

This is a self-archived version of the original publication.

The self-archived version is a publisher's pdf of the original publication.

To cite this, use the original publication:

Nikkilä, L. & Salakari, M. 2021. Uusien sukupolvien rekrytointi ja sitouttaminen sote-alalle ei ole mahdotonta. Talk-verkkolehti, HYVE / Health and Well-being 10.3.2021.

Link to the original publication: [URL](#)

All material supplied via Turku UAS self-archived publications collection in Theseus repository is protected by copyright laws. Use of all or part of any of the repository collections is permitted only for personal non-commercial, research or educational purposes in digital and print form. You must obtain permission for any other use.

Uusien sukupolvien rekrytointi ja sitouttaminen sote-alalle ei ole mahdotonta

10.03.2021

Kirjoittajat

Liisa Nikkilä Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK-opiskelija, Turun ammattikorkeakoulu

Minna Salakari FT, lehtori, projektipäällikkö, Turun ammattikorkeakoulu

Turun ammattikorkeakoulun Master Schoolissa tarkastelimme median ja kirjallisuuden luomia väitteitä Y- ja Z- sukupolvien työmotivaatiosta, johtamisen haasteista, rekrytoinnista ja sitouttamisesta sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta. Selvitimme, kuinka Y-sukupolven edustajia eli milleniaaleja saadaan pidettyä sosiaali- ja terveysalalla sekä miten seuraavaksi aikuistuvia, Z-sukupolven edustajia eli diginatiiveja, saataisiin houkuteltua alalle. Tulosten pohjalta loimme tukimateriaalin organisaation johdon, rekrytointityöryhmän ja lähiesimiesten käyttöön. Lisäksi kehitimme yksinkertaisen mallin Y- ja Z-sukupolven rekrytoimisen, sitouttamisen ja johtamisen avuksi.

Suomalaisessa työelämässä suurin ikäluokka koostuu ensimmäistä kertaa vuoden 1985 jälkeen alle 40-vuotiaista. Vuonna 2020 suurimmaksi ikäluokaksi nousivat 30–39-vuotiaat. Sosiaali- ja terveysalalla (sote) haasteita asettavat niin työvoiman rekrytointi kuin sitouttaminenkin.

Työelämä muuttuu – sote-alalle tullaan tarvitsemaan 200 000 uutta työpaikkaa

Tulevaisuudessa ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuuteen ja työvoiman rekrytointiin liittyvä kilpailu tulee kiristymään entisestään. Se, mihin jokaisessa sote-alan organisaatiossa voidaan jo nyt vaikuttaa kiristyvässä kilpailussa sote-alan työntekijöistä, ovat organisaation imago nuorten työnhakijoiden silmissä, työpaikan houkuttavuus sekä työn imu.

Y- ja Z-sukupolven edustajat tarvitsevat kannustusta työssä selviytymiseen ja sitä kautta itsensä kehittämiseen. He tarvitsevat lisäksi arvostusta ja mieluisan työyhteisön sekä ennen kaikkea työn ja vapaa-ajan tasapainoa.

Työyhteisön tuki on alle 40-vuotiaille yhtä tärkeää kuin työn merkityksellisyys.

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan haasteet sote-alan rekrytoinneissa ovat olleet selvästi yleisempiä kuin kaikilla toimialoilla keskimäärin. Suuri alaa vaihtaneiden lukumäärä erityisesti hoitajien keskuudessa antaa aiheita tarkastella myös sote-alan pitovoimaa.

Tutkijoiden mukaan sote-alalle tarvitaan seuraavan 15 vuoden aikana 200 000 uutta työntekijää. Parhaillaan alalla työskentelevä henkilöstö ja eritoten ne, joiden tulisi ikänsä puolesta olla töissä vielä pitkään, muodostavat sote-alan merkittävimmän työvoimaresurssin.

Positiivisen vetovoiman luominen sote-alalle on erityisen tärkeää, jotta uusia osaajia saadaan alalle.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (THL) ja Kuntatyönantajat (KT) arvioivat työn uudelleen organisoimisen ja tehtävänjaon kehittämisen olevan merkittäviä keinoja niin tuottavuuden kehittämiseen kuin työn mielekkyyden lisäämiseen. Suurin haaste on se, miten tuottavuutta parannetaan ja palveluja uudistetaan tukien samalla henkilöstöä jaksamaan koko työuransa loppuun asti.

Jatkuva muutostila on negatiivinen ominaisuus, kun ajatellaan alan houkuttelevuutta. Mikäli parhaillaan alalla työskentelevästä henkilöstöstä arvioitua isompi joukko poistuu työelämän työntekijöiden tai työkyvyttömyyden vuoksi, antaa se kielteisen viestin niille, jotka harkitsevat alan opiskelua. Puheet Y-sukupolven kärsimättömyydestä ovat liioiteltuja, vaikka nuoret ovatkin iäkkäämpiä kiinnostuneempia vaihtamaan työpaikkaa eri alalle.

Nyt tarvitaan sukupolviälykkyyttä!

Milleniaaleiksi eli Y-sukupolven edustajiksi luetaan vuosina 1985–1995 syntyneet henkilöt. Y-sukupolvi on kasvanut aivan uudenlaisen vaurauden ajassa aikaisempiin sukupolviin verrattuna. Diginatiiveiksi eli Z-sukupolven edustajiksi katsotaan henkilöt, jotka ovat syntyneet vuonna 1996 tai myöhemmin ja ovat jo täysi-ikäistyneet.

Z-sukupolvi vierastaa hierarkioita ja titteleitä sekä vaatii tasa-arvoista kohtelua kaikilta työyhteisön jäseniltä edeltävää sukupolveaan voimakkaammin.

Tämä ilmenee myös heidän suhtautumisessaan lähiesimieheen ja työtovereihin. Heille tyypillistä on avoin ja suora kommunikointi sekä sinuttelu, hoitotyössä totutun teitittelyn sijaan. Y- ja Z-sukupolvea edeltäneen X-sukupolven muodostavat 40–60-vuotiaat. Suuriksi ikäluokiksi kutsutaan 1940- ja 1950-luvuilla syntyneitä.

Eri sukupolven edustajien välisessä vuorovaikutuksessa on kyse siitä, kuinka oman sukupolvikokemustensa, aikansa ja kulttuurinsa kautta maailmaa tarkastelevat ihmiset voivat oppia ymmärtämään toisiaan. Nuoremmat sukupolvet eivät välttämättä osaa arvostaa vanhemman sukupolven edustajien elämäkokemuksen kautta kertynyttä tietoa, kuten ei myöskään vanhemmat sukupolvet aina arvosta nuoremman sukupolven edustajien tietoja ja taitoja.

Näitä eroja pyritään tasaamaan sukupolviällyn kaltaisilla käsitteillä. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa sukupolvien välistä empatiaa.

Tutkimusten mukaan yhteiskunnassa tarvitaan vanhempien ja nuorempien sukupolvien välistä uudenlaista ajattelua ja kumppanuutta.

Sukupolvien välistä dialogia ja eri-ikäisten ihmisten yhteistyötä tarvitaan, jotta voimme pysyä oikealla suunnalla. Nuoremmilla sukupolvilla on näkemystä siitä, minkä pitäisi muuttua, ja vanhemmilla taas kokemusta siitä, mikä todennäköisesti pysyy kuta kuinkin ennallaan jatkossakin.

Työkulttuurin ja johtajuuden muutos on väistämätöntä

Työkulttuurin muutoksen keskellä ja suurten ikäluokkien väistyessä työpaikoilta tulee organisaatioiden kyetä mukautumaan vallitsevaan muutokseen ja muuttamaan työ- ja toimintatapojaan, jotta saadaan luotua nuoremmille sukupolville mielekäs työn sisältö ja päämäärä. Sukupolvenvaihdos työelämässä luo erinomaisen tilaisuuden kehittää työelämää suuntaan, jossa vastataan sukupolvesta riippumatta jokaisen työntekijän tarpeisiin.

On selvää, että sote-alalla tulisikin korostaa henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä ja keskittyä parempaan henkilöstökokemukseen sekä pohtia millaisista asioista se muodostuu ja miten sitä tulisi parantaa ja johtaa. Työn yhteiskunnallinen hyödyllisyys ei ole etenkään alle 30-vuotialle merkittävä kiinnittymisen kriteeri, vaan tärkeämmäksi heille on noussut työn yhteensopivuus omien yksilöllisten arvojen kanssa sekä työn mielenkiintoisuus.

Työn tulee olla motivoivaa ja kehittävää sekä mielekästä ja merkityksellistä. Työpaikkaa vaihdetaan, mikäli se ei vastaa tavoitteita.

Uusimpien sukupolvien edustajat haluavat työuriensa etenevän samalla nopealla tahdilla kuin muukin elämä. Arvostusta herättää työnantajan antama jatkuva palaute, sillä se parantaa heidän ammatillista itsetuntoaan sekä auttaa arvioimaan etenemistä ja vahvistaa tunnetta uralla edistymisestä.

Tunne siitä, että on hyödyksi yritykselle kasvattaa myös lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. Työnantajien on muutettava toiminta- ja menettelytapojaan sekä strategioitaan, mikäli he haluavat pitää nämä uusien sukupolvien edustajat palveluksessaan tai rekrytoida heitä.

Mikä on työssä tärkeää?

Y- ja Z-sukupolven edustajille työn merkityksellisyys ja työyhteisön tuki nousevat työn tärkeimmiksi asioiksi. Tärkeäksi koetaan lisäksi työtehtävien monipuolisuus ja myönteinen

ilmapiiri sekä työn imu. Myös palkka ja palkitsemiskäytännöt, sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä arvostus koetaan tärkeiksi.

Selkeä ero Y- ja Z-sukupolven sekä vanhempien sukupolvien välillä liittyy työn imuun sekä palautteen saamiseen.

Vanhempien työntekijöiden keskuudessa työtehtävien monipuolisuus nousee tärkeimmäksi asiaksi, ja tässä on myös eri sukupolvien välillä selkein ero. Esimiehen ja työyhteisön tuesta havaittiin, että esimiehen tuki on selvästi tärkeämpää Y- ja Z-sukupolven edustajille kuin vanhemmille työntekijöille.

40-vuotiaista tai sitä vanhemmista vastaajista yli kolmannes on harkinnut hakevansa työtä toiselta työnantajalta viimeisen vuoden aikana. Y- tai Z-sukupolven edustajien keskuudessa vastaava lukema on muutamia prosenttiyksiköitä pienempi. Lähes joka toista alle 40-vuotiaista työntekijöistä on pyydetty toisen työnantajan palvelukseen viimeisen vuoden aikana.

Uusien sukupolvien sitouttaminen sote-alalle – tukimateriaali esimiehille

KVPS Tukena Oy:n johdon, rekrytointiryhmän ja lähiesimiesten käyttöön luotiin tukimateriaali ("know-how") laatimalla yksinkertainen malli Y- ja Z-sukupolven rekrytoimisen, sitouttamisen ja johtamisen avuksi. Kirjallinen tukimateriaali on työkalu etenkin lähiesimiesten käyttöön johtajuuden muutostilanteessa, jossa uudet sukupolvet ja käytösmallit haastavat niin työyhteisön välistä ryhmädynamiikkaa kuin myös uusien työntekijöiden rekrytointia ja sitouttamista.

Kirjallisessa tukimateriaalissa kuvataan lyhyesti ensin kolme merkittävintä tekijää uusien sukupolvien potentiaalin näkökulmasta, jotka ovat kouluttuneisuus, innovatiivisuus sekä yhteisöllisyys ja verkostoituminen. Lisäksi on kuvattu viisi tärkeintä tekijää nuorten sukupolvien edustajien sitouttamisen näkökulmasta.

Työnantajien on muutettava toiminta- ja menettelytapojaan sekä strategioitaan, mikäli he haluavat pitää nämä uusien sukupolvien edustajat palveluksessaan tai rekrytoida heitä. Yhä enemmän on viitteitä siitä, että organisaation kannalta on merkityksellistä, jos se pystyy muokkaamaan tehtäväkuvauksia, palkitsemisjärjestelmiä, työjärjestelmiä ja muita työn ominaisuuksia.

Ne menestyvät parhaiten, jotka yrittävät kääntää jatkuvan muutoksen voimavaraksi ja hyväksyvät sen aiheuttaman epävarmuuden hyödyntämällä muutostilaa aktiivisesti ja tarttumalla sen tuomiin mahdollisuuksiin.

Viihtyvyyteen ja elämyksien luomiseen jokaisen alan organisaation kannattaa miettiä uudenlaisia ratkaisuja. Sillä tavoin saadaan ennen kaikkea jo organisaation palveluksessa

olevat jaksamaan työssään ja pysymään sote-alalla sekä vielä tulevaisuuden ammattiaan miettivät nuoret, työelämään siirtyvät nuoret aikuiset tai aikuiset alanvaihtajat houkutelua omaan organisaatioon.

Nosto: Y- ja Z-sukupolven edustajat tulevat vaatimaan luovia ja stressivapaita taukotiloja, mikäli aikovat jatkossa tehdä tuplavuoroja ja paikata puuttuvaa henkilöstöresurssia.

Oma urakehitys on se, mikä kiinnostaa: Y- ja Z-sukupolven edustajat pysyvät organisaation palveluksessa, jos heihin investoidaan ja heille tarjotaan liikkumavaraa organisaation sisällä. Oppimismahdollisuuksien puute ja hidas urakehitys ovat yleisimmät syyt työpaikan vaihtamiselle.

Anna palautetta, mutta anna se oikeassa muodossa. Johtajan on osattava ilmaista itseään siten, että havaittu virhe saadaankin muotoiltua oppimishaasteeksi.

Edelliseen sukupolveen verrattuna nuorten peliaktiivisuus on kasvanut valtavasti. Se antaa hyvän syyn pohtia erilaisia tapoja yhdistää opetus ja nuorten pelitottumukset. Perehdyttäminen ja sen merkitys ovat jatkuvia puheenaiheita hoitoalalla, joten voisiko nämä kaksi yhdistää?

Ongelmien kohtaaminen peleissä edistää laaja-alaista oppimista sekä kehittää pelaajan ajattelua, luovuutta ja ongelmanratkaisutaitoja. Pelillisyyden kautta voidaan luoda vaihtelevia oppimistilanteita.

Yhä useampi nuori työntekijä käyttää työtehtäviensä hoidossa laitteita ja sovelluksia, joita työnantaja ei ole työntekijöilleen järjestänyt. Some ei ole vain väline, vaan siinä myös eletään.

Y- ja Z-sukupolven työntekijät eivät suostu olemaan työpäivän ajan erossa yhteisöistään. Työnantaja, joka rajoittaa näihin yhteisöpalveluihin pääsyä, saatetaan sivuuttaa epäkiinnostavana. Pieni tauko Facebookissa on nettisukupolven tapa rauhoittua ennen siirtymistä nopealla tahdilla seuraavaan työtehtävään.

Luomalla joustoja työn tekemisen tapoihin ja työaikoihin tuotat lisäarvoa nettisukupolven työntekijöiden elämään. Joustavat työajat ja luontaisedut ovat tärkeimpiä keinoja houkutella heitä töihin tai saada pysymään yrityksen palveluksessa.

Tukimateriaalissa korostuvat seuraavat esimiehille laaditut ”ohjeet” uusien sukupolvien tukemiseen ja työhön sitouttamiseen:

- Luo viihtyvyyttä ja elämyksiä
- Anna palautetta
- Mahdollista uudenlaisia oppimistapoja ja panosta perehdytykseen
- Anna heidän pitää älypuhelimensa
- Tue perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamista työhön

Tutustu

Liisa Nikkilän opinnäytetyöhön **[Uudet sukupolvet sosiaali- ja terveysalalla – Rekrytoinnin ja sitouttamisen tukimateriaali esimiestyöhön.](#)**

koulutukseen: **[Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK-tutkinto, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.](#)**

Kuva Andrea Piacquadio, Pexels

Lähdeluettelo

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ – Kymmenen väitettä työelämästä. Taloustieto Oy. Yliopistopaino. Helsinki.

Koponen, E-L; Laiho, U-M & Tuomaala, M. 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle – Työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM-analyyseja 43/2012. Helsinki.

Katainen, A., Lintunen, J. & Neuvonen, S. 2019. Nykyiset kolmekymppiset opiskelevat – edellinen sukupolvi oli 30-vuotiaana työelämässä. Tieto&Trendit 4.10.2020. Tilastokeskus. **<https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/nykyiset-kolmekymppiset-opiskelevat-edellinen-sukupolvi-oli-30-vuotiaana-tyoelamassa/>**. Viitattu 14.2.2021.

Miettinen, V. 2019. Tutkijat: Sote-alalle tarvitaan ainakin 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 mennessä – ”hoitajamitoitus voi olla vaarallinen”. Kuntalehti 28.5.2019. Verkkajulkaisu. **<https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/tutkijat-sote-alalle-tarvitaan-ainakin-200-000-uutta-tyontekijaa-vuoteen-2035-menessa-hoitajamitoitus-voi-olla-vaarallinen/>**. Viitattu 14.2.2021.

Honkatukia, J. 2019. Pääkirjoitus: Palvelutarve kasvaa – mutta riittääkö palveluiden tekijöitä? OPTIMI Terveys- ja sosiaalitalouden uutiskirje: 1/2019. Julkari, STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto. **<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019040411057>**. Viitattu 14.2.2021.

Honkatukia, J., Kohl, J. & Lehtomaa, J. 2018. Uutta, vanhaa ja sinivalloista – Suomi 2040. VTT Technology 327. **<https://cris.vtt.fi/en/publications/uutta-vanhaa-ja-sinivalloista-suomi-2040>**. Viitattu 13.9.2020.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta -sarja. PS-kustannus. Jyväskylä.

Leivo, T. (toim.), Mutanen, M. & Nieminen-Sundell, R. 2009. Diginatiivit, työ, kansalaisuus. Helsinki. PDF-julkaisu. <https://www.sitra.fi/julkaisut/diginatiivit-tyo-kansalaisuus/>. Viitattu 10.12.2020.

Matikainen, J. 2015. Uusi mediasukupolvi? Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Helsinki. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1733497>. Viitattu 14.2.2021.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. E-kirja. Atena Kustannus Oy.

Mononen, S. 2014. Z-sukupolvi hoitotyössä – Kapinoiva some-sukupolvi äitihahmoa etsimässä. Pro Gradu-tutkielma. Terveyshallintotiede. Itä-Suomen Yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20141340>. Viitattu 14.2.2021

Piispa, M. 2018. Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta. Kustannusosakeyhtiö Teos. Helsinki.

Pölönen, P. 2019. Tulevaisuuden lukujärjestys. E-kirja. Otava.

Tapsott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan – Sosiaalisen median kasvatit. Docendo Oy. Jyväskylä.

Tienari, J & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Toimialaraportit – Sosiaali- ja terveystyöpalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. TEM-toimialapalvelu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-480-8>. Viitattu 14.2.2021.

Vallinkoski, A. 2017. Mikä ihmeen diginatiivi? Artikkelit, *Yliopisto-lehti numero Y/02/17*. Helsingin yliopisto. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mika-ihmeen-diginatiivi>. Viitattu 14.2.2021.