työntekijää haetaan, mitä työtehtävä sisältää, minkälaisissa työvuoroissa työskennellään (kaksi- vai kolmivuorotyö) sekä täsmällinen palkkatieto.

Lisäksi työnantajalta toivotaan työpaikkailmoituksessa tietoa, miten työhaastatteluun kutsutaan, tietoa haastatteluajankohdasta ja tietoa mahdollisuudesta sopia haastatteluajankohdasta joustavasti. Joissakin ilmoituksissa oli z-sukupolven työntekijöiden mielestä liikaa korostettu organisaation arvoja, joiden esilletuominen ei ollut hakuvaiheessa oleellinen asia. Organisaation arvot tulivat heidän mielestään selville työnantajan kohtaamiseen liittyvissä tilanteissa, ja vaikuttivat silloin työssä viihtymiseen ja mielikuvaan työpaikasta.

Nykyisissä kotihoidon työpaikkailmoituksissa z-sukupolven työntekijöiden mielestä pitäisi löytyä täsmällinen palkkatieto, sillä kaikilla työnhakijoilla ei ole täsmällistä tietoa kunta-alan palkkauksesta. KVTES (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus) -merkintä työpaikkailmoituksessa ei kerro täsmällisesti, mikä on kyseisen organisaation palkka. Täsmällisen palkkatiedon puuttuminen vaikutti z-sukupolven työntekijöiden mielestä työpaikan valintaan.

Mielestäni on erittäin huono asia, että enää ei palkkausta näe työpaikkailmoituksia selatessa. Se on pieni asia, mutta vaikuttaa monien hakuun (myös monet tuttavat ovat tästä kertoneet). Myös minulla palkkauksen selkeä puuttuminen yleensä on vaikuttanut hakemiseen.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kertoivat, että palkkatiedolla on suuri merkitys nuorelle, jolle 100–200 euron ero palkassa merkitsee elämässä jo paljon. Haastateltavat toivat esille, että osa heistä on perheellisiä, jonka vuoksi on laskettava tarkalleen, minkä suuruinen palkka riittää perheen menoihin. Haastateltavat kertoivat lisäksi työn ohessa tapahtuvan vapaa-ajan olevan tärkeää ja siihen haluttiin panostaa rahallisesti.

Työpaikkailmoitusten selkeyteen ja visuaalisuuden parantamiseen olisi z-sukupolven kotihoidon työntekijöiden mukaan tarvetta. Ilmoituksessa oli ollut usein pitkä kuvaus työnantajaorganisaatiosta. Organisaatiokuvaus oli työntekijöiden mukaan lähiaikoina onneksi muutettu työpaikkailmoitukseen linkiksi, jolloin se ei täytä koko ilmoitusta. Ilmoituksesta löytyi tieto, mille alueelle työntekijää haetaan, mutta ei tietoa mihin kotihoitotiimiin haku on tai minkälainen kyseinen tiimi on. Ilmoituksiin toivottiin täsmällistä tietoa sijoituspaikasta, jotta työnhakija voisi sen perusteella päätellä, voiko edes elämäntilanteensa vuoksi hakea paikkaa. Työntekijät kertoivat esimerkkinä tilanteen, jossa työnhakijalla oli pieniä lapsia ja työpäivien aikana tarvittavat lasten hoitoajat määrittelyt, oliko mahdollista hakea pitkien työmatka-aikojen päähän töihin.

En tiedä miksi ei kerrota työskentelytiimiä, jos kerta tiedetään työntekijätarve. Pidetäänkö sitä salassa sen takia, että joku karsastais jotain tiettyä tiimiä vai eikö ne (esimiehet) tiedä itsekään mihin tarvitaan työntekijää?

Yks haki toiseen tiimiin, kun sitten selvisi haastattelussa, et paikka olikin eri tiimiin. Hakija ilmoitti, ettei halua tätä paikkaa koska ei ole se mihin haki.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät pitivät kehittämistyön tekijän esittelemää Kymsoten kotihoidon työnhakuilmoitusta (2019) (kuvio 9) selkeänä, tarpeeksi lyhyenä ja ytimekkäänä. Hyvää oli myös, ettei työn vaatavuutta ja itsenäisyyttä vähätellä, mutta silti ilmoituksen sisällön perusteella työhön hakeutumiseen oli matala kynnys. Ilmoituksessa kerrottiin, ettei työstä tarvitse kaikkea osata tai tietää, vaan saa tiimin tuen työlleen. Z-sukupolven työntekijät huomioivat ilmoituksen tekstin oikeinkirjoituksen, jota olisi heidän mielestään hyvä parantaa. Lisäksi toivottiin ilmoituksen sisällön luotettavuuden parantamista ilmoituksen kohdassa, jossa ilmaistiin tiimivastaavan auttavan, mikäli kotikäynnillä tulee vastaan jokin haastava tilanne. Todellisuudessa työntekijät kokivat, ettei tiimivastaava ole joka vuorossa auttamassa, joten toivottiin ilmoituksessa huomion kiinnittämistä jaet-

tavan tiedon paikkansa pitävyyteen. Ilmoituksessa oli maininta ajokortin välttämättömyydestä, mutta ei mainintaa ajoittain oman auton käyttötarpeesta kotihoidon työssä, sillä kaikissa tiimeissä ei ole kotihoidon autoja käytössä tai niitä on vähän. Ilmoitusta pidettiin parempana kuin aikaisemmat pidemmät organisaation arvoista lähtien kertovat ilmoitukset. Ilmoitus oli tehty hyvin käytännön läheiseksi kotihoidon työtä ajatellen sekä kuvasti hyvin kotihoidon työtä.

Kotihoidossa sinä pääset lähelle ihmisen arkea. Työ on itsenäistä niin hyvässä kuin pahassakin. Kotihoidossa viihdyt, jos pidät itsenäisestä työstä ja vastuunotosta. Vaikka asiakastilanteisiin menet yleensä yksin, on tukenasi koko kotihoidon tiimi. Kun aloitat työt kotihoidossa sinun ei tarvitse hallita kaikkia vastuualueita. Tiimissämme sinut RAI arviointiin perehdyttää RAI-vastuuhoitaja. Jos kotikäynnillä tulee vastaan jokin haastavatilanne niin sinua auttaa tiimivastaava. Uutena työntekijänä saat oman Kymsoten kummin perehdyttäjäksi. Kymsote on nostanut kotiin vietävät palvelut tärkeämmäksi tulevaisuuden palveluksi. Asiakkaidemme avuksi olemme ottaneet käyttöön etähoivapäätteet ja lääkeannosteluautomaatit. Näiden käyttö ei ole hankalaa ja opit ne työnohessa.

Kelpoisuus vaatimus tehtävään on soveltuva sosiaali- ja terveystieteiden ammattitutkinto (lähihoitaja) tai muu vastaava tutkinto, rekisteröityminen Valviran ammattihenkilöiden keskusrekisteriin sekä voimassaolevat lääkeluvat. Lääkeluvat voit suorittaa myös heti palvelussuhteen alussa.

Työssä liikut autolla pitkin xxxxxxx, joten tarvitsevat ajokortin. Sijaisuus on xx.x.xxxx asti. Täytämme tehtävän heti sopivan työntekijän löydyttyä.

Lisätietoja <http://www.kymsote.fi>

Kuvio 9. Työpaikkailmoitus.

Kotihoidon työn houkuttelevuutta voisi kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden mielestä lisätä työsuhte-etuilla. Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutuksen aikana (2019) niitä ei ollut tarjottu ja se koettiin heikentäväksi vetovoimaisuustekijäksi rekrytoinnissa. Työpaikkailmoituksessa voisi mainostaa, miksi työpaikka oli sellainen, että sinne kannattaa hakea. Ilmoituksessa tulisi olla ”porkkanoita” jotka vetoaisivat nuoriin. Esimerkkinä käytettiin kaupunkia, jossa z-sukupolven työntekijät kertoivat työsuhte-etuina olevan julkisen liikenteen edut, alennuksia kuntosaleille ja ehkä jossakin jopa tarjotaan työpaikka-asunto.

Työpaikkailmoituksen sisältämät tiedot vaikuttivat kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden motivaatioon ottaa yhteyttä. Yhteydenottoa työnantajaan ei tullut tehtyä, jos työpaikkailmoituksesta puuttuivat yhteystiedot. Z-sukupolvi ei etsisi työnantajan yhteystietoja nettisivuilta, sillä kuntien ja kaupunkien organisaatioiden nettisivut olivat heidän mieles-

tään kankeat käyttää. Yhteystietojen lisäksi, työnhakuilmoituksessa ehdotettiin sisältävän esimiehen kuvan, joka tekisi lähestyttävämmän vaikutelman ja myös haastatteluun saapumisen mukavammaksi.

Epätietoisuus rekrytointiprosessin aikatauluista ja käytänteistä aiheutti kotihoidon z-sukupolven työntekijöille sen, etteivät he pystyneet varmuudella sopimaan muita työtehtäviä tai henkilökohtaisia menoja. Tämä aiheutti ylimääräistä henkistä kuormitusta varsinkin silloin, kun he saivat tiedon työhaastattelusta ilman ajankohdan valinnanmahdollisuutta. Vaihtoehtona oli joko peruuttaa tai siirtää muut sovitut asiat, tai olla menemättä työhaastatteluun. Kumpikaan vaihtoehtoista ei z-sukupolven mielestä ollut hyvä käytäntö, koska silloin heidän toiminnastaan olisi jäänyt jollekin osapuolelle negatiivinen mielikuva.

Usein sain tiedon haastatteluun pääsystä aivan liian myöhään. Kutsut tulivat siten, että aikaa oli 2–5 vrk viestistä. Ajoittain aikaa oli jopa kaksi viikkoa. Ajan antamiseen tulisi panostaa, jolloin mahdollistetaan hakijalle aikaa valmistautua haastatteluun.

Työnhakijat toivoivat valintakriteerien tiedottamisen parantamista. Valintakriteerit eivät olleet työnhakijoille selvillä tai ne eivät käytännössä vastanneet työpaikkailmoituksessa ilmoitettuihin vaatimuksiin. Z-sukupolvi halusi oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja läpinäkyvyyttä valintapäätösten tekemisessä sekä suoraa palautetta miksi heitä ei valittu työtehtävään.

Esimerkkinä mainittiin, kuinka vakituisen työpaikan oli saanut työnhakija, joka oli ollut jo määräaikaaisessa työsuhteessa rekrytoivassa organisaatiossa. Työpaikkailmoituksessa kriteerinä oli ollut muun muassa riittävä osaaminen ja työkokemus alalta. Rekrytinnin tasa-arvoisuutta korostettiin, sillä toinen työnhakija, jolla oli toiselta paikkakunnalta työkokemusta enemmän, ei valittu tehtävään, vaikka kriteereiden mukaan olisi pitänyt.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kyseenalaistivat rohkeasti valintoja, jotka eivät ole olleet heidän mielestään oikeudenmukaisia. He keskustelevat valinnoista keskenään, mutta he eivät lähde mielellään selvittämään niitä työnantajan kanssa jälkeenpäin, sillä silloin työnhakijasta jäisi heidän mielestään negatiivinen kuva, joka voisi jatkossa heijastua työn saantiin.

5.4 Työnhakijan valmistautuminen haastatteluun

Kotihoidon z-sukupolven työnhakija saattoi osallistua rekrytointiin elämänsä ensimmäisen kerran tai organisaatio, johon haettiin, oli työnhakijalle ennestään tuntematon. Oli luonnollista, että uusi tilanne jännitti ja etukäteen mieleen heräsi erilaisia kysymyksiä haastattelun käytännöistä. Z-sukupolven työntekijät olivat olleet kiinnostuneita, miten haastattelutilanteessa heidän olisi hyvä toimia, jotta tulisi valituksi työpaikkaan. Vinkkejä haettiin tutuilta, jotka olivat osallistuneet haastatteluihin sekä pohdittiin omia haastattelukokemuksia, miten niissä voisi kehittyä.

Tietoa työnantajasta haettiin monien eri tiedonhakukanavien kautta. Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kertoivat soittaneensa ennestään tuntemattomaan työpaikkaan saadaakseen työpaikasta lisätietoja, tämän lisäksi he etsivät tietoa netistä. Työpaikasta etsittiin tietoa myös tutuilta, jotka kenties ovat työskennelleet tai olivat parhaillaan kyseisessä työpaikassa.

Monia eri reittejä yrittää hankkia tietoa työnantajasta. Katson mitä erilaista tietoa nettisivuilta löytyy siitä tai jos tietää jonkun sieltä, niin kysyy et min-käläinen tilanne teillä siel on, onks siellä ihan hirveää vai...? Tekis itse myyränä töitä ennen kuin lähtis soittamaan työpaikkaan.

Rekrytointiprosessin aikana z-sukupolven yhteydenoton kynnys työnantajaan oli heidän mielestään persoonakohtaista. Yhteyden ottamisen puhelimitse koettiin nopeimpana ja helpoimpana tapana tuoda itseään esille rekrytointiprosessin alussa. Sähköisen viestintän he kokivat huonompana kuin soittamisen sähköisen viestintätavan hitauden vuoksi, sillä kokemusten mukaan työnantaja ei aina pystynyt reagoimaan reaaliaikaisesti sähköpostiviesteihin.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kokivat hyvänä, että työhakemuksen lähettämisen jälkeen he olivat saaneet sähköpostiinsa vahvistuksen työhakemuksen vastaanottamisesta. Mikäli vahvistusta ei tulisi, työnhakija jännittäisi oliko hakemus varmasti mennyt perille. Työnhakijan saadessa haastattelukutsun, z-sukupolven kotihoidon työntekijät toivoivat haastattelukutsun sisältävän tarkasti ohjeet, mihin aikaan haastattelu on, tieto haastattelupaikan sijainnista ja miten sinne pääsee. Haastattelupaikalle saapuessa olisi hyvä olla opastus mistä ovesta ja esimerkiksi missä kerroksessa haastattelupaikka sijaitsee.

5.5 Vuorovaikutus haastattelussa

Haastatteluun saapuessa, ensimmäinen kohtaaminen haastattelijan kanssa loi mielikuvan työnantajasta. Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kertoivat, että heille oli tärkeää haastattelijan aito kohtaaminen työnhakijan kanssa. Hakija oli nähnyt vaivaa tehdessään hakemuksen, ja ajanut ehkä pitkänkin matkan haastatteluun, jolloin työnhakijalle oli tärkeää, että haastattelija keskittyi työnhakijaan, eikä esimerkiksi kesken jääneeseen työvuorosuunnitteluun. Haastattelijan tietokoneen takana oleminen ei antanut työnhakijalle tunnetta, että olen täällä juuri sinua varten.

Työnhakijan saapuessa haastattelupaikkaan, z-sukupolven työntekijät toivoivat, että joku olisi vastaanottamassa heidät tervetulleeksi, ja samalla tulisi varmistus työnhakijan saapumisesta oikeaan paikkaan. Rekrytoijan kiireetön ja lämmin vastaanotto haastattelutilassa poistaisi työnhakijan jännitystä. Z-sukupolven työntekijät kertoivat rekrytointikemuksiaan, kuinka moni haastattelija oli ollut kiireinen asenteella, että hoidetaan tämä äkkiä pois.

Haastattelijan tulisi olla rento ja virallista, hierarkkista toimintaa tulisi välttää. Z-sukupolven oli helpompi osallistua haastatteluun, kun tilaisuus ei ollut kaavamainen vaan etene miseltään joustava. Z-sukupolven työntekijät ehdottivat, että yleinen juttelu kahvin nauttimisen lomassa poistaisi jännitystä ja haastattelun voisi aloittaa helpolla kysymyksellä esimerkiksi mitä työnhakija harrastaa. Yksinkertainen kysymys saattaisi antaa haastattelijalle vastauksen, josta selviäisi esimerkiksi, kuinka hakija pitää vapaa-ajalla huolta omasta hyvinvoinnistaan tai jos vastaus olisi, ettei työnhakija ehdi harrastaa koska on aina töissä, voi se olla osoitus, että vapaa-ajan ja työn suhde ei ole tasapainossa ja työssä jaksamisessa saattaisi olla haasteita tulevaisuudessa.

Haastattelun käytännön järjestelyt vaativat z-sukupolven mielestä kehittämistä. Kiinnitettiin huomiota, kuinka paljon hakijoille jäi aikaa tuoda itseään esille, jos aikaa on varattu ryhmähaastatteluun tunti ja osallistujia oli kymmenen sekä lisäksi keskustelussa oli mukana kaksi esimiestä. Yhdelle haastateltavalle jäi aikaa tuoda osaamistaan esille hyvin vähän. Parempi vaihtoehto olisi z-sukupolven työntekijöiden mielestä järjestää esimerkiksi kaksi haastattelua, jossa yhdessä haastattelussa olisi kerralla vain viisi haastateltavaa tai vielä parempi vaihtoehto olisi z-sukupolven mielestä yksilöhaastattelut.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijälle ensimmäisen työhaastattelun kokemus oli voinut olla ratkaiseva tilanne, minkälainen mielikuva työnantajasta muodostui. Z-sukupolven työntekijöillä oli kotihoidon haastatteluista erilaisia kokemuksia, jotka muodostivat mielikuvan työnantajasta ja lisäksi tulevasta esimiehestä, mikäli tämä osallistui haastatteluun.

Haastatteluun saapuminen oli pelottavaa, kun ei tiennyt uskaltaako haastatteluhuoneeseen astua vai ei. Haastattelija istui tietokoneen takana ja katsoi vain näyttöön. Tuli sellainen tunne, että häiritsen jos kysyn, olenko oikeassa paikassa ja uskaltaako tulla sisään. Kyllä rekrytoivan henkilön olisi hyvä olla vastassa haastatteluun tulijoita, jolloin myös tulijoiden jännitys saataisiin heti paremmin purettua pois.

Haastattelija otti minut hyvin vastaan ja sattui onnekseni olemaan erittäin mukava ja jännitys kaikkosi. Haastattelija oli hyvin vuorovaikutuksessa, eikä jäänyt huonoa kokemusta. Tästä jäi hyvä tunne ja myöhemmin meillä sujuikin vuorovaikutus saman esimiehen kanssa tosi hyvin verrattuna muihin.

Haastatteluissa toivottiin tulevan esimiehen olevan paikalla. Hyvänä käytäntönä pidettiin haastatteluja, joissa esimies oli kertonut kattavasti hakijoille kotihoidon työnkuvasta niin että myös kotihoidon ulkopuolelta hakeneet olivat saaneet laajan tiedon työstä jo haastatteluhetkessä. Z-sukupolven työntekijät totesivat, ettei tuleva esimies ole ollut aina paikalla, vaan haastattelun oli tehnyt joku muu. Näissä tilanteissa työhön valittu työnhakija oli tavannut esimiehensä vasta silloin kun oli aloittanut työn. Z-sukupolven työntekijät pohtivat kuinka ulkopuolinen haastattelija voi esimerkiksi tietää minkälainen ryhmädynamiikka työnhakijan tulevassa tiimissä on, jos haastattelija ei tunne tiimiä. Sopiiko työnhakija tulevaan tiimiin luonteeltaan ja taidoiltaan?

Z-sukupolvi toi esille myös vaihtoehdon, että tiimin työntekijä osallistuisi haastattelutilaisuuteen kertomalla tiimistä. Tämä voisi olla hyvä alku uuden työntekijän perehdyttämiselle sekä vahvistaisi työnhakijan päätöstä valita juuri kyseessä olevan työpaikka, varsinkin jos tarjolla oli useampia työpaikkamahdollisuuksia. Z-sukupolven työntekijät kertoivat uskaltaneensa ilmoittaa jo haastattelutilanteessa, mikäli he kokivat, ettei työ ole heitä varten. Tiimin työntekijän osallistuessa haastatteluun, ehdotettiin hänelle rekrytointiroolia ilman työnhakijavalinnan päätösmahdollisuutta. Jos työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa valintapäätökseen, koettiin, että silloin vaarana olisi suosia pitkään samassa tiimissä ollutta sijaista, eikä valita sitä parhainta.

Z-sukupolvi toivoi haastattelun olevan yksilön huomioivaa, siten että olisi riittävästi aikaa kertoa osaamisestaan ja tuoda persoonaansa esille. Haastattelulomakkeen täyttämisen sijasta toivottiin enemmän aikaa keskustelulle. Kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden mielestä oli tärkeää saada tunne, että esimies oli kiinnostunut hakijan osaamisen lisäksi hänen persoonastaan. Persoonan esilletuominen oli tärkeää varsinkin silloin, kun työkokemusta ei vanhempiin hakijoihin nähden ollut vielä niin paljoa.

Z-sukupolven työntekijät toivoivat haastattelussa konkreettista tietoa kotihoidon toiminnasta. Työstä kertomista pidettiin tärkeänä varsinkin niille hakijoille, jotka eivät olleet ennestään olleet kotihoidossa töissä tai harjoittelussa. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän ja työnjaollisiin asioihin tulisi kiinnittää selvityksessä huomiota. Haastattelussa saatettiin kertoa, että työssä oli oltava valmis joustamaan, vaikka käytännössä se z-sukupolven työntekijöiden mielestä tarkoitti, että työntekijän työskentelyalue saattoi vaihtua. Kotihoidon z-sukupolven työntekijät mainitsivat, että kotihoidon työstä toivotaan annettavan työhaastattelussa konkreettinen näkemys, eikä työn haasteiden esittämistä tarvitsisi vältellä. Työnhakijan aloittaessa kotihoidon työn, moni asia tuli yllätyksenä ja jopa pelästytti, mikäli työhaastattelussa tai perehdytyksessä ei oltu kerrottu työn erityisiä piirteitä. Huomiota oli kiinnitetty lisäksi haastattelussa käytettyihin ilmaisuihin ja niiden oikeaan sisältöön.

Haastattelussa sanottiin, et kutsuttiin tänne kaikki pätevät ja se ihmetytti, kun työntekijä, joka oli täällä töissä ja haki samaan paikkaan, ei kutsuttu haastatteluun et onks se pätevä tekemään tätä työtä mitä parhaillaan tekee sijaisena, jos sitä ei kutsuttu haastatteluun.

Tärkeänä asiana koettiin valinnanvapauden huomioiminen työhaastattelussa. Haastattelussa oli yllättäen ilmennyt, että haastateltavan työntekijän vastuualueelle sisältyi erityistä osaamista vaativia tehtäviä, mutta työnhakuilmoituksessa vastuualueesta ei ollut tiedotettu etukäteen. Tieto jonkun työtehtävän vastuualueesta tuli haastattelussa yllätyksenä ja ei kysytty, halusiko työnhakija ottaa vastuualueen itselleen, vaan se ikään kuin veloitettiin ottamaan työn mukana vastaan. Hyvänä käytäntönä z-sukupolven työntekijät ehdottivat, että annettaisiin mahdollisuus kertoa omista vahvuuksista ja niiden mukaisesti työnhakija pääsisi valitsemaan vastuualueita. Työntekijät kertoivat mielellään ottavansa vastuuta työssä kehittymisen vuoksi, jos heidät vain opastetaan tehtävään.

Mun mielestä vois kysyä haastattelutilanteessa, et onks sulle ok, jos tähän tehtävään liittyy tällainen vastuualue? Tai silleen, et osaatko tällaista asiaa, jos et osaa ja haluat ottaa vastuualueen, niin opastetaan siihen. Et ei tulis sellainen olo et täytyy ite selviytyä asiasta mitä ei vielä osaa ja pitäis osata.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät toivoivat tiimistä työntekijöitä kertomaan konkreettisesti omasta työstään, kotihoitotiimistä, asiakkaista sekä esimerkiksi työn käytännöistä. Vaihtoehtona työntekijän läsnäololle haastattelussa ehdotettiin kotihoidon toiminnasta kertovan videon esittäminen. Lisäksi haastattelussa tulisi tuoda ilmi hakijan mahdollisuus tulla sijaiseksi, jos ei tule valituksi vakituiseen paikkaan. Z-sukupolven työntekijät pitivät tärkeänä rekrytoijan käytäntönä, että pian työntekijävalinnan jälkeen rekrytoija olisi yhteydessä myös niihin hakijoihin, jotka olivat olleet kiinnostuneita sijaisuuksiin, ja saada heidät näin sitoutettua määräaikaisiin tehtäviin.

Haastattelut kotihoidon määräaikaisiin työsuhteisiin olivat suurimmaksi osaksi olleet yksilöhaastatteluita, mutta vakituisiin paikkoihin kaikki haastattelut olivat olleet z-sukupolven työntekijöiden kokemuksen mukaan ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastatteluissa heillä oli ollut tunne, etteivät he saaneet itseään riittävästi esille, Työntekijät luonnehtivat tunnetta ”kuin hukkuisi massaan”. Z-sukupolven työntekijät kokivat, että he pystyivät olemaan yksilöhaastattelussa vuorovaikutuksessa rohkeammin, kun puolestaan ryhmähaastattelussa he jäivät helposti hiljaiseksi etenkin, jos osallistujien joukossa oli vanhempia työnhakijoita, jotka toivat osaamisensa vahvasti esille.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät olivat huomanneet, että kotihoidon ryhmähaastatteluissa ei juurikaan ollut eroja. Yhteistä kokemuksille oli, että haastattelijoina oli ollut paikalla useampi, joissa esimerkiksi toinen haastatteli ja toinen teki muistiinpanoja. Ryhmähaastatteluissa he kertoivat käytäntönä olleen samantyyllisen kirjallisen kysymyslomakkeen täyttäminen ja sen vastausten lukeminen ääneen. Työnhakijat saattoivat käydä useissa kotihoidon työhaastatteluissa ja kertoivatkin, että osasivat jo ulkoa kysymyslomakkeiden sisällön. Saman sisältöiset haastattelut koettiin tylsiksi ja niihin kaivattiin vaihtelua, mutta toisaalta pidettiin siitä, että hakijan osaaminen kartoitettiin lomakkeen avulla.

Hakukerroilla tuli tunne, et eikö ne todellakaan keksi mitään muuta kuin aina tämän saman lomakkeen ja sit ne (esimiehet) sanovat et hakekaa vain uudestaan, ja mä tuun joka kerta aivan samanlaiseen haastatteluun ja täytän sen saman lomakkeen.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kuvailivat ryhmähaastattelutilanteita, joissa vanhempien työnhakijoiden hierarkkisuus nuorempaa työnhakijaa kohtaan oli koettu keskinäisen vuorovaikutuksen puuttumisena. Z-sukupolven työntekijöiden mielestä osa vanhemmista työnhakijoista antoi ryhmähaastatteluissa ymmärtää, ettei nuorilla ole mahdollisuuksia rekrytoinnissa ja silloin ainoastaan z-sukupolven työnhakijan hyvä itsetunto ja

asenne autoivat tuomaan omaa osaamista työhaastatteluissa esille. Toisaalta ryhmän dynamiikka voi jopa tehdä sen, että työnhakija antoi itsestään aivan erilaisen mielikuvan kuin mitä oikeasti oli tarkoittanut. Tavallisesti hyvin vuorovaikutuksessa oleva z-sukupolven työnhakija saattoi olla muiden tilanvaltaamisen aikana hiljaa. Myös ryhmähaastattelun osallistujamäärä ja rekrytoijan ryhmänhallintataidot olivat vaikuttanut siihen, saiko työnhakija äänensä kuuluviin.

Mulla on jäänyt ryhmähaastatteluista tunne, et se on kilpailu mitä ehdit sanoa. Meitä on parhaimmillaan ollut ryhmähaastattelussa yhdeksän. Mietin, et yritetäänkö haastattelu hoitaa nopeasti pois ja sen takia sinne on niin monta osallistujaa kutsuttu. Siinä ei kyllä ole järkeä, jos halutaan antaa hyvä mielikuva työpaikasta.

Sitä vaan miettii et meniköhän se nyt hyvin vai huonosti, ei oikein saa selville itsekään, miten haastattelu meni. Yksilöhaastattelu olisi paljon parempi sen takia, et pystyisi puhumaan kaikesta siitä mistä sulla on asiaa. Kuin että menee ryhmähaastatteluun istumaan hiljaa, kun kaikki muut on puhunut ja sitten olet jo unohtanut mitä aioit sanoa.

Ryhmähaastattelussa muiden työnhakijoiden keskinäinen tunteminen ja yhteisen historian mukainen keskustelu oli joskus jättänyt z-sukupolven työnhakijan keskustelun ulkopuolelle yksinkertaisesti sen takia, etteivät he välttämättä tunnistaneet kotihoidon hiljaista tietoa tai käsitteitä mistä puhuttiin. Toisaalta z-sukupolven työntekijät kokivat vastaavanlaiset tilanteet myös vahvuudekseen ryhmähaastattelussa, sillä muiden haastattavien kilpaillessa puheenvuoroista, kärsivällisesti puheenvuoroa odottaneet työnhakijat olivat lopulta pärjänneet hyvin ryhmähaastattelussa. Rekrytoijan haastattelun aikana tapahtuneesta vuorovaikutusosaamisesta z-sukupolvi antoi hyvää palautetta, sillä keskustelujen aikana oli tuntunut siltä, että oli haluttu ja tervetullut haastatteluun.

Z-sukupolvi kertoi arvostavansa valinnanmahdollisuutta ja yksilöllistä toimintatapaa. Työhaastattelussa z-sukupolven työntekijät toivoivat saavansa tiedon työskentelyalueesta eli mihin kotihoitotiimiin heidät sijoitetaan ja toisaalta toivottiin, että työnhakija saisi myös itse valita, haluaisiko lähteä kiertämään aluksi eri kotihoitotiimeissä. Työntekijöiden mielestä on aivan persoonakohtaista ja myös työkokemuksen mukaista miten uusi työntekijä uskaltaa lähteä uuteen paikkaan työskentelemään. Z-sukupolven mielestä oli kuormittavaa tulla uuteen paikkaan töihin, jos ei päässyt oppimaan kunnolla asioita vaan käytettiin ”heittopussina” korvaamassa poissaolijoita useissa tiimeissä. Toivomuksena oli,

että uuden työntekijän annettaisiin mahdollisuus olla samassa tiimissä ainakin kuukauden ajan töissä, jotta oppisi tiimin käytännöt. Perehtymisen jälkeen he olivat valmiita myös muihin kotihoitotiimeihin töihin, koska arvostivat työssään myös vaihtelua.

Työnhakijat toivoivat rekrytoijalta haastattelutilaisuuden lopussa annettavaa kirjallista tietoa työpaikasta, joka sisältäisi kartan kotihoitoalueiden sijainnista, tiedon kotihoidon tiimeistä, yhteystiedot, jonka yhteydessä olisi myös kasvokuvat esimiehistä ja tieto keeneen voi olla yhteydessä keskitetysti, jos haluaa jatkossa tulla kotihoitoon sijaiseksi. Z-sukupolven työntekijät ideoivat lisäksi, että työnantajalla olisi hyvä olla palautejärjestelmä, johon voisi antaa nimettömänä palautetta rekrytointiprosessin kehittämiseen ja hyviin kokemuksiin liittyvistä asioista.

5.6 Haastatteluympäristön merkitys työnantajamielikuvaan

Kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden mielestä tilojen viihtyisyys viestii siitä, miten työpaikassa toimitaan. Viihtyisä tila luo hyvää mieltä ja työtyytyväisyyttä. Haastatteluympäristöön toivotaan viihtyisyyttä lisää, kuten kaikkiin kotihoidon työntekijöiden tiloihin. Viihtyisyyteen päästään z-sukupolven mukaan pienillä asioilla, kuten kivan värisillä verhoilla huoneessa ja vaikka tauluilla. Pöydän ympärillä haastattelijoiden istumajärjestykseen on kiinnitetty huomiota, sillä pöydän ääressä vastapäätä rivissä istuvat haastattelijat koetaan ahdistavana, parempana vaihtoehtona olisi vapaamuotoinen istumajärjestys.

Haastatteluympäristönä sisätilat koettiin toimivina, koska siihen on totuttu haastattelutilana. Toisaalta kotihoidon z-sukupolven työnhakijat olivat valmiita kokemaan haastattelun esimerkiksi niin, että esimiehen kanssa ajettaisiin asiakkaita tapaamaan ja samalla esimies jututtaisi työnhakijaa. Esille tuotiin lisäksi luonto haastatteluympäristönä, sillä piknikki luonnossa voisi tuoda rennossa tilanteessa työnhakijan persoonaa paremmin esille. Toisaalta tällä hetkellä he eivät nähneet esimiehellä olevan mahdollisuutta lähteä pitämään haastattelua piknikille esimiesten työn kiireisen luonteen vuoksi, mutta joskus tulevaisuudessa tilanne voi toki olla toinen. Z-sukupolven kertomuksista ilmeni, että haastatteluympäristön mielekkyys oli hyvin persoonakohtaista, joka voisi olla hyvä ottaa huomioon varsinkin yksilöhaastattelussa, antamalla vaihtoehtoja haastattelutavasta ja -paikasta.

5.7 Haastattelukokemusten jakaminen

Haastatteluissa käyneet z-sukupolven työntekijät olivat analysoineet tarkasti mikä heidän mielestään oli ollut hyvä haastattelu, miten muut haastatteluun osallistujat olivat tilanteessa toimineet ja kuinka työnantaja voisi heidän mielestään haastattelutilanteita kehittää. Useat haastattelukokemukset loivat heille työnantajamielikuvan, jota jaettiin myös muille.

Mulla on hyvä kokemus haastattelussa, jossa oli aito kiinnostus mun osaamiseen ja nostettiin esille mun taitoja mitä mä en nyt pitänyt niin hienoina asioina. Tavallaan tuli sellainen tunne, et me halutaan sut tänne, sellainen asenne huokui haastattelijasta, tuli sellainen olo, et vähänpöytä mä oon hyvä.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kertoivat jakaneensa kokemuksiaan rekrytointikäytännöistä ystävien kesken ja rekrytointien eroavaisuudet huomattiin. Ihmetystä aiheutti käytäntö, kuinka samaan aikaan kesätöitä hakeneille oli luvattu töitä jo puhelimesta, kun puolestaan toisia hakijoita oli pyydetty täyttämään hakemus järjestelmän kautta. Tasaarvoiseen toimintaan kiinnitettiin erityistä huomiota, ja sen täytyi olla z-sukupolven mielestä läpinäkyvää.

Olin ollut työssäoppimisessa kotihoidossa useimmin kuin toinen opiskelija. Lisäksi olin tehnyt sijaisuuksia ja silti toiselle opiskelijalle annettiin suoraan kesätöitä, kun taas minut haastateltiin. Joko niin, että kaikki otetaan suoraan tai kaikki haastattelujen kautta tai sitten niin että ne, jotka ovat jo tuttuja työntekijöitä pääsee suoraan ja vieraat menisivät haastattelun kautta. Selvät pelisäännöt miten toimitaan. Nyt ei toimittu oikeudenmukaisesti.

Z-sukupolven työntekijät kertoivat käyttävänsä paljon viestittelyssä sosiaalista mediaa, mutta oli aivan persoonakohtaista välittävätkö he työnhaun kokemuksiaan muille. Osa jakoi negatiivisen kokemuksen nopeasti ja suorin sanoin, kun taas toiset miettivät tiedon jakamisen merkitystä laajemmin.

Kyl mä oon oikeesti huolissani kotihoidon maineesta ja en kyl laittais sen takii mitään negatiivisia viestejä työstä mihinkään.

5.8 Tiedottaminen valinnasta

Työnantajan ilmoitusta rekrytointiprosessin päättymisestä haastatteluun ei valituille työnhakijoille pidettiin tärkeänä toimenpiteenä. Z-sukupolven työntekijät kaipasivat lisäksi rehellistä selvitystä, miksi heitä ei valittu haastatteluun, jotta he voisivat kehittää sen perusteella itseään lisää. Kaiken kaikkiaan tärkeänä pidettiin tiedonkulkua ja työnhakijan ajan tasalla pitämistä rekrytointiprosessin etenemisestä.

Olin jo käynyt työhaastattelussa ja kysyin muilta, ketä tiesin hakeneen samaan paikkaan, et miksi ne ei olleet haastattelussa, mutta ne sanokin, et eivät ole edes tienneet, kun ei ole ilmoitettu. Miksi ei ole ilmoitettu niille, et ne ei ole päässeet haastatteluun, musta se on väärin et jätetään ilmoittamatta eli ne vaan odottavat edelleen tietoa, vaikka haastattelu on jo pidetty.

Työhaastattelun lopussa z-sukupolven työnhakijoina olleet kotihoidon työntekijät toivoivat tietoa, milloin valinnasta ilmoitetaan. Valinnasta ilmoittaminen työnhakijalle toivotaan tapahtuvan sähköpostitse. Toisaalta hyvänä toimintatapana pidettiin, jos esimies oli välittänyt henkilökohtaisesti tiedon valinnasta suoraan jo sijaisena organisaatiossa olleelle työntekijälle, ennen kuin oli lähetetty sähköposti muille työnhakijoille. Välitön tiedottaminen oli luonut tunteen, että työnhakija haluttiin aidosti työyhteisöön. Mikäli valinta ei kohdistunut työnhakijaan, toivottiin erikseen sähköpostissa perustelua, jossa kerrottaisiin miksi työnhakijaa ei ole valittu kyseiseen tehtävään ja yhteystiedot, josta saisi lisätietoja. Z-sukupolvi kehittäisi sähköisesti lähetettävää valintatietoa niin, että siellä kannustettaisiin ei valituksi tulleita hakeutumaan kotihoitoon sijaisiksi. Positiivisen palautteen saaminen varsinkin silloin, jos ei tullut valituksi paikkaan, koettiin tärkeäksi.

Pitäisi tarttua siihen, et kyl meillä täällä sijaisuuksia löytyisi, et jos olet kiinnostunut niin.. eikä tympeesti et sua ei oo nyt valittu. Tulee sellainen olo et ei viitse edes enää hakea. Yks esimies kysyi haastattelussa et kiinnostaisiko mua tulla sijaiseksi, mut se oli vain yksi esimies monesta joka kysyi.

Se on jännä et on paljon ulkopuolisia hakijoita, muta ei tartuta siihen et kysyttäis et haluutko tulla sijaiseksi.

5.9 Perehdytys

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kaipasivat työhaastattelussa tietoa työhön liittyvistä käytänteistä, kuten työterveydestä ja muista virallisista asioista. Toivomuksena he halusivat nähdä haastattelun yhteydessä tiimin, mihin työnhakijaa rekrytoidaan, toisaalta ymmärrettiin ison haastatteluryhmän vierailun tiimin luokse olevan kotihoidon arjessa toimimaton käytäntö. Esimieheltä toivottiin kuitenkin kattavaa selvitystä haastattelutilanteesta tulevista työtehtävistä ja tiimistä.

Vaihtoehtoisesti z-sukupolven työntekijät toivoivat, että valinnan jälkeen heille olisi tarjottu mahdollisuus saapua tutustumaan kotihoitotiimiin ennen kuin varsinainen työsuhde alkoi. Oli esimiehestä riippuvainen, mahdollistettiinko tutustuminen tiimiin vai ei. Organisaatiossa työskentelevä määräaikainen työntekijä saadessaan vakituisen paikan, tarvitsee tutustumista ja perehdytystä uuteen tiimiin, vaikka tietäkin jo yleisellä tasolla kotihoidon käytännöt. Tiimeissä on paljon omia käytänteitä mihin olisi mukava tutustua, vaikka olisikin jo ollut kotihoidossa töissä.

Kukaan ei tiennyt (tiimissä), että olin tulossa sinä päivänä töihin uutena ja en edes tiennyt mihin olen tulossa. En edes tiennyt mistä ovesta menen ja tiimissä ne luuli, että mä olin resurssitiimistä tullut niille päiväksi töihin. Kukaan ei tiennyt, että uusi työntekijä aloittaa, eikä esimiestä näkynyt missään. Ne ei myöskään tienneet mihin (asiakkaille) mut laitetaan.

Juu, tulin töihin opiskelijana, niin ei silloinkaan kukaan tiennyt et olin tulossa. Kerroin et tulin nyt, ja sieltä tuli et mitäs sinä täällä teet?

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kertoivat saaneensa mielestään riittävästi aikaa perehdytykseen aloittaessaan työn. Perehdyttämisestä tulisi heidän mielestään keskustella työnhakijan kanssa ennen työn aloittamista, sillä perehdyttämiseen tarvittava aika voi olla hyvinkin yksilöllinen riippuen työnhakijan persoonasta ja kokemuksesta. Uusi työntekijä saattoi pyytää itselleen uuteen työhön viikon perehdyttämistä toisen työntekijän matkassa, kun puolestaan toinen uusi työntekijä kertoo pärjäävänsä kahdella perehdyttämisellä.

Työpaikan saanut kotihoidon z-sukupolven työntekijä toivoi, että esimies esittelisi hänet ensimmäisenä työpäivänä uudelle tiimille. Esimiehen rooliin z-sukupolven työntekijöiden mielestä kuuluisi lisäksi perehdyttää ensimmäisenä työpäivänä yleisiin kotihoidon käytänteisiin, ennen kuin työntekijä siirtyisi tiimiin toisen työntekijän perehdytettäväksi. Vaihtoehtona esitettiin myös, että uusi työntekijä tulisi käymään ennen työsuhteen alkamista

kirjoittamassa työsopimuksen, jolloin hän pääsisi samalla esittäytymään kotihoitotiimiin sekä saisi esimieheltä samalla tiedon työvuoroista ja perehdytyskäytännöstä. Z-sukupolven työntekijät kokivat tärkeäksi, että tiimi tietää heidän valinnastaan, ja milloin uusi työntekijä aloittaa työnsä.

Et ylipäättään tiimi tietää et sinne on tulossa uusi työntekijä. Et on tosi inhoittava mennä sinne, kun kukaan ei ole ilmottanut et oot sinne tulossa. Esimies voisi myös ilmoittaa valitulle, et on käynyt ilmoittamassa tiimiin uuden työntekijän tulosta. Ois positiivinen vuorovaikutus tiimissä, et sua on odotettu.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät toivoivat, että esimies luo tunteen, että uudesta työntekijästä oikeasti välitetään. Välittämisen huomaa heidän mukaansa siitä, kun esimies kysyy, miten teillä menee tai esimies kiinnittää työntekijään yksilöllisesti huomiota ja antaa positiivista palautetta. Z-sukupolven työntekijöiden kokemuksen mukaan esimiehet menevät usein perehdytyksessä eteenpäin kovalla vauhdilla, huomaamatta kysyä miten uudet työntekijät olivat asiat sisäistäneet. Perehdyttämiseen he toivoivat yksilöllisesti suunniteltua aikaa sen mukaan, mikä työntekijän kotihoidon työn ja tiimin tuntemus oli ennestään. He pitivät tärkeänä pian työn aloittamisen jälkeen esimiehen ja työntekijän välisen alkukeskustelun järjestämisen, jossa keskusteltaisiin, miten työ on lähtenyt uudella työntekijällä sujumaan. Alkukeskustelussa esimiehellä olisi mahdollisuus saada uutta tuoretta näkemystä toiminnasta ja sen kehittämisestä.

6 Rekrytinnin kehittämisehdotukset

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston keräämisen aikana esiintyi useita rekrytinnin kohtaamistilanteisiin ja käytänteisiin liittyviä kehittämisehdotuksia, joista kehittämistyön tekijä loi ehdotuksen tutkimuksellisen kehittämistyön tilaajalle taulukkomuodossa. Kehittämisehdotukset ovat sovellettavissa myös muiden sukupolvien, eikä ainoastaan z-sukupolven rekrytointiin.

Taulukko 6. Z-sukupolven rekrytinnin kehittämisehdotukset

| Ennen haastattelua | Haastattelussa | Haastattelun jälkeen |
|---|---|--|
| Kesän sijaisuuksien haku-aika aikaisemmaksi tammi-maaliskuun välille. Opiskelijoiden työelämäharjoittelun yhteydessä esimies kysyy tiimiltä opiskelijan valmiuksista sijaisuuteen ja sitouttaa hyvän opiskelijan heti sijaisuuksiin. Lisäksi kohdennettu markkinointi oppilaitoksiin. | Haastattelukutsussa selkeä ohje haastattelupaikan sijainnista sekä paikan päällä selkeä ohjeistus haastattelutilasta ja positiivisen vastaanottokokemuksen luominen kohtaamalla työnhakija heti tämän saapuessa. Kahvi tai virvoketarjoilu odotustilassa. | Nimetön rekrytinnin palautemahdollisuus organisaatiolle. |
| Sijaisille ja opiskelijoille työtehtävistä ja rekrytoinneista tiedottaminen järjestelmällä heille omia infotilaisuuksia sekä jakamalla heille hyödyllistä ja mielenkiintoista sisältöä verkossa. | Työntekijät mukaan haastatteluun kertomaan työstä-> positiivinen markkinointi tai työntekijöiden toteuttaman videotervehdyksen esittäminen. | Henkilökohtainen palaute työnhakijan kehitettävistä ja hyvistä rekrytointiin liittyvistä asioista. |
| Työpaikalla sisäinen tiedottaminen yhteneväiseksi eli tieto rekrytoinnista kaikille samaan aikaan. | Haastattelussa mukana tulevan tiimin esimies. | Valinnan tulokset kaikille työnhakijoille yhtä aikaa. |
| Rekrytoijalta henkilökohtainen yhteydenotto työnhakijaan työhaastatteluun kutsuttaessa. | Haastattelumenetelmät vaihteleviksi ja yksilöllisyyden huomioiden, jotta osaaminen ja ominaisuudet tulevat esille. | Mikäli valinta ei kohdistu työnhakijaan, toivotaan erikseen sähköpostissa perustelua, jossa kerrottaisiin miksi työnhakijaa ei ole valittu kyseiseen tehtävään ja yhteystiedot, josta saisi lisätietoja. |
| Positiivisen viestinnän ja rekrytointi-ilmoitusten lisääminen nuorten käyttämiin sovelluksiin kuten LinkedIniin, Twitteriin, YouTubeen, Pinterestiin, Facebookiin, Instagramiin ja Snapchatiin. | Ryhmäilmiöiden tunnistaminen ryhmähaastattelussa ja ajan suunnittelu, jotta jokainen työnhakija saa osaamisensa esille. Ei liian suuria ryhmäkokoja. | Sähköisesti lähetettävään valintatiedotteeseen tieto mahdollisuudesta ja toimintatavasta hakeutua kotihoi-toon jatkossa sijaiseksi. |
| Työhakemuslomakkeiden poistaminen ja siirtyminen nopeampiin työnhakumenetelmiin. Online-testit, Chatbot -palvelu. | Tulevan tiimin tilojen ja tiimiläisten esittely. | Perehdytyksen sisällöstä ja ajasta keskusteltava ennen työn aloittamista. Huomioitava yksilöllinen tarve ja osaaminen. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Työnhakuilmoitusten sisältöjä tulisi tiivistää. Tarvittavia tietoja olisivat organisaation tiedot, valintakriteerit, mihin kotihoitotiimiin työntekijää haetaan, mitä työtehtävä sisältää, minkälaisissa työvuoroissa työskennellään (kaksi- vai kolmivuorotyö), palkkatieto euroina, työhyvinvointitiedut ja tieto rekrytinnin aikataulusta.</p> | <p>Haastattelutilana viihtyisä, rento avoin ympäristö, missä mahdollisuus olla luonnollisesti. Työnhakijalta voi kysyä etukäteen missä hän toivoo haastattelun tapahtuvan, työympäristössä, luonnossa, puistossa jne.</p> | <p>Mahdollisuus tutustua ennen ensimmäistä työpäivää tulevaan tiimiin.</p> |
| <p>Sisäinen rekrytointitiedotus sanallisella ilmoituksella sekä sen lisäksi selkeä paikka, josta työpaikkailmoitukset löytyisivät työyhteisön tiloista. Tieto rekrytinnista kaikille tiimeille yhtä aikaa.</p> | <p>Haastattelussa annettaisiin esite työpaikasta, jossa olisi tiimien aluejakokartta, kotihoidon tiimien ja esimiesten kasvokuvat ja yhteystiedot.</p> | <p>Ensimmäisenä perehdytyspäivänä esimies vastaanottaa uuden työntekijän ja kertoo yleisistä käytänteistä ja esittelee uuden työntekijän tiimissä.</p> |
| <p>Yhteystiedot ja yhteydenottamisajat sekä esimiehen kuva rekrytointi-ilmoitukseen. Yhteydenottomahdollisuus puhelimitse sähköpostin sijasta.</p> | <p>Valinta-aikataulun ja tiedottamistavan täsmällinen ilmoittaminen.</p> | <p>Uuden työntekijän perehtyminen yhteen tiimiin kerrallaan ennen siirtymistä työskentelemään muihin tiimeihin.</p> |
| <p>Haastattelutavasta ilmoittaminen samalla kun ilmoitetaan haastatteluun pääsystä.</p> | <p>Kiireetön, arvostava ja rento kohtaaminen haastattelutilanteessa.</p> | <p>Työn aloittamisen jälkeen esimiehen ja työntekijän välinen alkukeskustelu, jossa päivitetään työn alku ja osaamisen täydentäminen sekä uuden työntekijän kehitysehdotusten kuuleminen.</p> |
| <p>Digitalisaation lisääminen. Videohaastattelumahdollisuus</p> | <p>Työnhakijan vahvuuksien tunnistaminen ja osaamisen mukaisten erityistaitoja sisältävien työtehtävien tarjoaminen.</p> | |
| | <p>Esimiesten osaamisen lisääminen haastattelumenetelmissä ja -kysymyksissä.</p> | |

7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitkä kotihoidon rekrytoinnin kohtaamistilanteet vaikuttavat kotihoidon z-sukupolven (vuonna 2019 alle 29-vuotiaiden) työnhakijakokemukseen ja miten rekrytoinnin kohtaamistilanteita pitäisi z-sukupolven työnhakijoiden mielestä kehittää, jotta rekrytoinnista jäisi z-sukupolven työnhakijalle positiivinen mielikuva ja edistäisi kotihoidon työhön hakeutumista. Tutkimuksellisen kehittämistyön edetessä aineiston analyysien tulokset muodostivat kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta samaan tapaan kuin palapelissä kuvan hahmottuminen pala kerrallaan.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden tärkeimmät työpaikan mielikuvaan vaikuttaneet kohtaamispisteet olivat ennen haastattelua tapahtuva toiminta, haastattelussa tapahtuva toiminta ja haastattelun jälkeinen toiminta. Rekrytoinnin kohtaamispisteiden yhteinen rekrytoinnin vetovoimaisuuteen vaikuttava piirre liittyi viestintään. Viestintä ei tarkoita pelkästään tiedottamista vaan siihen liittyy vuorovaikutusta, tiedonvaihiantaa ja palautteen antamista. Organisaatioviestinnän tehostaminen tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan mahdollistaa kotihoidon rekrytoinnin positiivisen työnhakijakuvan muodostumisen.

Rekrytoijan tulisi tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan huomioida, miten saavutetaan onnistuneen viestinnän avulla positiivinen työnantajamielikuva rekrytointiprosessin aikana. Rekrytoijan tulisi huomioida z-sukupolven työnhakijoiden toimintatavat olemalla läsnä sosiaalisessa mediassa, nopeasti saavutettavana ja informatiivisena työnantajana. Z-sukupolven työnhakijoille rekrytoijan nopea tiedonkulku, saavutettavuus ja tasa-arvoisuus ovat oleellisia rekrytoinnin vetovoimaisuustekijöitä (Kelhämä 2017: 32).

Z-sukupolven rekrytointeihin liittyvät julkaisut ja tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän käytännön kokemukseen pohjautuneet oletukset täsmentyivät ja myös muuttuivat tutkimuksellisen kehittämistyön edetessä. Rekrytoinnin kohtaamistilanteissa koetun vuorovaikutuksen merkitys työnhakijamielikuvaan sai tutkimuksellisen kehittämistyön edetessä vahvistuksen, mutta tutkittavalle aiheelle löytyi myös aivan uusia näkökulmia. Vuorovaikutus on vain yksi osa viestintää, joten viestinnän kokonaiskuvan hahmottaminen

tarkensi tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän näkemystä rekrytointiprosessin laajasta osaamisvaatimuksesta. Kotihoidon esimiehen rooli rekrytoijana vaatii vankkaa viestintäosaamista ja etenkin aikaa rekrytoinnin hallittuun toteuttamiseen.

Vaikka rekrytoijan substanssiosaaminen olisikin kunnossa, on työnhakijan kohtaamisessa hallittava viestintään liittyvä vuorovaikutusosaaminen. Z-sukupolven arvoihin liitetään sitkeys, luovuus, yksilöllisyys ja tasa-arvo. Rekrytoijan tulee hallita kohtaamisen taito, johon liittyy riittävän ajan antaminen juuri siinä hetkessä, silloin kun z-sukupolven työnhakija sitä tarvitsee. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijänä z-sukupolven kotihoidon työntekijöiden haastatteluissa ilahdutti ja kiinnosti haastateltavien suoruus ja nopeus sanallisessa viestinnässä. He ovat valmiita vuorovaikutukseen, mikäli heille annetaan siihen mahdollisuus. Rekrytoijalla tulisikin olla aikaa z-sukupolven työnhakijan kohtaamisen aikana esittää tarkentavia kysymyksiä, jotta työnhakijasta saataisiin syvällisempi työnhakijakuva. Suuret ryhmähaastattelut eivät välttämättä tuo esille z-sukupolven työnhakijan persoonaa ja osaamista riittävästi, vaan suositeltavaa on toteuttaa haastattelut pienemmissä ryhmissä monimuotoisuutta ja luovuutta hyödyntäen.

Vahva tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän oletamus z-sukupolven haastatteluympäristön merkityksestä tai teknologiaan liittyvistä rekrytoinnin vaatimuksista työnhakijakokemukselle eivät osoittautuneet niin tärkeiksi työnhakijakokemuksen muodostajiksi kuin mitä tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä oli etukäteen odottanut. Haastatteluympäristöllä ei ollut kotihoidon z-sukupolven työntekijöille kohtaamistilanteiden kokemukseen merkitystä, mikäli muut haastatteluun liittyvät elementit olivat kunnossa. Lähinnä ympäristöllä koettiin olevan merkitystä silloin, mikäli haastateltavat pääsisivät tutustumaan työympäristöön ja tulevaan työtiimiinsä. Silloinkin ympäristön havainnointi liittyi siellä kohdattuun yleiseen tunnelmaan ja ilmapiiriin.

Tulosten mukaan teknologia auttoi rekrytoinnin käytännön asioissa, kuten nopeassa työnhakuilmoituksen täyttämässä ja tiedon haussa. Teknologian käyttäminen oli hyvin luontaista z-sukupolvelle, joka myös ilmeni työpajan alkulämmittelyosiossa, missä käsiteltiin z-sukupolveen liitettyjä ominaisuuksia. Kotihoidon työssä viestittäminen koettiin helpoksi toiminnanohjausjärjestelmän kautta tai sähköpostilla, kun puolestaan vanhempien työntekijöiden tapa viestittää kirjoittamalla lappuja koettiin olevan haasteellinen tiedottamistapa lappujen katoamisriskin vuoksi. Kotihoidon z-sukupolven työnhakijat kokivat, ettei nuorimman työssä olevan sukupolven teknologiaosaamista hyödynnetä tällä hetkellä riittävästi kotihoidon työssä.

Kotihoidon z-sukupolven työntekijät kertoivat mielellään auttavansa teknologiaan liittyvissä asioissa vanhempia työntekijöitä samalla tavalla kuin vanhemmat työntekijät antavat heille esimerkiksi työhön liittyvää hiljaista tietoa. Koulopoulosin ja Keldsenin (2014) mukaan teknologia liittyy sukupolvia yhteen silloin kun z-sukupolvelle mahdollistetaan sukupolvien välinen yhteistyö (Koulopoulos & Keldsen 2014: 1–3). Tekniikka on yhtä kuin vuorovaikutus z-sukupolvelle, koska tekniikka mahdollistaa sosiaaliset suhteet. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten perusteella voidaan ajatella myös niin, että z-sukupolven teknologisen osaamisen jakaminen mahdollistaa sukupolvien välisen vuorovaikutuksen syntymisen, ja siten vahvistaa myös työyhteisön yhteisöllisyyden kokemusta. Esimiehen tarvitsee vain tiedostaa jo rekrytointitilanteessa, minkälaista kokemusta ja osaamista työnhakijalla tulisi olla, jotta työnhakijan ominaisuudet täydentäisivät tiimin osaamista.

Rekrytointi-ilmoitusten sisältöön tulisi kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden mielestä kiinnittää enemmän huomiota. He pitivät Kuntarekry-järjestelmää ilmoituskanavana hyvin tunnettuna ja eivätkä kokeneet tarvitsevansa monia eri rekrytointin hakukanavia. Tärkeintä oli heidän mielestään kehittää hakukanavan ilmoituksen sisältöä, joka tulisi olla selkeä, informoiva ja houkutteleva. Österberg (2015) suosittelee henkilöstöasiantuntijan käsikirjassa, että laadukas, ennalta hyvin mietitty ja kohdennettu rekrytointi-ilmoitus kasvattaa samalla työpaikan tunnettavuutta, kiinnostavuutta ja vetovoimaisuutta. Rekrytointi-ilmoitusta suunniteltaessa olisi kiinnitettävä huomiota minkälainen työntekijän koulutuksen, osaamisen ja työkokemuksen lisäksi uuden työntekijän tulisi olla persoonaltaan ja arvoiltaan. (Österberg, 2015: 94.)

Rekrytoivan esimiehen olisikin tärkeä tunnistaa työtiimin ja työympäristön vaatimukset uuden työntekijän rekrytointia suunniteltaessa. Perinteisten rekrytointi-ilmoitusten lisäksi voisi rinnalla käyttää työnhaun näkyvyyden parantamiseksi monia eri sosiaalisen median kanavia ja luovia ratkaisuja ilmoitusten visuaalisuudessa ja sisällön houkuttelevuudessa. Työnhakuilmoituksissa kaivattiin kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden mukaan työtehtävien konkreettista ja totuudenmukaista kertomista. Z-sukupolvi halusi työssään mahdollisuuden toteuttaa itseään ja saada osaamistaan vastaavia työtehtäviä. Työpaikan houkuttelevuutta voisi lisätä esittämällä heitä kiinnostavia työtehtäviä työnhakuilmoituksessa ja kertomalla konkreettisesti, miksi työnhakijalle suunnattu työtehtävä on organisaatiolle tärkeä. Viimeistään työtehtävän merkitys organisaation toiminnalle olisi tuotava esille työhaastattelutilanteessa.

Suurin merkitys rekrytoinnin työnhakijakokemuksen muodostumiseen tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä vaikutti rekrytoijan ja työnhakijan välinen viestintä, joka perustui onnistuneisiin kohtaamistilanteisiin, jossa rekrytoija ja työnhakija olivat jollain tavalla vuorovaikutuksessa. Tuloksissa ilmeni, että rekrytoijan yhteydenotoissa koettiin olevan puutteita etenkin silloin, kun työnhakijaa ei valittu tehtävään. Tieto valinnasta ja prosessin päättymisestä oli tullut tietoon muiden kanavien kautta ennen kuin tieto rekrytoijalta oli virallisesti saavuttanut työnhakijan. Valinnoista tiedottamisen tapaan sekä tiedottamisen aikatauluista ilmoittamiseen toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota. Hyvään rekrytointikäytäntöön kuului aikatauluttaa rekrytointiprosessi ja tiedottaa siitä hakijoille.

Työpaikan vetovoimaisuutta rekrytoinneissa edesauttaa hyvä markkinointiviestintä, jossa valintaprosessin päätyminen ilmoitetaan kaikille hakijoille yhtä aikaa. Jokaiselle hakijalle tiedotetaan rekrytoinnin päättymisestä ja tehtävän täyttämisestä niin, ettei tieto päätöksen tuloksesta tule jotain muuta kautta ennen virallista tiedotuskanavaa. Täsmällisen ja oikea-aikaisen tiedon jakaminen rekrytointiprosessista herättää luottamusta ja positiivista mielikuvaa työnantajasta. (Österberg 2015: 98–99.) Myös Laine (2016) korostaa rekrytoijan asetettujen aikataulujen kiinnipitämisestä, sillä hyvät työntekijät kiirehtivät muualle töihin, mikäli rekrytointipäätöstä ei pystytty tekemään nopeasti (Laine 2016).

ATalentin rekrytointitutkimuksen (2018) tulokset vastasivat tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia. Rekrytointitilanteessa nuoret toivoivat työyhteisöön ja tiloihin tutustumista sekä yksilöhaastatteluja ryhmähaastattelujen sijaan. Nuoret työnhakijat arvostivat lisäksi nopeaa rekrytointiprosessin etenemistä, selkeää työpaikkailmoitusta ja helposti käytettäviä hakujärjestelmiä. Vuorovaikutteinen avoin viestintä rekrytointiprosessin eri vaiheissa lisäsi nuorten mielestä työpaikan vetovoimaisuutta. Rekrytointitutkimuksen mukaan 89 prosenttia vastanneista koki, ettei saanut tarpeeksi palautetta rekrytointiprosessin aikana. (Rekrytointitutkimus 2018: 10–11, 18, 23.)

Kotihoidon z-sukupolven työnhakijat kokivat rekrytointiin liittyvän olennaisena osana työyhteisöön ja työtehtäviin perehdyttämisen. Kokemus oli, että rekrytoiva esimies oli harvoin paikalla perehdyttämistilanteissa. Österbergin (2015) mukaan rekrytoija näkee työntekijävalintansa tulokset vasta kuukausien kuluessa uuden henkilön valinnasta. Valinnassa onnistuminen edellyttää hakemusten määrän ja laadun lisäksi sitä, miten rekrytoija on onnistunut arvioimaan ja tunnistamaan hakijan persoonallisuuden ja työtavat suhteessa rekrytoivaan työyhteisöön. Perehdytyksellä on tärkeä rooli rekrytointiproses-

sisä, sillä jos se toteutetaan hyvin, työntekijä sisäistää työtehtävänsä ja työyhteisön nopeammin ja saa sen avulla positiivisemman kokemuksen työpaikasta sitoutuen paremmin työpaikkaan. (Österberg, 2015: 109, 125.)

Kotihoidon onnistunut rekryointiprosessi ei yksistään tuo ratkaisua kotihoidon työvoima- haasteisiin, mutta mahdollisesti onnistunut työnhakijakokemus kirkastaa mielikuvaa työ- paikasta ja sen avulla vetovoimaisuus rekryointeihin lisääntyy. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö oli aloitettu ennen koronaviruksen saapumista Suomeen. Ajatuksia on he- rännyt epidemian vaikutuksesta kotihoidon työn rekrytoinnin vetovoimaisuuteen ja työn- hakijoiden mielikuvan kehittymiseen työstä. Ne alat, jotka ovat keksineet uusia innovaa- tioita hyvinvoinnin ja terveyden alalla ovat kasvattaneet toimintaansa.

Koronan aiheuttamat muutokset hoitotyön toimintatavoissa on lisännyt digitalisaatiota ja se vaatii uudenlaista osaamista ja lisää kenties nuorten mielenkiintoa hakeutua koti- hoidon työtehtäviin. Toisaalta pelko sairastumisesta saattaa puolestaan vähentää entises- tään hakeutumista kotihoidon liikkuvaan työhön ja z-sukupolvi valitsee turvallisemman alan. Miten alasta keskustellaan julkisuudessa, ja miten markkinoida työn hyviä puolia sekä kehittää samanaikaisesti alan johtamista, työhyvinvointia, työsuhde-etuja sekä palkkausta suhteessa työn vaatimukseen, vaikuttavat siihen, miten tulevaisuudessa koti- hoidon rekryointiin saadaan uusia työntekijöitä.

Kehittämistyön tulosten perusteella onnistunut rekryointi edellyttää kotihoidon esimie- heltä rekryointiosaamista, aikaa, kohderyhmän tunnistamista ja viestintätaitoja, johon olennaisesti liittyy laadukas vuorovaikutteinen kohtaaminen. Suomalaisen työelämä- tutkimuksen määrittelemän z-sukupolven eli vuonna 1991 ja sen jälkeen syntyneiden koti- hoidon työntekijöiden vastausten perusteella rekrytoijan ja työnhakijan kohtaamisen on- nistumisella on merkitystä työnhakija- sekä työnantajamielikuvan syntymiselle. Vaikka kotihoidon z-sukupolven työnhakijat ovat kasvaneet digitalisoitumisen, pirstoutuneiden työmarkkinoiden ja nopeavauhtisessa epävarmuuden ilmapiirissä, he arvostavat samalla tavalla rekrytoijan vuorovaikutusosaamista, johtamisosaamista ja mielenkiintoisia työ- tehtäviä kuten muidenkin sukupolvien työnhakijat. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on tehty z-sukupolven rekryointikokemuksista, mutta esille tulleet kehitysehdotukset edesauttavat kaikkien ikäryhmien rekrytoinnin vetovoimaisuuden lisäämistä kotihoitoon.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia eettisiä periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuvia tiedotettiin työn toteutuksesta ja sisällöstä ymmärrettävästi ennen osallistumista ja osallistumisen aikana. Lisäksi heille tiedotettiin tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän ja ohjaavan opettajan yhteystiedot. Kehittämistyöhön osallistuvilta pyydettiin kirjallinen suostumus ja heillä oli oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukselliseen kehittämistyöhön sekä halutessaan olla vastaamatta esitettyihin kysymyksiin missä tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheessa tahansa. Sanalliset ja kirjalliset tuotokset tallennettiin tutkimuksellisen kehittämistyön analysoinnin tueksi. Tallenteet ja kirjalliset tuotokset säilytettiin lukollisessa kaapissa ja ne hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Analysoinnissa ei tuotu esille osallistujien tunnistettavia tietoja, vaan ne karkeistettiin yleisimmälle tasolle (Ranta & Kuula-Luumi 2017: 414–419.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus saavutettiin siten, että tutkimuksen kohde ja tarkoitus oli tarkasti määritelty (Tuomi & Saarijärvi 2018:163). Tutkimuksen kohteena z-sukupolven työntekijät ja heidän näkemyksensä kotihoidon rekrytointiprosessin kohtaamistilanteista työn vetovoimaisuuteen vaikuttavana tekijänä oli tarkasti määritelty. Luotettavuutta lisäsi työntekijöiden osallistuminen eri kotihoitotiimeistä, jolloin läheisten työkavereiden vaikutus yksittäisiin mielipiteisiin todennäköisesti väheni. Tutkimuksen kulku ja sen aikana tehdyt ratkaisut kirjoitettiin mahdollisimman tarkasti ylös. Valmis tutkimusraportti annettiin kehittämistyöhön osallistujille luettavaksi ennen sen julkistamista Theseuksessa.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuustarkastelussa ei käytetty reliabiteettia, joka ilmentäisi miten tutkimustulokset säilyttävät pysyvyyden esimerkiksi toistettaessa tutkimus. Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä ei pysty toistamaan, sillä kerätty tutkimustieto on yksittäisten kotihoidon z-sukupolven työntekijöiden kokemuksia, joita ei voi tarkasti toistaa muilla henkilöillä tai organisaatioissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuustarkastelussa käytettiin validiteettia eli tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tutkittu tutkimusongelmaan nähden oikeita asioita, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tutkittavien valinta oli selkeästi rajattu tutkittavan aiheen mukaan ja tutkittavat tunsivat tutkittavan aiheen. (Kananen 2017a: 126.) Koska z-sukupolven sukupolvi-määritys on erilainen eri maissa, oli tärkeää käyttää tutkittavien valinnassa Suomen työelämäkultuurin mukaista tutkittavien valintaa.

Aineiston hankintamenetelmien valintaan vaikuttivat etukäteen aiheeseen liittyvän tiedon sisäistäminen. Tavoitteena oli rakentaa teorian pohjalta kehittämistyön perusta, jonka avulla saatiin valittua aineistonhankintaan soveltuvat menetelmät. Tutkimuksellisen kehittämistyön edetessä aineiston analyysissa nousseet uudet teemat johdattivat tekijää etsimään lisää tutkimuksellista tietoa. Tutkimuksellisen kehittämistyön alusta loppuun on menetelmien rinnalla ollut aineiston peilaaminen teoriaan ja tutkimusongelmaan. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksiin ovat vaikuttaneet tekijän oma tulkinta, valinnat ja käsitykset aiheesta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön yhtenä aineistonkeruumenetelmänä oli haastattelut. Haastattelun haasteena pidetään, ettei haastateltavan vastaus aina vastaa todellisuutta koska muistellaan mennyttä aikaa. Lisäksi sanojen, lauseiden ja eleiden merkitys voi olla monitahoinen, joka vaikeuttaa todellisen näkemyksen tulkintaa. (Kananen 2017a: 89.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön ryhmähaastattelun etuna oli dialoginen toimintatapa. Annetun keskusteltavan aiheen käsittelylle annettiin aikaa niin paljon, että keskustelun edetessä lisätietoa ei ilmennyt enää haastattelijalle. Lisäksi haastattelijalla oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksillä osallistumalla itse dialogiseen keskusteluun. Dialogisen menetelmän valinnan etuna oli osallistujien osoittama mielenkiinto tutkittavaan aiheeseen. Aihe keskustelutti alusta lähtien ja välillä sivuttiin myös rekrytoinnin ohella kotihoitotyön muita käytänteitä ja niiden kehittämistä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän tuntemus kotihoitotyöstä auttoi keskustelun johdattamista takaisin tutkimuskysymyksen aihepiiriin.

Koska aineisto oli osaksi heterogeeninen eli aineistosta saatiin yhteneväisten piirteiden lisäksi myös erilaisia z-sukupolven käsityksiä rekrytointiin liittyen, olisi saturaation eli aineiston riittävyden mittaaminen kylläntymisellä vaatinut huomattavasti suuremman aineiston. Aineisto koostui yhden yksittäisen ryhmän yksilöllisistä kokemuksista, jotka eivät voi toistua täsmälleen samanlaisena toisen haastateltavan ryhmän kanssa. Mielenkiintoista olisi ollut saada aineistoa vasta työhön siirtyneiltä sijaisilta, ja verrata rekrytointikokemuksia vakituisten työntekijöiden kokemuksiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön koko aineistonkeruun aikana saatiin toistuvasti useita samoja vastauksia tutkimusongelmaan, joten saatu aineisto oli riittävä tutkimusongelman selvittämiseksi.

7.3 Jatkotutkimusideoita

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkasteltiin vuonna 1991 syntyneiden ja sitä nuorempien työntekijöiden kokemuksia kotihoidon rekrytoinneista eli rajattiin aineiston keruu yhteen kohderyhmään. Seuraavaksi esitellään lyhyesti tutkimuksellisen kehittämistyön valmistumisen aikana tulleita jatkotutkimusideoita, jotka täydentäisivät tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia.

1. Miten kotihoidon rekrytoijat kokevat nuorimman sukupolven rekrytoinnin ja mitä osaamista esimiehet kokevat tarvitsevansa rekrytoinnissa olisi mielenkiintoinen tarkasteltava aihe ja rekrytoinnin yhteiskehittelylle hyvä lähtöpohja. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten ja kehitysehdotusten perusteella kotihoidolla on mahdollisuus tarvittaessa hyödyntää vuorovaikutuskouluttajien tarjoamia palveluja sekä yhteiskehittelyä kotihoidon rekrytointiprosessissa olevien osallistujien kesken.
2. Kotihoidon työntekijöiden työnantajälähteilyyden pilotointi eli tutkitaan työntekijälähteilyyden mahdollisuuksia kotihoidon työn mielikuvan parantamiseksi ja miten kotihoidon työntekijät kehittäisivät työnsä positiivista viestintää verkossa. Positiivisen markkinoinnin avulla tapahtuisi työnantajamielikuvan parantaminen.
3. Rekrytoivat esimiehet eivät olleet z-sukupolven työntekijöiden kokemusten mukaan kysyneet palautetta rekrytointiprosessista työnhakijoilta jälkeenpäin. Rekrytointiin liittyvien kokemusten kysyminen olisi kuitenkin tärkeää rekrytointiprosessin ja rekrytoijan rekrytointiosaamisen kehittämisessä. Tutkimuksen kohteena voisi olla rekrytoinnin palautejärjestelmän kehittäminen.
4. Rekrytoijien rekrytointiprosessiosaamisen kehittäminen. Kotihoidon esimiesten rekrytointiosaamisen kartoittaminen. Mitä lisäosaamista kotihoidon esimiehet kokevat tarvitsevansa rekrytointiin, ja sen perusteella rekrytoinnin koulutusohjelman laatiminen.

Rekrytoinnissa tapahtuva kohtaaminen vaatii työnantajalta hyvää rekrytointiprosessin suunnittelua, toteuttamista ja jälkihoitoa, jotta saadaan työnhakijalle positiivinen työnhakijakokemus ja vetovoimainen työnantajakuva. Työnhakijoilla on yhteisiä sukupolviko-

muksia, joiden mukaan heillä on myös samansuuntaisia ajatuksia ja toimintatapoja. Kuitenkin niin rekrytoivalla esimiehellä kuin työnhakijallakin iästä tai työkokemuksesta riippumatta on myös yksilöllisiä arvoja, joita ei saada selville tutkimuksilla vaan aidoilla hetkittäisillä kohtaamisilla.

Sukupolvinäkemyks antaa laajemman tiedon eri sukupolvien rekrytointiin liittyvistä toimintatavoista, mutta vieläkin tärkeämpää on huomioida esimiehen rekrytointiosaaminen sekä mahdollistaa riittävä aika rekrytointiprosessissa tapahtuvalle kohtaamiselle. Lisäksi rekrytoijan vuorovaikutusosaamisen avulla saadaan selville paremmin rekrytoinnin kohtaamistilanteissa työnhakijoiden osaaminen, persoonallisuus ja motivaatio työhön. Nykyisessä hyvin kompleksisemmässä kotihoidon toimintaympäristössä työntekijöiden osaamistarpeet muuttuvat ja monimuotoistuvat. Rekrytoinnissa tarvitaan johdon, henkilöstöhallinnon, esimiesten sekä työntekijöiden osaamisen ja näkökulmien yhdistämistä, jotta saavutetaan vetovoimainen rekrytointimalli. Jaettu näkemys saavutetaan esimerkiksi yhteiskehittelyn keinoin hyödyntämällä dialogisia toimintamenetelmiä.

Lähteet

Academic Work 2019. Young Professional Attraction Index Suomi 2019. Saatavana osoitteessa: <<https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>>. Luettu 24.10.2020.

Academic Work 2020. Young Professional Attraction Index Suomi 2020. Saatavana osoitteessa: <<https://online.flowpaper.com/77270776/YPAI2020FITarkeimmatasiat-tyonantajaavalittaessa/#page=5>>. Luettu 15.11.2020.

Ammattibarometri 2020. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Kouvola-ammattibarometri II /2020. Saatavana osoitteessa: <<https://www.ammattibarometri.fi/vertailu.asp?tetoimistot=Kouvola&vuosi=20ii&kieli=>>>. Luettu 15.11.2020.

Duunitori 2016. Työnhakijat kertovat: Nämä asiat vaikuttavat mielikuvaani yrityksestä. Saatavana osoitteessa: <<https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakijat-kertovat-mielikuva-yritys>>. Luettu 15.11.2020.

Duunitori 2020. Suuri työnhakijatutkimus 2020. Saatavana osoitteessa: <https://drive.google.com/file/d/1k_29D-2f__Oh_yEaknr3Ln6WoBgn8LCx/view>. Luettu 15.11.2020.

Eastwood, Neil 2019. Care Software for the heroes of homecare. Saatavana osoitteessa: <<https://nursebuddy.co/>>. Luettu 15.10.2020.

Eriksson, Esa & Arnkil, Tom Erik & Rautava, Marie 2006. Ennakointialoitehuoltojen vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja - ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakesin työpapereita 29 / 2006. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Erkkilä, Sari 2018. "Jos tää meno jatkuu, meidän sydämet särkyvät". Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPerin selvitys työstä kotihoidossa ja kotihoitotyön kehittämisestä 2018. Saatavana osoitteessa: <https://www.superliitto.fi/site/assets/files/94895/kotihoidon_selvitys_super_2018.pdf>. Luettu 21.4.2020.

Fisher, Merja 2014. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Teoksessa ProComma Academic. Saatavana osoitteessa: <file:///C:/Users/User/Desktop/Materiaali_opiskelu/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6/Vuorovaikutus/Tutkimus_%20Positiivisesti%20poikkeava%20vuorovaikutus.html>. Luettu 10.5.2019.

Flinkman, Mervi 2019. Miten edistetään vanhustyön vetovoimaa. Terveyspoliittinen seminaari 26.10.2019 diaesitys. Saatavana osoitteessa: <https://www.tehy.fi/fi/system/files/m.files/luentomateriaali/2019/miten_edistetaan_vanhustyon_vetovoimaa_flink.man_mervi_tehy_id_14443.pdf>. Luettu 17.8.2020.

Goltfried, Jeffrey & Barthel, Michael 2015. How Millennials` political news habits differ from those of Gen Xers and Baby Boomers. Saatavana osoitteessa: <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/06/01/political-news-habits-by-generation/>>. Luettu 9.2.2020.

Hautakoski, Kati 2017. Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitoutumisessa - kannattaako työnantajakuvaan panostaa? Helsinki: Aalto-yliopiston kaup-pakorkeakoulu. Saatavana osoitteessa: <<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/31457>>. Luettu 12.5.2019.

Holm, Ruurik & Poutanen, Petro & Ståhle, Pirjo 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Saatavana osoitteessa: <<https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>>. Luettu 12.5.2019.

Horila, Tessa 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopiston julkaisuja 344. Saatavana osoitteessa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%C3%A4it%C3%B6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 15.4.2019.

Huilaja, Heikki 2019. Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys. Tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista. Rovaniemi: Lapin Yliopiston julkaisuja 260. Saatavana osoitteessa: <<https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63772>>. Luettu 1.11.2020.

Hurmerinta, Johanna 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Vaatii kirjautumisen.

Inkilä, Rami 2016. Porehdytyksen merkitys. Teoksessa: Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup. Saatavana osoitteessa: <https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001>. Luettu 10.11.2019.

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

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Talentum Media Oy. Sähköinen kirja. Saatavana osoitteessa: <[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:ESIPUHE\(\(20\)/piste:b107\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:ESIPUHE((20)/piste:b107))>. Vaatii kirjautumisen.

Kananen, Jorma 2017a. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.

Kananen, Jorma 2017b. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232.

Kehusmaa, Sari & Alastalo, Hanna & Hammar, Teija & Luoma Minna-Liisa 2018. Kolmasosa vanhuspalvelujen henkilöstöstä työskentelee kotihoidossa – asiakkaista kotihoidossa on yli puolet. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana osoitteessa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137219/URN_ISBN_978-952-343-232-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 22.4.2020.

Kelhälä, Tero 2017. Epäjohtaminen – luovuuteen kannustavaa innovaatioteoriaa vai preussilaisen sotilasorganisaation tehtävätaktiikkaa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopiston kauppakorkeakoulu. Saatavana osoitteessa: <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55101/URN-NBN-fi-jyu-201708153489.pdf?sequence=5&isAllowed=y>>. Luettu 12.5.2019.

Kilpinen, Petteri 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo Oy.

Kivimäki, Johanna 2016. Rekrytointin menetelmät ja niiden valitseminen. Teoksessa: Tuloksellisen rekrytointin opas. Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup. Saatavana osoitteessa: <https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytointin-opas.pdf?t=1505457054001>. Luettu 10.11.2019.

Koskimies, Mimosa & Pyhäjoki, Jukka & Arnkil, Tom Erik 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Koulopoulos, Thomas & Keldsen, Dan 2014. The gen z effect. The six forces shaping the future of business. United Kingdom. Bibliomotion Inc. Saatavana e-kirjana.

Kultalahti, Susanna & Viitala, Riitta 2014. Johtaminen ja organisaatiot ikätörmäyksiä työpaikoilla. Tutkimusraportti. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.): Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan Yliopiston julkaisuja 302. Saatavana: <https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf>. Luettu 7.8.2020.

Kuntarekry 2019. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kuntarekry.fi/fi/tyopaikat/lahihoitaja-kotihoitoon-kymsote-02-87-19/?r=12>>. Luettu 1.5.2019.

Kuntarekry n.d.. Tietoa kuntarekrystä. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kuntarekry.fi/fi/tietoa-kuntarekrysta/>>. Luettu 8.11.2019.

Kymsote 2019a. Talousarvio 2020 ja taloussuunnitelma 2021–2022. Hallituksen pöytäkirjan liite 22.11.2019. Saatavana osoitteessa: <https://julkaisut.kymsote.fi:8443/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/epjattn_tweb.htm?id=35074>. Luettu 21.1.2020.

Kymsote 2019b. Henkilöstön osaamisen kehittäminen Kymsotessa: Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019 (luonnos). Saatavana osoitteessa: <<https://www.kymsote.fi/media/Liite-nro-10-hallitus-16-7-2019.pdf?context=bWFzdGVyfHBkZi1hdHRhY2htZW50c3w2MDg3NTN8YXBwGljYXRpb24vcGRmfGg1NS9oM-jUvODgzMzUyNzkwnjMzNC9MaWI0ZS1ucm8tMTAtaGFsbGl0dXMt-MTYtNy0yMDE5LnBkZnw0OGlyODM1NmFIYz00NDNkZTIhMWU5YjNhZDgy-MWJhMGY5OTVmOWIzMDcwMmM3Y2QzMmZINDQ0MjkwMDRhOWU4>>. Luettu 19.4.2020.

Kymsote 2020. Kymenlaakson sosiaali- terveystalvelujen kuntayhtymä –Kymsote perustaminen 2017–2018. Diaesitys. Saatavana osoitteessa: https://www.vaasankeskussairaala.fi/globalassets/hallinnon-tiedostot/primarvardsenheten/hyvinvointialuevalmistelu/kymenlaakson-sosiaali--terveystalveluen-kuntayhtyma--vaasa_21022020.pdf. Luettu 15.9.2020.

Laine, Jari 2016. Hakukanavat, ilmoittelu ja työnantajamielikuva. Teoksessa: Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup. Saatavana osoitteessa: https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001. Luettu 10.11.2019.

Miles, Sandra & McCamey, Randy 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? Business Horizons. Vol. 61(5), 755–764. Saatavana osoitteessa: <https://hbsp.harvard.edu/product/BH930-PDF-ENG>. Vaatii rekisteröitymisen. Luettu 10.9.2020.

Mononen, Seija 2014. Z-sukupolvi hoitotyössä. Kapinoiva some-sukupolvi äitihahmoa etsimässä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Saatavana osoitteessa: urn_nbn_fi_uf-20141340.pdf. Luettu 18.6.2020.

Pahkin, Krista & Kurki, Anna-Liisa & Lindström, Sara & Mäki, Eerikki 2014. Koti yhteisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Opas johtamiskäytäntöjen arvioimiseksi ja kehittämiseksi turvallisuuskriittisessä organisaatiossa. Työterveyslaitos ja Aalto-yliopisto. Saatavana osoitteessa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114846/Henkilostovoimavarat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 19.12.2020.

Polvi, Sara 2015. Tomorrow`s target: marketing to centennials. Blogipostaus 3.3.2015. Publicis Kaplan Thaler. Saatavana osoitteessa: <http://blog.publicisna.com/tomorrows-target-marketing-to-centennials/>. Luettu 18.6.2020.

Ranta, Juha & Kuula-Luumi, Arja 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna (toim.). Tutkimus-haastattelijan käsikirja. Tampere.

Rauhala, Lauri 2005. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Yliopistopaino. Saatavana e-kirjana.

Rekrytointitutkimus 2018. Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin. aTalent. Saatavana osoitteessa: <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018>. Luettu 13.5.2019.

Salonen, Annika 2017. Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen ja sen seuraukset – Tarkastelussa nuorten ammattilaisten kokemukset asiantuntijarekrytointiprosesseista. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Turku: Turun yliopisto. Saatavana osoitteessa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143972/Salonen%20Annika.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 8.11.2020.

Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik 2009. Dialoginen verkostotyö. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2018. Keskustelun ohjauskortit. Saatavana osoitteessa: <<https://www.sitra.fi/caset/keskustelun-ohjauskortit/>>. Luettu 25.10.2020.

Suorsa, Anna 2012. Vuorovaikutuksen käsite tiedon luomisen nykytutkimuksessa. Saatavana osoitteessa: <[file:///C:/Users/User/Downloads/5141-Artikkelin%20teksti-13520-1-10-20120418%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/5141-Artikkelin%20teksti-13520-1-10-20120418%20(2).pdf)>. Luettu 15.4.2019.

Tampereen kaupunki 2020. NPS-suosittelevä kysymys asiakaskokemuksen mittaamisen välineenä. Saatavana osoitteessa: <<https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/sosiaali-ja-terveyspalvelujen-palvelualue/asiakastytyvaisuus/tietoa-nps-kyselysta.html>>. Luettu 17.12.2020.

Tampereen yliopisto n.d.. Tietoarkisto. Kvalitatiivisen tietoarkiston käsittely. Saatavana: <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>>. Luettu 18.10.2020.

Tapscott, Don 2010. Syntynyt digiaikaan: sosiaalisen median kasvatit. WSOYpro/Docendo.

Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Turunen, Vesa 2019. Keikkalaiset menevät sinne, missä on hyvä vastaanotto. Tehy lehti 30.1.2019.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavana osoitteessa: <<https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>>. Luettu 10.11.2020.

Työturvallisuuskeskus 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Saatavana osoitteessa: <https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf>. Luettu 28.11.2020.

Vahtio, Eeva-Leena 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehille. Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta & Lehto, Kirsi 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Tutkimusraportti. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.): Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan Yliopiston tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Saatavana: <https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf>. Luettu 7.8.2020.

Vilka, Hanna 2005. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle -oppikirja. Saatavana: <<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehitt%C3%A4.pdf>>. Luettu 4.10.2020.

Villa, Heli 2016. Hakijakokemus. Teoksessa: Tuloksellisen rekrytinnin opas. Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup. Saatavana osoitteessa: <https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytinnin-opas.pdf?t=1505457054001>. Luettu 10.11.2019.

Virtanen, Kati & Kuisma, Marianne 2018. Rekrytointiopas matkailualan yrityksille 2018. Aamos Group Oy.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Viro.

Liite 1. Tiedote tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuville**Tiedote tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuville**

Hei, oletko vuosien 1991–2002 välillä syntynyt kotihoidon määräaikainen (yli 13 vrk työsuhteessa) tai vakituinen työntekijä?

Toivon sinun osallistuvan tutkimukselliseen kehittämistyöhöni, jonka tavoitteena on kehittää kotihoidon vuorovaikutteista rekrytointia.

Tavoitteenani on selvittää vuonna 1991 syntyneiden ja sitä nuorempien kotihoidon työntekijöiden rekrytointiin liittyvää vuorovaikutuksen kokemista ja sen vaikutusta työn vetovoimaisuuteen.

- ✓ *Mielikuva työnantajasta on tärkeä vetovoimaisuustekijä työpaikan valinnassa.*
- ✓ *Mielikuva muodostuu monen eri vuorovaikutustilanteen kautta ja yksi tärkeimmistä on rekrytointitilanne tai niiden kokemuksista kuuleminen.*
- ✓ *Rekrytointiprosessin osaaminen katsotaan olevan tärkein henkilöstöhallinnon tehtävä, koska sen onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa olennaisesti koko työnantajan toimintaan.*

Toivoisin **mahdollisimman monelta vuosien 1991–2002 välillä syntyneiltä** kotihoidon työntekijöiltä vapaamuotoisen lyhyen kertomuksen tai äänityksen eläytyen seuraavaan kertomukseen:

Hakeudut kotihoitoon töihin ja kohtaat rekrytointiin liittyviä tilanteita (esim. yhteydenotto, työhaastattelu, tiedottaminen). Kerro, miten koet tulevasi kohdatuksi kotihoidon rekrytointiprosessissa, mitä on mielestäsi parannettavaa vai onko sinulla ainoastaan positiivisia kokemuksia, millaisia?

Voit lähettää kirjalliset kertomukset tai äänitykset minulle sähköpostiosoitteeseen **kirsi.hartikainen3@metropolia.fi** xx.xx.2019 mennessä.

Lisäksi haen vuosien 1991–2002 välillä syntyneitä kotihoidon työntekijöitä osallistumaan työpajaan työajalla yhtenä iltapäivänä (3 h). Tavoittelen työpajoihin 10 osallistujaa, mikäli halukkaita on enemmän, valinta suoritetaan arpomalla.

Ilmoitathan suoraan minulle sähköpostilla osallistumishalukkuudestasi kahteen työpajaan xx.xx.2019 mennessä. Tiedotan valinnastasi, toteutuksen ajankohdista ja paikasta sähköpostiisi. Tiedotan lisäksi palveluesimiestäsi työpajojen ajankohdista, jolloin sinulle suunnitellaan työpäivään matka-ajaksi ja työpajan ajaksi työtehtävistäsi poissaoloaika.

TYÖPAJAN AIHEET:

Selvitetään mitkä rekrytointiprosessin kohtaamistilanteet vaikuttavat työpaikan vetovoimaisuuteen heikentävästi ja mitkä vahvistavasti.

Tehdään suunnitelma, miten ja millaisin keinoin rekrytointiprosessin kohtaamistilanteita tulisi kehittää.

Kehittämistyön teen Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä Kymso-ten ikääntyneiden palveluiden kotihoidolle. Opiskelen Metropolia ammattikorkeakou-lussa Vanhustyön YAMK tutkintoa ja ohjaajani toimii yliopettaja Kaija Matinheikki-Kokko.

Tutkimustuloksia voidaan käyttää kotihoidon rekrytointiprosessin kehittämiseen. Tutki-muksesta saatuja tietoja käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti. Tutkimukselli-nessä kehittämistyössä ei tuoda esille osallistujien tunnistettavia tietoja ja kerätyt ai-neistot hävitetään aineiston analysoinnin jälkeen. Tutkimuksellisen kehittämistyön val-mistumisen ja julkaisun tavoiteaika Theseuksessa on joulukuussa 2019.

Kiitos mielenkiinnosta kehittämistyötäni kohtaan, vastaan mielelläni mahdollisiin lisäky-symyksiin.

Kirsi Hartikainen

Kirsi Hartikainen

Vanhustyö YAMK opiskelija, Metropolia ammattikorkeakoulu

kirsi.hartikainen3@metropolia.fi

puhelin xxxx

Liite 2. Suostumusasiakirja tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuville**Suostumusasiakirja tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuville**

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön, jonka tarkoituksena on selvittää vuonna 1991 syntyneiden ja sitä nuorempien kotihoidon työntekijöiden rekrytointiin liittyvää vuorovaikutuksen kokemista ja sen vaikutusta työn vetovoimaisuuteen.

Olen lukenut tutkimuksellista kehittämistyötä koskevan tiedotteen ja saanut mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja keskustella niistä. Tunnen saaneeni riittävästi tietoa oikeuksistani, tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksesta ja siihen osallistumisesta.

Tiedän, että tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siihen osallistumisesta ja myöhemmin halutessani myös syytä ilmoittamatta keskeyttää osallistumiseni tai peruuttaa suostumukseni. Jos päätän peruuttaa suostumukseni, tai osallistumiseni keskeytyy jostain muusta syystä, keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa. Tiedän, että minusta kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä tunnistettavia tietoja luovuteta ulkopuolisille. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kerätty aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun osallistumaan tutkimukseen

Kyllä ___ Ei ___

Paikka _____ Aika _____

Osallistujan nimi _____

Osallistujan allekirjoitus _____

ja nimenselvennys _____

Sähköpostiosoite _____

(Ennen tutkimuksellisen kehittämistyön julkaisua lähetetään osallistujalle työ luettavaksi)

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus ja nimenselvennys

Tutkimuksesta vastaavana henkilönä toimii Metropolia Ammattikorkeakoulun yliopettaja Kaija Matinheikki-Kokko.

Tätä suostumusasiakirjaa on tehty kaksi (2 kpl), joista toinen annetaan tutkittavalle ja toinen suostumuksen vastaanottajalle.

Liite 3. Työpajan osallistujien valitsevat arvot ja ominaisuudet

| Työpajan arvot ja ominaisuudet, joita osallistujat eivät valinneet: | Työpajan osallistujien valitsevat arvot ja ominaisuudet |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Arvostan yhteistyötä enemmän kuin työskente-lyä yksin • Olen kriittinen • Otan etukäteen selvää työpaikasta, jossa haluaisin työskennellä • Mielestäni työ pitää sisältää elämyksiä • Elämykset ovat minulle tärkeitä • Olen nettisukupolvea • Arvostan nopeutta • Minulle on tärkeää palkanmäärä, joka perustuu suoritukseen • Kommunikoin mielelläni sähköisesti, koska se on nopeampaa kuin puhuminen • Haluan ratkaista maapallon haasteita • Olen utelias • En koe sometusta työaikana ongelmana • Olen malttamaton • Olen kriittinen kuluttaja • Käytän sosiaalista mediaa pääuutislähteenä • Minulle on tärkeää työaikojen joustavuus • Haluaisin ratkaista ihmisten ongelmia • Haluan kehittää vahvuuksiani • Haluan asioiden tapahtuvan nopeasti • Minulle brändit ja tavarat ovat tärkeitä • Minulle on tärkeä olla koko ajan tavoitettavissa • Keksiminen on minusta antoisaa • Olen parhaimmillani, mikäli ohjaukseni tukena käytetään teknologiaa • Netti ja sosiaalinen media on minulle yhtä luonnollista kuin hengittäminen • Olen avarakatseinen • Tutkin mielelläni • Haluan kuulua yhteisöön • Vaadin tasa-arvoista kohtelua • Olen sitkeä • Yhteisöllisyys on minulle tärkeää • Olen huolissani luonnosta • Suosin rehellisiä ja eettisiä yrityksiä • Koen tulevaisuuden epävarmana • Vaikutan tiedonhakutaitojeni avulla vanhempieni valintoihin | <ul style="list-style-type: none"> • Haluan, että ajatuksilleni annetaan tilaa • Olen nykyaikainen ja edistyksellinen • Minulle on tärkeää nopea ja laaja tiedonkulku • Minulle on tärkeää tasa-arvoinen yhteistyö • Olen avoin • Arvostan urakehitystä • Olen tasa-arvoinen • Minulle ovat eettiset arvot tärkeitä • Uskallan vaatia • Arvostan aitoutta • Arvostan vapautta • Minulle on tärkeää luovuus • Arvostan tasa-arvoa • Olen rohkea tuomaan esille näkemyksiäni • Työpaikan mielekkyys on minulle tärkeämpää kuin raha • Minulla on korkea työmotivaatio • Minulla on paljon itseluottamusta • Uskallan vaihtaa työpaikkaa paremman palkan, luontaisempien työtehtävien tai muuten vain vaihtelun vuoksi • Olen yhteistyökykyinen |

Liite 4. Työpajan osallistujien valitsemien arvojen ja ominaisuuksien näkyminen työssä

| Työpajan osallistujien valitsemit arvot ja ominaisuudet | Miten ominaisuudet ja arvot näkyvät työssä |
|---|--|
| Olen yhteistyökykyinen | Tiimityössä koen tärkeäksi vetää yhtä köyttä, jotta asiat sujuvat. |
| Minulle on tasa-arvoinen yhteistyö tärkeää | Mielestäni kaikkien täytyy kohdella tasa-arvoisesti kuunnellen ja kunnioittaen iästä, sukupuolesta tai ulkonäöstä riippumatta. |
| Arvostan tasa-arvoa | Kaikkien on oltava samalla viivalla, kukaan ei saa mennä toisen ohi. Joskus olen huomannut miten vanhemmat työntekijät pitävät nuorempia epäpätevimpinä työntekijöinä (muut osallistujat kertovat huomanneensa saman asian). Ei kuunnella nuorten työntekijöiden mielipiteitä tai ne jätetään huomioimatta. Ei halua tehdä asioita uudella tavalla vaan samalla millä olemme tehneet jo 30 vuotta. |
| Olen tasa-arvoinen | Oikeustajuni mukaan kaikkia tulee kohdella samalla tavalla. Kaikkia asiakkaita tulee kohdella samalla tavalla eikä suosia esim. vain mukavia asiakkaita. |
| Olen avoin | Mielestäni on tärkeää olla avoin, olen helposti lähestyttävä ja pidän siitä, että asioista puhutaan suoraan kiertelemättä. |
| Haluan, että ajatuksilleni annetaan tilaa | Kotihoidossa on niin hektistä, ettei aina ehdi kuulla toisia ja sitten kun kuunneltaisiin, olisi hyvä, että kunnioitettaisiin mielipiteitä. |
| Olen rohkea tuomaan esille näkemyksiäni | Uskallan sanoa palaverissa asiat suoraan. Haluan sanoittaa asiat niin, että tieto välittyy kuulijalle oikein. |
| Minulla on paljon itseluottamusta | Minua ei pelota olla eri mieltä tilanteessa, missä muut ovat toista mieltä. Kuuntelen silti muiden mielipiteitä, mutta jos koen olevani oikeassa, en halua luopua omista arvoistani sen takia että joku toinen niin vaatii. Tuon paljon epäkohtia esille perustellen miksi, sillä olen hyvin tarkka luonteeltani. Hankin tutkittua tietoa asioista ennen kuin perustelen. |
| Uskallan vaatia | Uskallan sanoa epäkohdista, jos jokin asia on mielestäni huonosti |
| Arvostan aitoutta | Arvostan aitoja ihmisiä, jotka eivät näyttele |
| Olen nykyaikainen ja edistyskäs | Kotihoidon työssä tykkään laittaa viestiä kätevämmiin toiminnanohjausjärjestelmän kautta tai sähköpostilla, kun taas vanhemmat työntekijät jättävät lippuja ja lappuja joka paikkaan, joista sitten häviää puolet eikä viesti kulje. |
| Minulle on tärkeää nopea ja laaja tiedonkulku | Tässä työssä on tärkeä pitää kaikki ajan tasalla esim. asiakkaan tilanteesta. Jos asiakas on lähtenyt sairaalaan, on tiedotettava työnjakoa, tiimiläisiä ja omaisia. Jos tiedotus ei toimi, tehdään esim. paljon turhia asiakaskäyntejä. |
| Uskallan vaihtaa työpaikkaa paremman palkan, etujen, haastavampien tehtävien sekä muun vaihtelun vuoksi | Pidän työtehtävien vaihtelusta ja vaihdan mielelläni tiimiä missä työskentelen. Olen huomannut, etteivät vanhemmat työntekijät halua mennä toiseen tiimiin töihin, koska kertovat vieraalla alueella liikkumisen olevan hankalaa. Mutta onhan olemassa navigaattorit, joiden avulla löytää helposti. |
| Arvostan urakehitystä | Mielestäni ammattitaito kehittyy erilaisten työkokemusten kautta. Onhan tietysti hieno asia, että joku tykkää tehdä samaa työtä pitkän, mutta saako silloin erilaisia näkökulmia työhön? |
| Minulla on korkea työmotivaatio | Pidän työtä tärkeänä. Ajattelen, että suurin osa ajastani kuluu työssä, joten on tärkeää, että viihdyn siellä ja oikeasti haluan tehdä sitä työtä. |
| Minulle eettiset arvot ovat tärkeitä | Työn tekeminen eettisten arvojen pohjalta on minulle tärkeää. Minua sattuu, jos joudun tekemään työtä huonosti esim. kiireen vuoksi. On hirveää jättää asiakas yksin itkemään, ettei ehdi kuuntelemaan tai kohtaamaan ihmistä. |
| Työpaikan mielekkäisyys on minulle tärkeämpää kuin raha | Minulle työpaikan mielekkäisyys on kaikkein tärkeintä. Siellä täytyy olla oikeasti kivaa. |
| Arvostan vapautta | Kotihoidon työ on sen takia mukavampaa kuin hoivakodissa, koska täällä kukaan ei ole "hengittämässä koko ajan niskaan". Saa suunnitella työnsä itse ja tehdä aika hyvin omaan tahtiin. |
| Minulle on luovuus tärkeää | Kotihoidon työssä on hyvä puoli, että siinä saa käyttää luovuutta. Luovuus on minulla samanlaista töissä kuin vapaa-ajalla. |