
Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja Z-sukupolvi
Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma,
kriisi- ja katastrofi työ

Visamäki, kevät 2013

Oma Allekirjoituksesi

Sari Bergström

VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä	Sari Bergström	Vuosi 2013
Työn nimi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja Z-sukupolvi Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri	

TIIVISTELMÄ

Sosiaali- ja terveysalalla on suuri joukko henkilöstöä lähtemässä eläkkeelle lähivuosina. Työmarkkinoille tulossa oleva ikäluokka on edeltäjiään huomattavasti pienempi. Sosiaali- ja terveysalan on kiinnostuttava henkilöstöstään ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta yhä enemmän, jotta asiantuntevaa ja osaavaa henkilöstöä saadaan julkisten organisaatioiden palvelukseen.

Opinnäyte työn tarkoituksen on tutkia miten Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin tulosityksiköiden (operatiivinen, konservatiivinen, psykiatrinen ja sairaanhoidolliset palvelut) henkilöstövoimavarojen johtajuus kohtaa tulevan Z-sukupolven (1990 jälkeen syntyneet). Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä palvelee noin 175 000 asukasta. Kuntayhtymän palveluksessa on noin 2000 henkilöä. Kuntayhtymän toimipisteet sijaitsevat, Hämeenlinnassa ja Riihimäellä. Toimintayksiköiden tarkoituksena on tuottaa alueensa asukkaille erikoissairaanhoidon palveluja.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus. Aineiston keruu on tapahtunut teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin miten lähiesimiehet näkevät työympäristönsä henkilöstöstrategian ja miten se näkyy arkipäivän toiminnassa. Kuinka vetovoimaisena työnantajana Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri näyttäytyy? Mitkä ovat koulutus ja urakehitys mahdollisuudet, miten niitä tuetaan? Mitä toiveita lähiesimiehillä on tuleville työntekijöille?

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä on selkeästi tunnistettu tulevaisuuden haasteet. Tutkimukseni perusteella avaintekijöiksi organisaation toiminnan, arvojen ja vision toteuttamiseksi nousivat työyhteisöjen kehittäminen, erilaisuuden ymmärtäminen ja jatkuva kehittyminen muuttuvassa työympäristössä. Organisaation johtamiskulttuuri on muutoksessa joten työyhteisössä tulisi tukea henkilöstön mahdollisuutta hyödyntää yksilöllisiä taitoja ja tietoja organisaation hyväksi.

Avainsanat Henkilöstövoimavara, johtajuus, Z-sukupolvi

Sivut 50 s. + liitteet 5 s.

VISAMÄKI

Degree program in Social and Health Care Development and Management

Author

Sari Bergström

Year 2013

Subject of Master's thesis

**Human resource management and
Z- generation Central hospital in Tavastia
region**

ABSTRACT

In social and health care is a large number of employees which are just starting to retire in the coming years. In the labor market are coming generation is much smaller group than predecessor. Social and health care sector must pay attention to the personnel and human resource management, to recruit professional and competent staff in public organization.

In this thesis is to research how Tavastia Proper Central Hospital (operative, conservative, psychiatric and support) human resource management encounter Z-generation. Tavastia Proper hospital District is responsible for 175 000 people and they have about 2000 employees. Hospitals locations are Hämeenlinna and Riihimäki, they offering specialized services to residents.

This is qualitative research. Material has been collected by theme interview. How to line managers will see the operating environment of HR strategy and how it will appear to everyday activities? How attractive employer, what are the training and career development opportunities and how employer support them in Tavastia Proper hospital District? What are the wishes for the new employees?

Challenges of the future have been clearly identified in Tavastia Proper hospital District. The objective is the organization's values and vision implementation, so key issue in the organization are development of working, understanding diversity, continued development in a changing working environment. Management cultural is changing, in work environment should support employer to take advantage of individual skills and knowledge of organization.

Keywords Human resource, management, Z-generation

Pages 50 p. + appendices 5 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN	6
2.1.	Henkilöstön rekrytointi	9
2.2.	Henkilöstön sitoutuminen	10
2.3.	Osaamisen kehittäminen	11
2.4.	Henkilöstön palkitseminen	12
3	Z-SUKUPOLVI.....	13
3.1.	Z-sukupolvi rekrytointi ja sitoutuminen.....	16
3.2.	Z-sukupolven osaamisen kehittäminen	17
3.3.	Motivointi ja palkitseminen	18
4	KANTA-HÄMEEN SAIRAANHOITOPiIRI.....	18
5	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TEHTÄVÄ	21
6	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄ	21
6.1.	Tutkimusaineisto	22
6.2.	Laadullinen tutkimus.....	22
6.3.	Hermeneutiikka	23
6.4.	Teemahaastattelu.....	24
6.5.	Sisällönanalyysi.....	26
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
7.1.	Käytössä olevat henkilöstön rekrytointimenetelmät	29
7.2.	Henkilöstön sitoutuminen	31
7.3.	Osaamisen kehittäminen	34
7.4.	Henkilökunnan urakehitys ja etuudet	35
7.5.	Toiveet ja edellytykset uudelle työntekijälle.....	37
7.6.	Tulevaisuuden haasteet johtajuudelle.....	38
7.7.	Moniammatillinen yhteistyö	39
8	POHDINTA.....	40
8.1.	Tutkimuksen luotettavuus	40
8.2.	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	41
	LÄHTEET	45
Liite 1	Kirjallisuus katsauksessa käytettyjen tutkimusten esittely	
Liite 2	Haastattelu pyyntö	
Liite 3	Teemahaastattelun teemat	
Liite 4	Esimerkki sisällön analyysistä	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on henkilöstövoimavarojen johtaminen ja Z-sukupolvi Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tulee tulevaisuudessa olemaan yhä suuremmassa roolissa organisaatiossa, sillä työikäisten osuus yhteiskunnassamme vähenee. Tulevaisuudessa henkilöstön saaminen työelämään tulee vain haasteellisemmaksi, miten saadaan eläkkeelle jäävien ikäryhmien tilalle uutta sukupolvea. Henkilöstöön ja sen johtamiseen on panostettava, sillä osaavasta ammattitaitoisesta henkilöstöstä tulevaisuudessa kilpaillaan.

Lähitulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa joudutaan korvaamaan suuri joukko eläkkeelle lähtevästä väestöstä ja työmarkkinoille on tulossa nuorta ikäluokkaa, joka on huomattavasti edeltäjänsä pienempi ryhmä. Tämän vuoksi sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden on kiinnostuttava yhä enemmän henkilöstöstään. Terveydenhuollossa on strategisten henkilöstövoimavarojen johtajuuden merkitys kasvanut, sillä nähdään olevan suuri merkitys terveydenhuollon onnistumiseen. Myös sosiaali- ja terveydenhuollossa on suuri merkitys sillä miten henkilöstö pystyy toteuttamaan organisaatioiden tavoitteita ja miten organisaation tehtävä, visio ja strategia saavutetaan. (Lammintakanen & Rissanen 2011.)

Johtaminen on ohjaavaa toimintaa mitä organisaatiossa tehdään päämäärän saavuttamiseksi. Johtajuudesta voidaan ajatella sen olevan asioiden johtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista. Asioiden ja henkilöstövoimavarojen johtamista ei voida täysin erottaa toisistaan sillä ne molemmat ovat välttämättömiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Kokkinen 2007,7). Erämetsä (2009, 7) tuo esiin johtamisen jing ja jang ajattelun, jolloin johtamisessa on aina kaksi elementtiä. Tuloksia kohti kulkeminen päämäärätietoisesti sekä ihmisten johtaminen, johon kuuluu heidän sitouttamisensa, valmentamisensa ja tukemisensa. Johtamiseen ei ole olemassa yhtä kaavaa, vaan sen onnistuminen on myös ympäristö sidonnainen. Hyvään johtajuuteen edellytyksinä ovat avoin vuorovaikutus niin kielteisen kuin myönteisen palautteen antamisessa ja mahdollisuus tunteiden ilmaisuun (Nuutinen, Manka, Heikkilä-Tammi 2010). Johtamisen oikeudenmukaisuus näkyy henkilöstölle kuulluksi tulemisena, kunnioittavana ja rehellisenä kohteluna.

Työssäni keskityn henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Leggen (2004) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on henkilöstön rekrytointia ja kehittämistä, suorituksen palkitsemista ja organisaation päämääriin johtamista. Nämä osa-alueet huomioituna edistävät henkilöstön tyytyväisyyttä ja tehokasta työskentelyä. Legge (2004) mainitsee myös, että henkilöstöjohtaminen ei ole erityisala vaan kuuluu kaikkien johtajien työhön.

Useissa julkisia palveluja tuottavissa yksiköissä on edelleen hyvin hierarkkinen johtamiskulttuuri, jolloin johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen saadaan näissä yrityksissä henkilöstöä enemmän huomioivaksi? Hyvin useissa organisaatioiden strategioissa tuodaan esille kaunopuheisesti monia tavoitteita ja korostetaan yksilöllisyyttä sekä joustavuutta. Monesti nämä hienot sana jäävät vain kau-

niiksi korulauseiksi organisaatioiden näyttävissä esitteissä. Työelämän vaatimukset ovat laajentuneet, tuoden omat haasteensa työntekijöille. Ammattitaitoa ja osaamista arvioidaan organisaatioissa säännöllisesti. Miten saadaan henkilökunta sitoutettua kehittämään itseänsä ja ottamaan vastuuta omasta työympäristöstään ja kollegoistaan, miten yhteisöllisyyttä pystytään lisäämään. Miten henkilöstöä kyetään palkitsemaan oikeudenmukaisesti, jotta se ei tuo eriarvoisuuden tunnetta työyhteisöön.

Monissa työpaikoissa on käynnissä murros, sillä ikääntyvät sukupolvet vaihtuvat nuorempiin (Ilmarinen, Mertanen 2005). Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, nuorten ryhtyessä johtamaan tulee organisaatioissa väistämättä tapahtumaan uusiutumista. Mikään organisaatio ei yhdessä yössä muuntauudu uuden sukupolven johdettavaksi, joten tulevaisuudessa organisaatioissa tulee olemaan hyvin eri-ikäistä henkilöstöä. Väitöskirjassaan Halme (2011) nostaa esiin kaksihuippuisen ikärakenteen. Organisaation kaksihuippuisella ikärakenteella Halme tarkoittaa organisaatiota, jossa henkilöstö koostuu kaikkein nuorimmista ja ikääntyneistä. Kronologisesti hyvin eri-ikäisen henkilöstön johtaminen on yksi organisaation suurimmista haasteista (Halme 2011). Eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten toimiva vuorovaikutus kertoo tasa-arvoisesta työyhteisöstä (Halme 2011, 28-30). Organisaatioiden vanhojen rutiinien ja toimintatapojen kyseenalaistaminen, toimintatapojen muokkaaminen sekä uusien toimintatapojen oppiminen ei ole nopea prosessi (Isoherranen 2005,66) Työyhteisön vuorovaikutuksen lisäämiseen tarvitaan tällöin johtajuudelta suurta panosta.

Z-sukupolvi (1990-luvun jälkeen syntyneet) ns. uusi sukupolvi, on tulossa työelämän pariin. Tapscottin (2010) mukaan he haluavat vapautta kaikessa mitä tekevät, rakastavat ratkaisuja ja räätälöintejä. He kyseenalaistavat, etsivät yrityksiltä rehellisyyttä ja avoimuutta, haluavat elämässään viihdettä ja leikkimielisyyttä. He ovat suhteiden ja yhteispelin sukupolvi, haluavat kaiken tapahtuva nopeasti ja ovat innovaattoreita. Z-sukupolven edustajat haluavat työn olevan haasteellista ja työstä saatavan palkkion tulee olla riittävä sekä mielellään työaikojen tulisi olla joustavat. Z-sukupolvi haluaa työnteon olevan myös hauskaa, he haluavat viihtyä työpaikalla. (Tapscott 2010.)

Tapscott & Barnard (2010) esittelevät vanhakantaisen työntekijän kehittymismallin, johon kuuluu henkilön palkkaus, koulutus, johtaminen sekä pyrkimys pitää työntekijä yhtiön palveluksessa. Tapscott & Barnard jatkaa, että uuden Z-sukupolven kohdalla kehittymismallin tulisi olla henkilön perehdyttäminen, sitouttaminen, yhteistyössä tekeminen ja kehittymisen mahdollisuus. Onko tulevaisuuden johtamisessa kyse enemmänkin oppivan organisaation kehittämisestä, ihmisen ja tiedon johtamisesta? Lähenevätkö esimies alaisuudet entisestään, siirrytäänkö kumppanuusjohtamiseen, joka organisaatiossa rakentuu neuvottelulle ja dialogille? Millaista johtamista tulevaisuudessa tarvitaan? Monet organisaatiot ovat tulevaisuudessa haasteiden edessä Z-sukupolven kanssa, joka uskaltaa ilmaista mielipiteensä rohkeasti ja vaatia inhimillisempää ja yksilöllisempää kohtelua. Siltalan mukaan lähiesimiesten on yhä vaikeampi tunnistaa, milloin ollaan tekemisissä luovan, sosiaalisen ja oikein johdettuna entistä tuottavamman Z-sukupolven edustajan kanssa ja milloin kyseessä on itseään täynnä oleva erityisoikeuksien ja vaatimusten esittäjä (Siltala 2010).

Olen saanut tutkimukseni aiheen Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiriin opinäytetyöehdotuksista opiskelijoille. Työni tarkoituksena on selvittää, miten Z-sukupolven edustamia henkilöstövoimavaroja tulisi johtaa ja miten Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin on esimiestasolla siihen varautunut. Tulevatko toiveet ja tavoitteet kohtaamaan? Pitäisikö tavoitteita, muuttaa ja mihin haasteisiin tulee vastata henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta?

2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

Human resource management (HMR) joka suomennettuna on henkilöstövoimavarojen johtaminen, josta kirjallisuudessa on myös käytetty suomenista inhimillistenvoimavarojen johtaminen. Tässä työssäni käytän käsitettä henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on kaksi koulukuntaa, kova ja pehmeä. Kovassa ajattelussa henkilöstöä pidetään enemmän organisaation kuluna kuin resurssina, jolloin henkilö on tuotannontekijä jolla on oma hinta ja tuotantoarvo. Pehmeässä ajattelutavassa henkilöstö nähdään organisaation voimavarana ja organisaatioita ei ole olemassa ilman henkilöstöä. Tässä työssä keskityn pehmeään ajattelutapaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen juuret voidaan jäljittää ihmissuhdekoulukuntaan ja humanismiin. 1970 luvulla R. Miles on tehnyt tutkimuksen jonka perusteella johtamisnäkökulmaan on syntynyt henkilöstövoimavarojen johtaminen (Oldham 2012). Henkilöstövoimavarojen johtamisen ottaminen huomioon antaa mahdollisuuden tarkastella henkilöstöä organisaation voimavarana sekä henkilöstön mahdollisuutta kasvuun ja kehitykseen organisaation sisällä. Storeyn (1995) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on erilainen lähestymistapa, jossa työnantaja haluaa saavuttaa strategiallaan vahvasti organisaation sitoutuneita työntekijöitä ottaen huomioon kulttuuriset -, rakenteelliset - ja henkilökohtaiset taustat (Oldham 2012).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa henkilöstöä organisaation voimavarana, mutta on aina kontekstiin liittyvää. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 241.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation menestyksellistä johtamista ottamalla huomioon ihmiset ja heidän kykynsä. Johtamisnäkökulman korostaessa henkilöstöä on työprosessien johtaminen tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtajan tavoitteena on kyetä houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä sekä pitää heidät organisaatiossa motivoituneina hyviin työsuorituksiin ja palkitsemaan hyvin tehdystä työstä. Johtajan tavoitteena on kehittää henkilöstöä ja ylläpitää heidän työkykyään. Tarkoituksena on, että henkilöstö pystyy parhaimpiin työsuorituksiinsa niin nykyisyydessä kuin tulevaisuudessakin (Kauhanen 2006, 16). Erämetsä (2009,21) listaa ominaisuuksia, jotka ovat edellytyksiä hyvälle lähiesimiehelle kuten kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, korostunut vastuullisuus työelämässä, paineensietokyky, vaikeiden asioiden käsittelyky-

ky, hyvät vuorovaikutustaidot, tavoitteellisuus, kokonaisuuksien hahmottaminen ja kyky muistaa lupaamansa.

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, joten myös henkilöstön tarpeet, toiveet ja arvostukset ovat muutoksessa (Kauhanen 2009, 206). Henkilöstövoimavarojen johtaminen on äärimäisen haasteellista ja sen merkitys rekrytointiin sekä työpaikkaan sitoutumisessa on suuri. Ihmisten johtaminen on moniulotteista, täytyy pyrkiä ottamaan huomioon henkilön yksilölliset ominaisuudet, kulttuuriset haasteet ja jo olemassa olevan työyhteisön tuomat haasteet. Työyhteisöjen koostuessa kronologisesti hyvin eri-ikäisestä väestöstä on organisaation etu huomioida ihmiset ja heidän kykynsä. Eri sukupolvilla on erilainen käsitys työhön sitoutumisesta ja työn merkityksestä, jolloin tämä tuo omat haasteensa johtamiselle (Rissanen & Lammintakanen 2011, 263). Järvensivu (2010, 10-11), mainitsee jokaisen sukupolven tekevän työelämän kentästä omannäköisensä ja jokaisella sukupolvella on omat haasteensa.

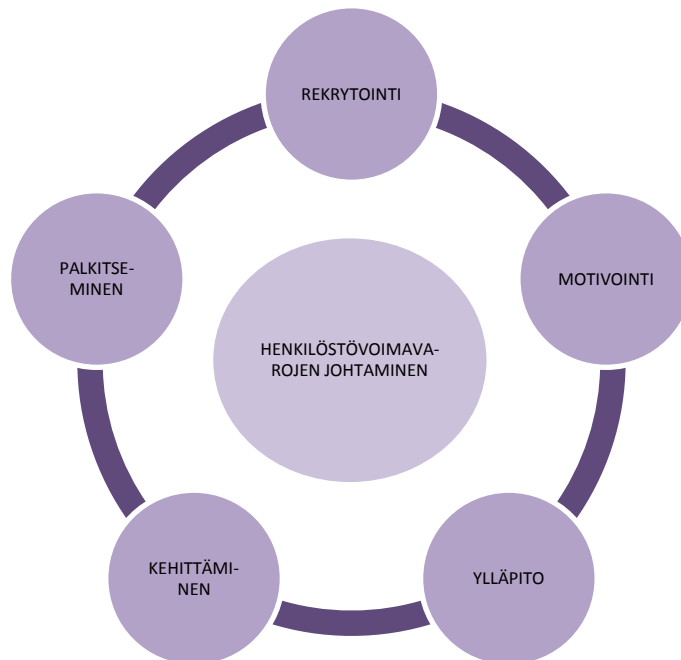
Monikulttuuriset työpaikat tuovat omat haasteensa henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Organisaatioiden kansainvälistyessä on sen toiminnassa huomioitava eri kulttuureista tulevat työntekijät ja eri kulttuureihin matkkaavat työntekijät (Kauhanen 2009, 206). Kuinka aidosti pystymme kohtaamaan ihmisen, jonka kulttuuritausta on omastamme poikkeava ja miten kulttuurien eroavaisuuksia tulisi käsitellä ja ottaa huomioon? Erilaisuuden johtamisella johdolle annetaan erityinen vastuu rohkaista organisaation jäseniä suvaitsevuuteen ja erilaisuuden kunnioittamiseen (Halme, Ykl 2011).

Työelämän muutokset nostavat esiin uusia työkykyvaatimuksia, jotka koskevat kaiken ikäisiä. Kokemukset ja tunteet muutoksessa ovat yksilölle hyvin merkityksellisiä ja niihin tulee suhtautua vakavasti. Muutostunteet pohjautuvat johonkin mitä yksilö on kokenut tai mihin uskoo. Tällöin pyritään ottamaan huomioon muutoksessa yksilön näkökulma, jolloin pystytään jo aikaisessa vaiheessa tunnistamaan mahdollisia tulevia ongelmia ja etsimään niihin ratkaisuja. Ongelmien käsittelyissä yhteistyö- ja kommunikointitaidot korostuvat esimiesasemassa olevilla (Erämetsä 2009; Perkka-Jortikka 2002).

Ihmisten johtaminen on aina moniulotteinen prosessi ja tämä vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaitoja kehittämällä henkilöstön odotuksia pystyy kohtaamaan paremmin. Aidon vuorovaikutuksen saamiseksi tarvitaan luottamussuhteen syntyminen, jota pidetään kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen tärkeimpänä osana. Vain kunnioittavassa ja arvostavassa ilmapiirissä on mahdollista hyvään ja rakentavaan vuorovaikutukseen (Mattila 2007, 13-15). Luottamussuhteen saavuttamiseksi jokaisen esimiehen ja alaisen tulisi miettiä omalta osaltaan miten edistää, mahdollistaa ja ylläpitää luottamussuhdetta. Luottamus edellyttää panostuksia sekä esimieheltä, että alaiselta. Aidossa vuorovaikutuksessa esimies pystyy kohtaamaan ihmisen aidosti, rehellisesti, avoimesti ja on helposti lähestyttävä. Silloin hän pystyy toimimaan työyhteisössä tulevaisuutta luovana johtajana, tukemaan muutoksessa ja tunnistamaan herkästi erilaisia ongelmatilanteita ja reagoimaan niihin. (Aarnikoivu 2010.)

Nykyisin ihmisiä ei yrityksissä ajatella vain palkansaaajina ja kustannuserinä, vaan on alettu huomaamaan työntekijät inhimillisenä voimavarana. Voimavarojen oikeanlainen hyödyntäminen on sekä työntekijän, että työnantajan etu. Henkilöstö on välttämätön, sillä yksikään organisaatio ei kykene toimimaan ilman henkilöstöä. Lähtökohtana voidaan siis pitää henkilöstön olevan organisaation tärkein voimavara. Henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii paljon ajantasaista tietoa organisaation henkilöstöstä (Kauhanen 2009,37). Tunteamalla henkilöstö voidaan hyödyntää persoonallisia vahvuuksia, tiedetään ja tunnustetaan henkilöstön odotukset ja toiveet.

Organisaatio on ihmisten muodostama yhteistoimintajärjestelmä ja henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa organisaation ihmisjärjestelmän rekrytointia, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista (J.Kauhanen, 2009,16; Strömmer 1999). Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät asiat esitellään kuviossa 1. Jokaisen organisaation tulisi kyetä rekrytoimaan itselleen parasta henkilöstöä organisaation tarpeisiin, jotta organisaation päämäärä on saavutettavissa (Juuti & Vuorela 2002, 42-48). Henkilöstö pitäisi kyetä pitämään organisaation palveluksessa luomalla heille edellytykset ja motivaatio hyviin työsuorituksiin palkitsemista unohtamatta. Henkilöstöä tulisi kouluttaa ja antaa mahdollisuus kehittyä ja ylläpitää ammattitaitoa, jotta työsuoritukset olisivat mahdollisimman hyviä nyt ja tulevaisuudessa.



Kuvio1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Kauhanen 2006,16)

Työntekijän oivallettua oman osuutensa organisaatiosta kykenee hän sitoutumaan ja antamaan täysipainoisen työpanoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2010). Kauhanen (2009) mainitsee, että organisaation tulisi tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. Rissanen & Lammintakanen (2011, 92-93) toteaa, että kokonaisvaltainen strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen perustuu hyvään suunnit-

teluun, jossa määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat tavoitteet ja luodaan henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka tukemaan tavoitetta.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on vahvasti yhteydessä organisaation strategiaan. Esimiehen tehtävään kuuluu liittää päivittäiseen työhön organisaation perustehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot. Organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden varmistamiseksi, organisaation jokaisen työntekijän tulee tietää toiminnan tarkoitus ja tavoitteet, sekä tunnistaa merkityksellinen tieto ja osaaminen (Rissanen & Lammintakanen 2011,245). Organisaation näkökulmasta peruskysymyksenä voidaan pitää sitä miten työntekijät ja heidän luovuutensa voidaan vapauttaa työskentelemään organisaation päämäärien hyväksi.

Aarnikoivun (2010) mukaan organisaation strategiassa määritellyt arvot ohjaavat parhaimmillaan organisaation jäseniä. Organisaatioilla on määritellyt arvot, mutta usein ne eivät kuitenkaan vaikuta enemmistön arkipäivään organisaatiossa. Arvoissa ja etiikassa on tärkeintä mitä tehdään sillä teot ja sanat ovat valintoja. Junnola & Juuti (1997,23) tuovat esiin Rescherin mielipiteen, jonka mukaan arvot toimivat pakotteina tai yllykkeinä motivoituneiden tekemään jotain tai pidättäytyen tekemästä jotain.

Määritellyn arvon haasteellisuus on siinä, saadaanko toimintaa muutettua arvon pohjalta, joten myös arvot ja johtaminen ovat yhteydessä toisiinsa. Arvojohtamisessa johtaja haluaa sitouttaa organisaation yhteisiin arvoihin, muistuttaen yhteisön keskeisistä arvoista ja pitäen huolen niiden juurtumisesta arkipäivän toiminnan kaikkiin osiin ja osatekijöihin. ”*Lähijohtajan rooli henkilöstövoimavarajohtajana on merkittävä, sillä hän tulkitsee viime kädessä organisaation tahtotilaa henkilöstölleen (Virtanen & Stenvall,2010)*”. Hyväksi johtajaksi kasvetaan itsetuntemuksen kautta, tunnistamalla oma arvomaailma ja kehittymällä henkisesti toteuttaen päämääriä vaikka niistä ei itselle olisi suoranaista hyötyä. (Aaltonen, Heiskanen,Innanen,2003.)

Kirjallisuuden mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen koostuu useista eri teemoista. Seuraavissa luvuissa avataan henkilöstövoimavarojen johtajuuden keskeisiä teemoja. Kirjallisuuden mukaan nämä teemat ovat rekrytointi, sitoutuminen, kehittäminen, palkitseminen (Kauhanen 2006).

2.1. Henkilöstön rekrytointi

Organisaatiolle henkilöstön rekrytointi on ensimmäinen vaihe henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Henkilöstön palkkaaminen on suuri investointi organisaatiolle ja sillä on useimmiten kauaskantoisia merkityksiä. Organisaatiolla tulee olla käsitys millaista henkilöstöä halutaan palkata ja tämä edellyttää strategista henkilöstösuunnittelua. Rekrytoinnilla tarkoitetaan laajemmin niitä toimenpiteitä joita joudutaan tekemään, jotta oikeat henkilöt sijoitetaan oikeisiin tehtäviin. Rekrytoinnin onnistumisen merkitys on tärkeää, sillä väärässä organisaatiossa tai väärässä paikassa toimiva henkilö käyttää voimavarojaan omaksi tappiokseen, sekä useimmiten organisaation haitaksi. Rekrytointi voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, sisäiseen rekrytointiin ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa organi-

saatiossa olevaa henkilöstöä siirretään sisäisesti toisiin tehtäviin ja ulkoisessa rekrytoinnissa tuodaan osaamista organisaation ulkopuolelta. (Janhonen 2009.)

Rissanen & Lammintakanen (2011) mainitsevat rekrytoinnin olevan tärkeä vaihe myös työntekijän näkökulmasta, sillä silloin työntekijä saa ensimmäisen käsityksen organisaatiosta. Kauhanen muistuttaa (2009) hyvämaineisen organisaation vetovoimasta, tällöin organisaatio pystyy pitämään henkilöstönsä ja houkuttelemaan hyvää väkeä. Etenkin nuorten henkilöiden ollessa kyseessä, työnantajakuva vaikuttaa, minkälaisiin organisaatioihin hakeudutaan.

Rekrytointia voidaan katsella kolmivaiheisena prosessina. HOUKUTTELU – VALINTA – TYÖSSÄ PYSYMISEN TUKEMINEN (Rissanen & Lammintakanen 2011, 249). Houkuttelulla tarkoitetaan, kuinka organisaatiosta saadaan vetovoimainen. Mietitään keinoja joiden avulla saadaan potentiaaliset ehdokkaat kiinnostumaan organisaation työtehtävistä. Organisaation tulee markkinoida itseään mediassa ja tehdä itsestään haluttava henkilöstölle. Valinnan tavoitteena on tunnistaa sopivimmat ehdokkaat, palkata heidät organisaatioon ja sijoittaa heidät oikeisiin tehtäviin. Työssä pysymisen tukeminen on keino, jolla sovitetaan yksilön ja organisaation tavoitteet sekä motivoidaan yksilöä sitoutumaan organisaatioon.

2.2. Henkilöstön sitoutuminen

Lähiesimiehenä on helppo toimia kun henkilöstö on motivoitunutta, arvostaa ja ottaa vakavasti työnsä sillä ongelmia syntyy, mikäli henkilöstön sitoutuminen työhönsä on heikkoa (Ristikartano 2005, 19). Sitoutuminen voidaan jakaa sitouttamiseen ja sitoutumiseen. Sitouttaminen on toimia, jolla organisaatio edesauttaa henkilöstön sitoutumista ja sitoutuminen on henkilöstöstä itsestään lähtevää kiinnittymistä organisaatioon.

Sitouttaminen lähtee uuden työntekijän perehdytyksestä. Perehdytyksen aikana työntekijälle kasvaa ymmärrys organisaation tavoitteista ja päämäärästä. Kauhanen(2009) mainitsee, että uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on tärkeää sillä hyvin toteutettuna se nopeuttaa hänen työtehonsa kasvamista optimaaliseksi. On huolehdittava, että perehdyttäminen on nopeaa ja perusteellista, että vältetään virheitä, taloudellisilta vahingoilta ja työtaturmilta.

Perehdytyksen kautta henkilö saa kosketuksen omiin työtehtäviinsä ja henkilöstöön kenen kanssa työtä tekee. Perehdyttäjä on osaltaan osa organisaation imagoa. Mikäli perehdytys on yliolkaista ja uutta henkilöä huomiotta jättävää, ei henkilön työura organisaatiossa ole välttämättä kovin kauaskantoinen. Työhön perehdyttämisen tavoitteena on olla työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu, joten työhön perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilön kehittämistä (Kauhanen 2009, 152). Palautteen antaminen myönteisesti ja rakentavasti motivoi ja sitouttaa työntekijää työyhteisöön. Myönteisessä palautteessa on Erämetsän (2009, 223) mukaan työntekijää hyvin ohjaava voima ja palautetta annettaessa on muistettava palautteen aitous. Palautetta tulee antaa suoraan henkilölle itselleen ilman

välikäsiä. Palautteessa tulee keskittyä myönteisiin asioihin, mutta muutokset ja parannusehdotukset täytyy myös käydä läpi (Kalliopuska1998,43).

Aarnikoivu (2010), on tuonut esiin kumppanuusjohtamisen, jossa esimies ei sitouta henkilöstöä, vaan keskittyy siihen, että alaiset sitoutuvat omaehtoisesti. Sitouttaminen ei onnistu pakolla ja velvollisuuksilla, vaan työntekijän kokiessa työyhteisön mahdollisuudet antaa se työntekijälle innokkuuden omaehtoiseen sitoutumiseen. Henkilöstön ja esimiesten sitouttamista tulee tukea koko prosessin ajan konkreettisilla toimenpiteillä. (Mehtälä 2010)

Sitouttamisen yhtenä lähtökohtana nähdään työaikajärjestelyt. Työaikoja pyritään muokkaamaan ottamalla huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Heikkilä(2011) on tehnyt työaika-autonomiaan liittyvän tutkimuksen terveydenhuoltoalalla. Tutkimuksen tuloksena hän ei löytänyt suurta merkitystä työaika-autonomian vaikutuksesta perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteen sovittajana. Työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorojen suunnittelua, jossa jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijällä on vapaus ja vastuu suunnitella työvuoronsa sovittujen pelisääntöjen ja reunaehtojen mukaisesti. Heikkilän tutkimuksen mukaan työaika-autonomia kuitenkin lisäsi yksilöllistä vaikuttamista työvuoro suunnittelussa, työnhallinnan tunnetta ja työhyvinvointia.

2.3. Osaamisen kehittäminen

Organisaatiossa voidaan käyttää monia tapoja henkilöstön kehittämiseen. Organisaatio voi järjestää ulkopuolista koulutusta tai organisaation sisäistä koulutusta. Organisaation sisällä voi tapahtua tiedon jakamista (kokemuskellisuus, hiljainen tieto). Organisaatiota voidaan kehittää oppivaksi organisaatioksi. Oppivalle organisaatiolle on olemassa monia määritelmiä, mutta Janhosen (2009) mukaan yhteistä määritelmille on, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen, innovaatioon, toiminta- ja työskentelytavan muuttamisen, päätöksentekoon osallistumiseen. Organisaation kehittämisessä johtajan rooli on keskeinen koska johtaja voi vaikuttaa kehittämistoiminnan suuntaan, resursseihin ja kehittämistapaan (Rissanen & Lammintakanen 2011,35).

Työntekijöille kehittyminen ei ole tärkeää vain ammattitaidon näkökulmasta, vaan se myös sitouttaa, luo turvallisuutta, luottamusta ja jatkuvuuden tunnetta (Rissanen & Lammintakanen 2011, 252). Drucerin (2000,32-33) mukaan tehokkain tapa kehittää ihmistä on käyttää heitä toisten henkilöiden opettajina. Yhä enemmän organisaatioissa on itsensä kehittäminen jätetty henkilön omalle vastuulle. Organisaatio voi luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia, mutta on työntekijän vastuulla kuinka näitä käyttää.

Organisaatiossa jokaisella henkilöllä tulee olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa tulee yhdistyä organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehityssuunnitelmassa tulee ilmetä nykyisessä työssä tarvittava osaaminen sekä tuleviin haasteisiin valmistautuminen. Esimiehen perustehtävään kuuluu auttaa henkilöstöään kehittymään. Organisaatiossa säännöllisesti käytävät

kehityskeskustelut antavat hyvän tilaisuuden esimiehelle ja alaiselle henkilökohtaisen kehityssuunnitelman päivittämiseen. (Janhonen 2006,147.)

Kehityskeskusteluissa tavoitteena on osaamisen kehittämisen lisäksi motivoivan työilmapiirin lisääminen (Laaksonen 2008). Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen avoimen vuorovaikutuksen myötä. Mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun syntyy vain kuuntelemalla vastavuoroisesti. Kuuntelu on tehokas tapa viestiä toiselle ihmiselle hyväksyntää, arvostusta ja välittämistä (Erämetsä, 2009, 139). Luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen vaaditaan, että esimies käy tiivistä vuoropuhelua alaitensa kanssa arjessa eikä vain kehityskeskustelussa (Aarnikoivu 2010, 18).

Osaamisen kehittymisen tulee koskea henkilön koko kyvykkyyttä, eikä vain tietoja ja taitoja ja sen yhteydessä puhutaan henkilön pätevydestä. Janhonen (2009) kirjoittaa henkilön pätevyyden koostuvan monista eri asioista. Näitä ovat henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio ja energia, arvot ja asenteet, ihmissuhdeverkot, kokemus, taidot ja tiedot. Rissanen & Lammintakanen (2011,252) mainitsevat, osaamisen kehittämisen tuovan työntekijälle onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemukset vahvistavat työssä hyvinvointia ja työn merkitystä.

Samansuuntaisesti Aarnikoivu (2010) tuo esiin esimiehen antaman palautteen työntekijälle mahdollistavan omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisen, jolloin tavoitteellinen kehittyminen mahdollistuu. Antamalla palautetta työntekijälle esimies mahdollistaa kehityskohteiden ja vahvuuksien tunnistamisen (Aarnikoivu 2010). Saamalla palautetta työntekijä tuntee itsensä ja työnsä merkitykselliseksi. Janhosen(2005) mukaan henkilön pitkä ja monipuolinen työkokemus ei sinällään ole meriitti, ellei henkilö itse osaa hyödyntää sitä uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. Henkilöstön kehittämistoiminta on hyvin haasteellista, sillä tuloksien arviointiin ei ole olemassa selkeää tapaa. Johtohenkilöiden pitäisi kuitenkin pystyä osoittamaan selkeitä tuloksia ja perustella miten henkilöstön kehittämistoiminta tukee organisaation menestymistä.(Kauhanen 2009, 161.)

2.4. Henkilöstön palkitseminen

Janhosen (2005) mukaan henkilöstön palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeinen osa-alue. Palkitseminen on johtamisen väline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Henkilöstön motivoinnissa palkitseminen on hienovarainen ja herkkä väline. Kun henkilöstö on motivoitunut, on organisaation helppompaa saavuttaa strategiset tavoitteet (Janhonen 2009). Henkilöstön palkitseminen jaetaan usein aineelliseen ja aineettomaan.

Aineellisia henkilöstön palkitsemistapoja ovat muun muassa palkka, palkkiot, rahanarvoiset etuudet. Aineettomia henkilöstön palkitsemistapoja ovat kiitosten ja arvostusten antaminen, luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus, joustavuus ja vapaus työssä sekä lisähaasteet ja lisävastuut. Eri palkitsemistavoilla haetaan erilaisia asioita. Riippumatta palkitsemistavasta kaikki tavat voivat olla työntekijälle merkityksellisiä. Riitta Viitala

(2005) korostaa, että oikeuden mukaisen palkitsemisen tuovan työntekijälle turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta, joten organisaation palkitsemiskulttuuri tulisi olla läpinäkyvää ja helppoa tulkita. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta on tärkeää tunnistaa yksilön motiivit ja niin osataan palkita hyvin tehdystä työstä työntekijälle itselleen merkityksellisellä tavalla.

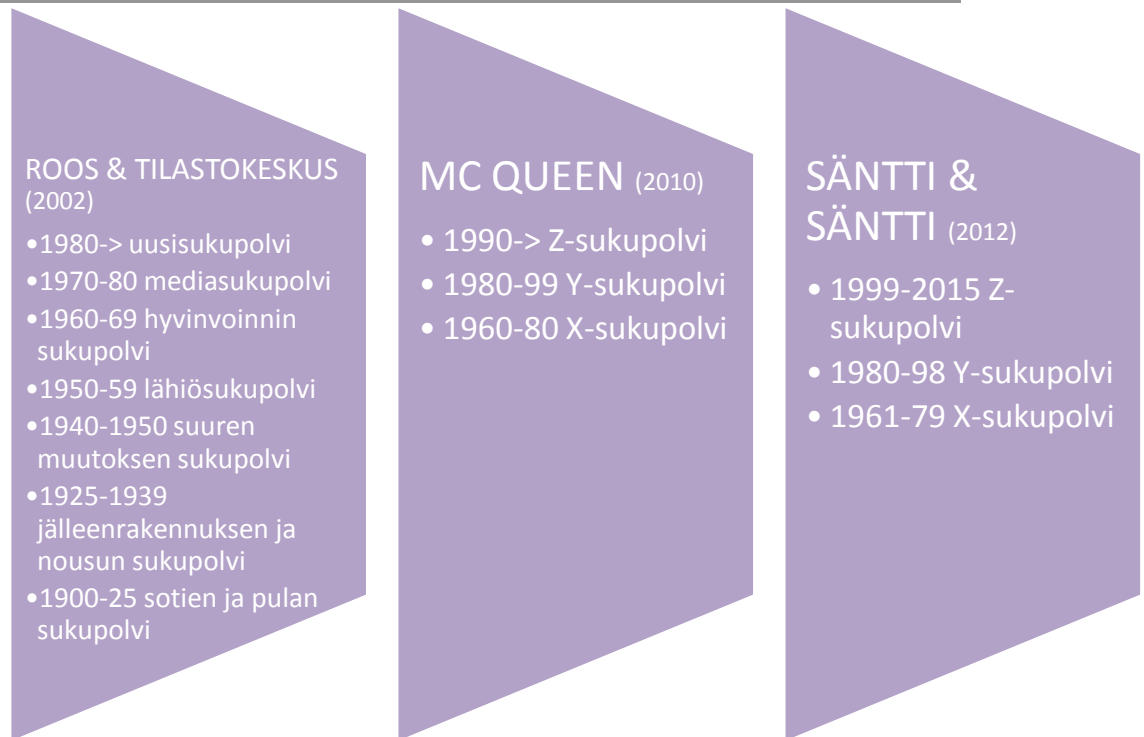
Organisaatioiden toimintakulttuurit muuttuvat nopeasti, joten henkilöstön tarpeet, toiveet ja arvostusten kohteet muuttuvat. Henkilöstön etuudet ovat organisaation itsensä päättämiä henkilöstölleen tarjoamia etuja. Henkilöstöetuudet ovat liitännäispalveluja, jotka erottelevat organisaatioita sen mukaan miten nämä huolehtivat henkilökuntansa kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Organisaation oikealla palkitsemiskulttuurilla esim. palkkauksen suhde työn arvoon ja arvostukseen on organisaation helpompi houkuttaa uutta henkilöstöä ja motivoida nykyistä henkilöstöään (Kauhanen 2009,111).

3 Z-SUKUPOLVI

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä on tarkoitus avata määritelmää Z-sukupolvi sekä sitä miten nykyinen henkilöstövoimavarojen johtajuus kohtaa Z-sukupolven ajatukset. Työssäni olen käyttänyt sukupolvijaotte- lussa McQueenin (2010) määritelmää.

Sukupolvien määrittelylle on hieman erilaisia tulkintoja. Arkikielessä sukupolvien määrittely kohdistetaan useimmiten syntymäaikojen mukaan eri ihmisryhmiin (Zacheus 2008,12). Z-sukupolvi on jatkoa x- ja y- sukupol- velle. Suomalainen sukupolvitutkija J-P. Roos jakaa 1900-luvulla synty- neet neljään sukupolviryhmään ja näiden lisäksi Suomen tilastokeskuses- sa on nimetty 1970-luvun jälkeen syntyneet vielä kahteen ryhmään (Tilas- tokeskus 2002). McQueen (2010) esittää sukupolvien tarkastelun synty- mävuoden mukaan; X-sukupolvi n.1960-1980, Y-sukupolvi n.1980-1990 ja Z-sukupolvi n.1990- (Aakkula 2012). Sukupolvia jaetaan ikäkausiryh- miin myös sosiaalisen median ajattelutapojen erojen mukaan, Sääntti & Sääntti (2012) mieltää X- sukupolven 1961-1979, Y- sukupolvi 1980-1998, Z-sukupolvi 1999-2019, (kts. kuvio 2).

Sukupolvet seuraavat toisiaan jatkuvana virtana säännöllisin väliajoin. Yh- teiskunnallisia sukupolvia määrittäviä käsitteitä luonnehtii se, että ne pyr- kivät esittämään uuden tulkinnan, joka kietoutuu kysymykseen ajanhen- gestä ja aikakauden luonteesta. (Purhonen 2007). Nuoruudesta aikuisuu- teen sukupolviin kohdistuu oletuksia joiden ympäröiminä kasvu tapahtuu. Sukupolvikokemukset eivät välttämättä kata koko sukupolviryhmää (Ant- tila 2009; Purhonen, Hoikkala & Roos 2008,16). Sukupolvien yhteiskunnal- lisissa ajattelutavoissa ja toimintatavoissa saattaa olla suuriakin eroja (Sääntti & Sääntti 2012).



Kuvio 2. Sukupolvien määritelmiä.

X-sukupolvi on syntynyt aikaan, jossa yhteiskunnassa oli orastavan kuluksen aikakausi ja hyvinvointi alkoi olla itsestäänselvyys (Tienari&Piekkari 2011). Y-sukupolvi on syntynyt yltäkylläisyyden maailmaan, jossa 1990 luvun lama on tietysti hieman varjostanut lapsuutta. Y-sukupolvi on jo tottunut tietotekniikkaan ja Vesterisen(2012) mukaan Y-sukupolvi tekee töitä elääkseen, eikä elä tehdäkseen töitä. Y ja Z sukupolven arvomaailmasta löytyy yhtäläisyyksiä.

Z-sukupolvella tarkoitetaan 1990-luvun jälkeen syntyneitä henkilöitä. Z-sukupolven edustajat ovat integroituneet teknologiaan ja syntyneet langattomien verkkojen aikakauteen. Heidän elämäänsä on aina kuulunut mobiiliverkot ja internet. Useimmat Z-sukupolven edustajat ovat hyvin taitavia ja varhaisessa vaiheessa käyttävät sosiaalista mediaa. He seikkailevat digitaalisessa maailmassa huomattavasti edeltäjiään nopeammin ja tehokkaammin. Heistä voidaan puhua online- sukupolvena sillä heidän maailmansa on avoinna ympäri vuorokauden (Levickaite'2010). Z-sukupolven nuoret käyttävät uusien asioiden etsimiseen ja yhteistyöverkostojen koamiseen digitaalista verkkoa. He uskaltavat ilmaista mielipiteensä rohkeasti ja ovat hyvin valveutuneita maailmassa tapahtuvista asioista. He toimivat avoimuuden ympäristössä ja nauttivat yhdessä oppimisesta (Cross-Bystrom 2010). Z-sukupolvelle tiedon etsiminen ja hankinta on reaaliaikaista ja heidän on helppo tarkistaa tieto internetin välityksellä. Tapscott (2010) on hyvin huolissaan tämän sukupolven yksityisyyden luopumisesta. Nettisukupolvi jakaa verkossa hyvinkin henkilökohtaisia tietojaan, eivätkä he näe mitään syytä sille miksi näin ei pitäisi toimia. Kaikki

tämä nuoruuden aikana, avoin henkilökohtaisen tiedon jakaminen saattaa kostautua elämän myöhemmässä vaiheessa, mikäli he ovat hakeutumassa merkittävään työpaikkaan tai virkaan (Tapscott2010).

Z-sukupolvi on sukupolvi, joka on kasvanut itse arviointien maailmassa ja opetettu kriittiseen tiedon käsittelyyn. Sukupolvi, joka on valmiina koulutautumaan ammattiin, sitoutumaan työelämään ja kehittämään sitä entistä paremmaksi (Helve 2012,7). Niin kutsuttu nettisukupolvi ei välttämättä halua haastaa vanhempiaan ihmisinä, mutta he haastavat organisaatioita ja instituutioita. Kirjallisuutta he lukevat vähemmän, mutta tietoa he hakevat internetistä sitäkin enemmän. Internet on antanut heille voimakkaan työkalun, jonka avulla nuoret voivat itsenäisesti järjestäytyä, ajaa muutoksia ja horjuttaa perinteisiä järjestelmiä. ”*Sosiaaliset verkostot ja yhteisölliset työskentelytavat ovat nousseet tärkeiksi tiedon luomisen, oppimisen ja osaamisen rakentamisen välineiksi (Kumpulainen & Lipponen 2010).*” Tapscott (2010) uskoo vahvasti sukupolven olevan yhteisöllisesti suuntautunut vapaaehtoisten ja aktivistien sukupolvi eikä pinnallinen ja materialistinen niin kuin useasti kuuluu väitettävän. Z-sukupolven kanssa ollaan tulossa jälleen uudelle aikakaudelle. Tapscott luottaa vahvasti siihen, että Z-sukupolvi haluaa tehdä maailmasta edes hieman paremman paikan. (Tapscott 2010.)

Z-sukupolvelle aika ja paikka on perinteisessä mielessä menettänyt merkityksensä. Virtuaalinen maailma vuorovaikutuskeinona on arkipäivää. Ei haluta hierarkista ympäristöä, halutaan toimia tasa-arvoisissa, avoimissa ja läpinäkyvissä yhteisöissä (Tienari & Piekkari 2011). Tuohinen (2010), mainitsee artikkelissaan nuorten haluttomuuden erottua työyhteisössä. Nuoret eivät halua erottautua myöskään ylöspäin, joten esimiehinä ollessaan nuoret eivät halua hierarkoiden tulevan itsensä ja työkavereiden väliin. Z-sukupolvelle korostuu informaatioteknologian tuoma reaaliaikaisuuden vaatimus (Puohiniemi2002). Z-sukupolvi kokee verkostojen käyttämisen tutuksi ja he ovat myös osaltaan verkostoista riippuvaisia.

Haasteita nykyisille organisaatioille aiheuttaa kahden erilaisen kulttuurin kohtaaminen työelämässä. Konkarin ja vasta-alkajan kohtaaminen työyhteisössä herättää aina monenlaisia tunteita. Yhteisöllisyyden kehittämiseksi pitäisi muistaa molemminpuolinen arvostus, sillä hyvän yhteistyön kehittämiseen tarvitaan aina keskinäistä kunnioitusta (Matti 2009,87). Viljakainen (2011,103) kirjoittaa, että pahin virhe mitä johtaja voi eri-ikäisten työyhteisössä tehdä on yrittää erottaa sukupolvet toisistaan. Hänen näkemyksensä mukaan eri-ikäisten kohtaaminen työyhteisössä ja yhteistä päämäärää tavoiteltaessa on selkeä merkitys ikärasismien vähenemiselle.

Z-sukupolvi tulee työelämään innokkaana ja valmiina käyttämään innovatiivisuuttaan ja sosiaalisia mediaverkkoja kehittääkseen ja tehdäksään yhteistyötä organisaatiossa. He tietävät oman arvonsa ja haluavat arvostusta tunnustuksina sekä haasteellisina työtehtävinä. Työn ohessa, he haluavat olla yhteydessä sosiaalisissa verkostoissa ja he haluavat myös työn olevan hauskaa. Sosiaalisessa mediassa käyttäjät rakentava yhteisiä merkityksiä ja voivat olla sekä viestijöitä, että sisällön tuottajia (Säntti&Säntti 2011). Uudessa työpaikassa heille voi tulla yllätyksenä, että organisaatio on vielä vanhanaikainen. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa oleminen voi olla

kiellettyä työaikana ja tekniset työkalut saattavat olla vanhanaikaisempia mitä heillä on kotona. Z-sukupolven edustaja ei ole johdettava, vaan enemmänkin yhteistyökumppani (Tapscott 2010).

3.1. Z-sukupolvi rekrytointi ja sitoutuminen

Rekrytoitaessa Z-sukupolven edustajia organisaatioiden tulisi muistaa, ettei nuorten työntekijöiden ensisijainen tavoite ole raha (Tapscott 2010). Z-sukupolven edustajat haluavat ensisijaisesti oppia, tehdä mielenkiintoisia asioita ja tavata mielenkiintoisia ihmisiä sekä pitää hauskaa. Oppimismahdollisuudet, työssä viihtyminen, ja yhteistyömahdollisuudet nousevat esiin kysyttäessä nuorilta työpaikan valinnan perusteita (Quakrim-Soivio 2010). Yritysten imagon tulee olla nettisukupolvea miellyttävä, he haluavat, että yritysten arvomaailma ja kulttuuri käy yksiin heidän oman ajattelutapansa kanssa. Toisaalta Tuohinen (2010) tuo esille nuorten maineen työllistymisen kannalta. Työllistymiseen vaikuttaa miten nuoret nähdään ja millainen maine nuorilla on työnantajien keskuudessa. Työnantajilta löytyy epäluuloista asennetta nuorten työhalukkuutta kohtaan, yksittäiset kokemukset yleistetään helposti.

Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo kuvailevat (TEM raportti, 14/2012) tulevaisuuden näkymää vuodelle 2030, jolloin ihmisten työajat ja työehdot ovat huomattavasti yksilöllisempiä. Tienarin ja Piekkarin (2011) mukaan Z-sukupolvi uskaltaa vaatia inhimillisempää ja yksilöllisempää kohtelua. Organisaatiot pyrkivät tekemään itsestään houkuttelevampia, mutta samanaikaisesti pyrkivät myös hyödyntämään erilaisten ihmisten työpanosta sisältäen osaamisen, luovuuden ja innovaation. Tuohinen tuo esiin artikkelissaan (2010) nuorten haluavan työskennellä yhteisöissä, joissa vallitsee tasavertaisuuden ilmapiiri. Artikkelissaan Tuohinen (2010) näkee työelämän keskeisimpinä haasteina millaista kulttuurista, sosiaalista ja instituutionaalista tukea nuorten perustavien tarpeiden tyydyttämiselle löytyy.

Työnantajat, jotka haluava löytää ja palkata parhaimmiston osaajia, tulisi käsittää hakuprosessi kaksisuuntaisena dialogina. Aiemmassa henkilöstöhallinnan mallissa pääsääntöisesti ilmoitettiin uusista työpaikoista lehti-ilmoituksilla. Nettisukupolvelle tämäntyyppinen työhön houkuttelu on ajanhukkaa ja yhtiöiden tulee herättää mielenkiinto internetissä. Yhtiöistä tulee luoda kattavia yhtiön toimintaa ja arvoja kuvaavia sivuja joista informaatiota on helppo löytää. Yritystä tulee tehdä tunnetuksi käyttämällä työkaluina blogeja ja podcasteja, sekä tuottamalla multimediamateriaalia You Tubeen ja Facebookiin (Tapscott 2010).

Tapscottin mukaan nettisukupolvi kyllästyy helposti pitkiin ja monimutkaisiin rekrytointiprosesseihin. He turhautuvat nopeasti, mikäli joutuvat odottamaan esimiesten vastauksia pitkään tai tekemään pitkäkestoisia paperiprosesseja. Tapscott jatkaa, että älykkäät organisaatiot tekevät rekrytointiprosessista aina hakemisesta palkkaukseen nopean ja hakijoille palautetta sisältävän prosessin. (Tapscott 2010, 184)

3.2. Z-sukupolven osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on organisaation yksi tärkeimmistä osatekijöistä. Työelämän vaatimukset ovat lisääntyneet mikä aiheuttaa työntekijöille jatkuvan kehitystarpeen. Työhön sitoutumista edistää esimiehen oikeudenmukainen toiminta ja kannustus. Nuoret haluavat palautetta työstään mieluiten päivittäin (Quakrim-Soivio 2010,44). Riittävän itsenäisen mahdollisuus työskennellä, mielekkäät tehtävät, omia taitoja kartuttavat ja palautetta antavat sekä vuorovaikutusta ylläpitävät ja osallistavat työtehtävät luovat sitoutumista (Keskinen 2005). Vuorovaikutusta vaaliva ilmapiiri edistää tiedon ja osaamisen jakamista ja oppimista organisaatioissa (Kivinen 2008).

Koulutus on vain yksi tapa kehittää osaamista. Tärkeiksi menetelmiksi ovat nousseet työssä oppimisen menetelmät, jotka perustuvat kokemuksellisuuteen (Rissanen & Lammintakanen 2011). Nuoret toivovat työelämässä oppimisen olevan uudenlaista yhteisöllistä oppimista (Quakrim-Soivio 2010, 43). Nuoriin kohdistuvat yhä suuremmat työelämän vaatimukset, vaaditaan yhä syvempää ja laaja-alaisempaa osaamista, jolloin innovatiivisuus sekä tiimi-taidot ja oma-aloitteisuus nousevat yhä suurempaan rooliin (Vahasalo 2011). Osallistuminen henkilöstökoulutukseen ja työssä oppimisen mahdollisuus ovat keskeisiä tekijöitä suhteessa työn laatuun ja läheisessä merkityksessä työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on tärkeä tekijä työhön sitoutumisen ja työ uran pituuden kannalta (Kauhanen, Nätti, Mietinen 2012). Nuorisotutkimuksen 2011 mukaan jo useita vuosia nuoret ovat tuoneet esiin koulun ja työelämän yhteyden jonka pitäisi olla suurempi. Tutkimuksessa Lavonen tuo esiin työelämän yhteyksien tärkeyden oppimisen ja motivoitumisen kannalta.

Z-sukupolven edustaja haluaa olla luova ja innovatiivinen, sekä haluaa kuulua itseään laajempaan yhteisöön. He haluavat löytää työlleen merkityksen, sillä yhdessä tekemisellä pitää olla yhteinen päämäärä. Z-sukupolvi haluaa toiminnan vapautta, mutta toivoo samalla kehyksiä työlleen. Z-sukupolven edustaja haluaa olla avoin jakaa tietoa ja verkostoitua. Vuorovaikutusten kautta he saavat tietoa ja tieto muuttuu merkitykselliseksi. Tiedon jakamisen kynnyks tulee olla mahdollisimman matala. (Tienari&Piekkari 2011.)

Tapscot (2010) mainitsee, että arvostamalla ja tukemalla työntekijää joka lähtee etsimään uusia ammatillisia taitoja, lisää se omaa mahdollisuuttaan työntekijän palaamiseen uusien tietojen ja taitojen kanssa takaisin organisaatioon. Jatkuva oppiminen työelämässä asenteena liittyy Tuppuraisen (2010) mukaan vahvasti koulutustasoon. Taloudellisen tiedotustoimiston (TAT:in) tekemän Nuoret ja työelämä tutkimuksen (2011) sekä Tuohinen (2010) mukaan tulevaisuudessa nuorilla korostuu työelämästä ihmissuhteet ja vapaa-aika sekä mielekäs ja kiinnostava työ joka vielä pystyisi tukemaan ihmisenä kasvamista. Lisäksi Tuohinen (2010) pohtii artikkelissaan työelämään tulevien nuorten ammatillisia odotuksia ja suunnitelmia. Tuohisen (2010) näkemyksen mukaan nykyisessä työelämässä nuoret eivät tunne tarvetta ja halua nousta ylöspäin hierarkia-asemassa. Joten heillä siis on enemmän vapautta keskittyä omiin intresseihinsä ja itsensä toteuttamiseen perustuviin työtehtäviin. Z-sukupolven edustajat haluavat esi-

miesten haastavan heidät, jolloin he pyrkivät yhä parempiin työsuorituksiin (Viljakainen & Mueller-Eberstein 2011,102).

3.3. Motivointi ja palkitseminen

Raha ei ole luovuuden ja motivoinnin ensisijainen liikkeelle paneva voima Z-sukupolvelle. Nuoret ja työelämä tutkimuksen(2011) mukaan palkka puhuttaa nuoria, mutta sitä pidetään vasta neljänneksi tärkeimpänä työelämän tarjoamana mahdollisuutena. Tutkimuksessa ilmenee nuorison haluavan palkkauksen olevan suhteessa osaamiseen ja koulutukseen. On kuitenkin ymmärrettävää, että myös Z-sukupolvi haluaa päästä taloudellisesti turvattuun asemaan. Nykyiset asumiskustannukset ja opintolainat ovat huomattavasti suurempia kuin suurilla ikäluokilla. On täysin järkevää ansaita rahaa, jotta pystyy suoriutumaan taloudellisista velvoitteista.(TAT 2011.)

Tulevaisuudessa joudutaan miettimään muita palkitsemiskeinoja, sillä työajasta saatavan korvauksen merkitys on Z-sukupolvelle erilainen kuin aiemmille sukupolville (Säntti&Säntti 2011). Uusi sukupolvi haluaa työympäristön, jossa sekä arvostetaan, huomioidaan ja kannustetaan, että tuetaan. Mikäli nämä eivät toteudu, niin rahallisen palkkion korottamisella ei ole merkitystä vaan Z-sukupolven edustaja ovat valmiita vaihtamaan työyhteisöä (Viljakainen & Mueller-Eberstein 2011,101). Tapscottin (2010) mukaan nettisukupolventyöntekijä odottavat saavansa palautetta esimiehiltään arvioidakseen työsuoritustaan. Z-sukupolvi haluaa tietää, millä perusteella heitä arvioidaan ja miten he suoriutuvat (Tienari & Piekkari 2011, 149). ”*Uusien asioiden tekemisestä, onnistumisista ja epäonnistumisista, kannattaa oppia ja niistä tulisi palkita, myös epäonnistumisista. Näin oppimisesta tulee olennainen osa kaikkia yrityksen prosesseja (Jabe&Häkkinen2010).*”

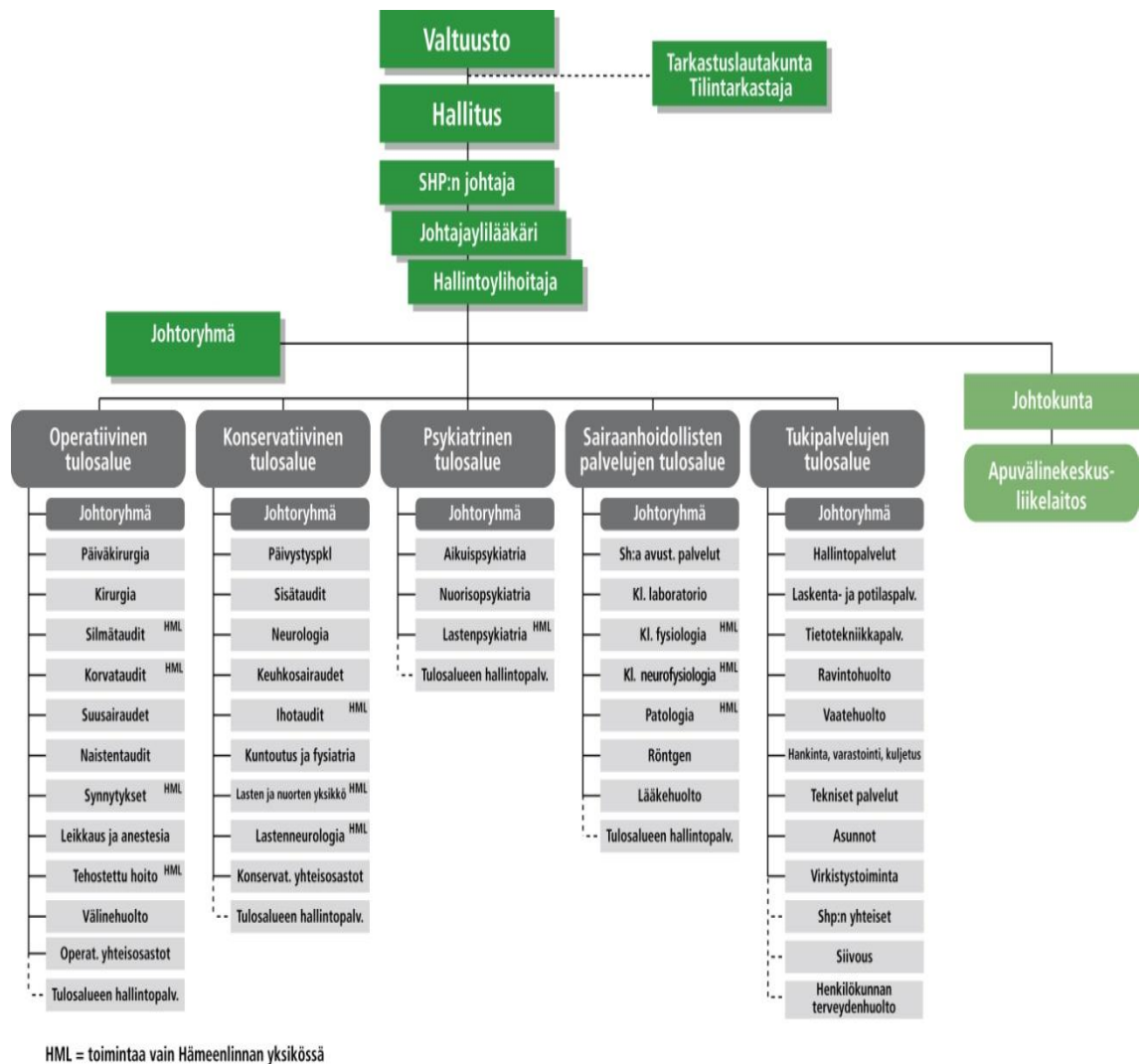
Z-sukupolven edustajat kaipaavat nopeutta sekä työpaikalta, että yksityiselämältä. Työpaikalla nopeus vaikuttaa myös uskollisuuteen. Z-sukupolvi haluaa edetä nopeasti ja etenemismahdollisuudet ovat yksi kriteeri työpaikan valitsemiselle, joten he janoavat esimiehiltään ja organisaatiolta rehellisyyttä ja avoimuutta. Rehellisyys merkitsee heille totuuden kertomista ja sitoumuksien mukaan elämistä. Nettisukupolvi osaa olla kriittinen ja heille luontaisesti rehellisyys on helppo tarkistaa verkostojen välityksellä.(Tapscott 2010.)

4 KANTA-HÄMEEN SAIRAANHOITOPIIRI

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstövoimavarojen johtajuutta ja Z-sukupolvea Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä palvelee noin 175000 asukasta. Kuntayhtymän palveluksessa on noin 2000 henkilöä. Kanta-Hämeen keskussairaalalla on toimintayksiköt Hämeenlinnassa ja Riihimäellä. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin toimintakaavio esitellään kuviossa 3. Toimintayksiköiden tar-

koituksena on tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja. Sairaalan omistavat ja kustannuksista pääasiassa vastaavat kunnat asettavat toiminnalle tavoitteet ja voimavarat.

Sairaanhoitopiiri on hyväksynyt laatu politiikan, jossa esimerkiksi mainitaan, että johdon tehtävänä on luoda edellytykset hyvin toimivalle tuotantoprosessille ja palvelujen laadulle. Huomioidaan myös, että työntekijä on samanaikaisesti vastuussa oman työnsä laadusta joten henkilöstön osamista kehitetään niin, että otetaan huomioon sairaanhoitopiirin tavoitteet ja tarpeet sekä henkilöstön pitkän tähtäimen kehittämistavoitteet. (KSSHP 2012, esittely)



kuvio3. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin toimintaorganisaatio. päivitetty 18.6.09 (KSSHP 2012, esittely)

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirille on laadittu strategia vuoteen 2015. Strategian lähtökohtana on sosiaali- ja terveystalouden laadun ja saataavuuden parantaminen sekä perustason vahvistaminen. Erityispalveluja keskittämällä pyritään varmistamaan laadullisesti korkeatasoinen erityisosaaminen. Sairaanhoitopiirin strategia kattaa Hämeenlinnan, Riihimäen ja Forssan seutukunnat.

Sairaanhoitopiirin toimintaa ohjaavat arvot ovat ihmisen arvostaminen, oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus. Päästrategioina ovat sairaanhoitopiirin sisäisten toimintojen kehittäminen, Kanta-Hämeen alueellisen yhteistyön kattava kehittämistoiminta ja erityisvastuualueellinen kehittäminen. Strategia vuoteen 2015 on kirjattu sairaanhoitopiirin tehtäväksi tuottaa sairaanhoitopiirin jäsenkuntien väestölle ja muille asiakkaille turvallista ja korkealaatuista erikoissairaanhoidon palvelua sekä kehittää terveydenhuollon toimialaa Kanta-Hämeessä.

Sisäisten toimintojen kehittämisen alle on kirjattu henkilöstöstrategian osalta ”*Henkilöstön saatavuus turvataan kehittämällä henkilöstöpolitiikkaa ja rekrytointia ja varmistamalla piirin kilpailukyky kiristyvillä työmarkkinoilla. Laadukas koulutus varmistaa myös kilpailukykyisyyden työvoiman hankinnassa. Henkilöstön rekrytointi kohdistuu parhaisiin osajiin. Vakinaiset työsuhteet ovat hyvän henkilöstöpolitiikan ja laadukkaan osaamisen perusta. Sairaanhoitopiiri tarjoaa monipuolisia tehtäviä, joissa voi kehittyä ammattilaisena ja asiantuntijana.*”

Strategia vuoteen 2015 tavoitteena on neljä pääkohtaa:

1. Sairaanhoitopiiri toteuttaa tehtävänsä itsenäisenä ja verkostoituneena erikoissairaanhoidon palvelujen tuottajana.
2. Sairaanhoitopiirin toiminta on järjestetty innovatiivisesti ja kilpailukykyisesti tuottavuuden ollessa vähintään valtakunnan keskitasoa.
3. Väestö pitää sairaanhoitopiirin palveluyksiköitä ensisijaisina erikoissairaanhoidon hoitopaikkoina ja kuntien luottamus sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon toimijana säilyy.
4. Sairaanhoitopiirin halutaan olevan vetovoimainen terveydenhuollon ammattilaisille.

Strategiaa seurataan säännöllisesti ja sairaanhoitopiirin hallitus raportoi strategian toteutumista kerran vuodessa sairaanhoitopiirin valtuustolle. (KHSHP, esittely.) Strategiasta erityisesti kohta 4 on lähellä opinnäytetyöni tutkimuksen aihetta. Jotta sairaanhoitopiiri voi olla tulevaisuuden ammattilaisille vetovoimainen, on ymmärrettävä mitä vaatimuksia ja tavoitteita voi heillä tulevaisuudessa olla. Tästä näkökulmasta tärkeäksi nousevat henkilöstövoimavara johtaminen ja Z-sukupolvi.

5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TEHTÄVÄ

Tutkimukseni oli kohdistettu Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin tulosityksiköiden (operatiivinen, konservatiivinen, psykiatrinen ja sairaanhoidolliset palvelut) lähiesimiehille. Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, mitä haasteita Z-sukupolvi tuo henkilöstövoimavarojen johtamiselle ja miten johtamista tulisi muuttaa, jotta toiminta Z-sukupolven kanssa onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla tulevaisuudessa Kanta-Hämeen Sairaanhoitopiirissä. Tutkimukseni kysymyksinä olivat.

1. Mikä on tämä Z-sukupolvi?
2. Mitkä asiat tukevat Z-sukupolven johtamista Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin organisaatiossa haastattelujen perusteella tällä hetkellä?
3. Mitkä ovat asiat, joihin on vielä kiinnitettävä huomiota Z-sukupolven johtamisessa haastattelujen perusteella Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin organisaatiossa?

Tutkimukseni koostuu kolmesta osa-alueesta. Kirjallisuuskatsauksen kautta selvitin henkilöstövoimavarojen johtajuutta ja Z-sukupolvea. Kirjallisuuskatsauksessa olen tuonut esiin kirjallisuuden mukaan johtavat teemat henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja Z-sukupolvea olen tarkastellut näiden samojen teemojen kautta.

Teemahaastattelut joiden aihe on kirjallisuudesta, olen selvittänyt lähiesimiesten näkökulmia omaan organisaatioonsa. Teemahaastattelujen kautta olen halunnut tarkentaa jo olemassa olevaa rekrytointi mallia. Mitkä keinot ovat käytössä henkilöstön sitouttamisessa ja palkitsemisessa ja miten se on näkynyt arkipäivän työskentelyssä. Kuinka vetovoimaisena työnantajana KSSHP näyttäytyy lähiesimiesten näkökulmasta. Mitkä ovat todelliset koulutus ja urakehityksen mahdollisuudet ja miten niitä tuetaan. Mitä toiveita lähiesimiehillä on uusia nuoria työntekijöitä kohtaan? Tulossiossa käsitelen teemahaastattelun tuloksia suhteessa kirjallisuudesta nousseisiin asioihin.

6 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄ

Tutkimus on selvittelyä ja siihen liittyviä toimenpiteitä joita joudutaan tekemään, jotta saavutettaisiin tietoa tutkittavasta aiheesta. Niiniluoto (1984) toteaa tieteellisen tutkimuksen olevan vuorovaikutusta tutkijan ja kohteen välillä. Metsämuurosen mukaan (2001,7) tieteellinen tiedonhankinta ei koskaan voi olla arvovapaata vaan tuloksiin vaikuttaa tutkijan omaksumat käsitykset luotettavasta tiedosta ja todellisuudesta. Vuorovaikutuksen tavoitteena on saavuttaa kohteesta oleellista uutta tietoa. Alasuutarin (2011)

mukaan teoreettinen viitekehys määrittelee mitä aineistoa kannattaa kerätä ja millaisia menetelmiä käyttää.

6.1. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto muodostuu Kanta-Hämeen tulosalueiden (operatiivinen, konservatiivinen, psykiatrinen ja sairaanhoidolliset palvelut) tehdyistä teemahaastatteluista. Haastateltavat olivat Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä työskenteleviä lähiesimiehiä. Jokaisella haastateltavalla oli kokemusta lähiesimiehen tehtävistä yli 5 vuotta. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostiviestillä, jossa kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus ja aihepiiri. Sähköpostiviestissä mainittiin myös haastattelumenetelmä ja haastattelun nauhoittaminen. Haastattelu-pyyntöjä lähetettiin 13 kpl ja 7 vastasi suostuvansa haastatteluun. Yksi haastatteluista jouduttiin perumaan aikataulu ongelmien vuoksi. Haastatteluun suostumisen jälkeen sovittiin ajankohdasta ja haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tulevan haastattelun teemat kts.taulukko1. Haastattelut suoritettiin ajalla 13.12.2012- 9.1.2013.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien työyksikössä, joko työhuoneissa tai neuvotteluhuoneessa niin, että he itse valitsivat paikan. Työpaikalla tapahtuva haastattelu oli perusteltu, sillä haastattelussa käsiteltiin työhön liittyviä asioita, joten haastateltaville turvallinen ympäristö oli paras vaihtoehto. Nauhoitetut haastattelut käytiin rauhallisissa tiloissa, haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja kestivät 36 -84 minuuttia. Haastattelujen aluksi läpikäytiin vapaamuotoisesti haastattelun kulku pääpiirteittäin sekä myös Z-sukupolvi käsitteenä, jotta välttyttäisiin ristiriitaisilta tulkinnoilta.

Haastatteluissa edettiin edellä mainittujen teemojen mukaisesti. Teemojen alla esitin tarkentavia kysymyksiä ja haastateltavien omia toiminta ehdotuksia joidenkin teemojen sisältä. Haastattelujen lopuksi pyysin jokaista haastateltavaa vapaasti pohtimaan henkilöstövoimavarajohtajuuden tilaa nyt, verrattuna siihen aikaan kun ovat aloittaneet toimintansa lähiesimiehinä. Pyysin heitä kertomaan omasta mielestään suurimmista muutoksista ja mahdollisista tulevista haasteista.

Laadullisessa tutkimuksessa ennen analyysiä on aineisto muutettava analysoitavaan muotoon. Tutkimuksessani tämä tarkoitti haastatteluiden litterointia sanasta sanaan. Litteroinnin avulla pyritään ymmärtämään tutkimukseen osallistuneiden puhe järjestelmällisesti. Yksi haastatteluista oli teknisen ongelman vuoksi jäänyt tallentumatta, mutta haastattelusta oli olemassa tarkat muistiinpanot suorine lainauksineen mikä mahdollisti kyseisen haastattelun sisällönanalyysin.

6.2. Laadullinen tutkimus

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja lähestymistapani aineistoon on hermeneuttinen. Laadullinen tutkimus pyrkii selittämään ja tutkimaan ilmiöitä yhteiskunnassa. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä sekä laadullisen tutkimuksen eri lähestymistavoille on yhteistä, että niiden tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta, toimintata-

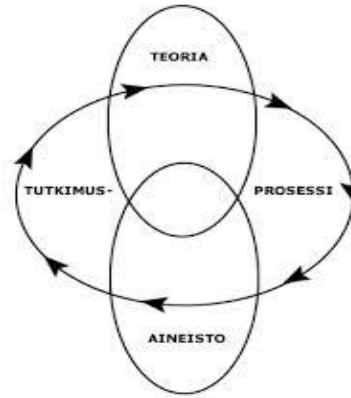
poja, samanlaisuuksia tai eroja. Hirsijärvi, Remus & Salavaara (2007) kiinnittävät huomiota siihen, että lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksella pyritään enemmän löytämään tosiasioita, kuin jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi ym. 2007.) Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä ja se pitää sisällään luonnollisissa tilanteissa hankitun aineiston ja aineiston kerääjänä toimii ihminen (Hirsijärvi, Hurme 2011).

Kuvaamiseen pitää sisällyttää ajatus, että todellisuus on moninainen, joten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään ja selittämään. Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on inhimillisen ymmärryksen lisääminen (Syrjäläinen, Eronen, Väri 2007). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarpeellista ottaa suurta tutkimusyksiköiden määrää. Ominaisuutena laadullisen tutkimuksen aineistolle voidaan pitää ilmaisullista rikkautta, monitasoisuutta ja kompleksisuutta (Alasuutari 1994). Laadullisessa analyysissä tärkeinä ovat erot eri ihmisten tai analyysiyksiköiden välillä. Erot antavat johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi (Alasuutari 2011, 43).

6.3. Hermeneutiikka

Hermeneutiikassa keskeisiä käsitteitä ovat ymmärtäminen ja tulkinta. Hermeneuttisessa lähestymistavassa halutaan ymmärtää ja tulkita inhimillistä toimintatapaa, joten hermeneuttisen tutkimusperinteen mukaan tutkija on tulkki (Syrjäläinen, Eronen, Väri 2007, 119). *Hermeneuttisen filosofian mukaan hermeneuttisen tulkinnan tehtävänä on auttaa ihmistä ymmärtämään itseään ja omaa historiallista elämismailmaansa jossa kaikki tulkittavat ilmiöt vääjäämättä ilmenevät (Gadamer 2004).* Ymmärtämisen etenemistä kuvataan hermeneutiikassa hermeneuttisella kehällä, joka etenee kehässä tai spiraalisesti kts. kuvio 4,5. Se kuvaa tulkinnan menetelmäopin periaatteita sekä inhimillisen ymmärtämisen osien ja kokonaisuuden välistä suhdetta.

Hermeneuttinen ymmärrys muodostuu esiymmärryksen perustalle. Hermeneutiikan esittämät vaatimukset tulkinnan toteuttamiseksi edellyttävät oman tulkinnan jatkuvaa suhteuttamista paitsi tulkintakontekstiin, myös tulkittavan tekstin tekijän näkökulmaan. Hermeneutiikka on yksi esittelemisen ja perustelemisen menetelmä. Hermeneutiikassa ymmärtäminen korostaa asian merkitystä, kuuluvuutta ja arvoa se sitoutuu ihmisen elämään ja siihen kuuluviin tapoihin antaen asioille merkityksiä (Väkevä 1999).



Kuvio 4. Hermeneuttinen kehä (Proutio 2004)



Kuvio 5. Hermeneuttinen spiraali (Niemelä 2001)

Tutkimuksessani olen hermeneuttisen lähestymistavan avulla pyrkinyt ymmärtämään teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluiden kokonaisuutta. Teoreettisen viitekehyksen avulla olen muodostanut itselleni esimmäyksen tutkittavaan aiheeseen. Haastatteluiden sisällönanalysissä olen tarkastellut yksityiskohtia ja verrannut niitä kokonaisuuteen ja teoreettiseen viitekehykseen. Tuloksissa olen tulkinnut kokonaisuuksia omissa asiayhteyksissään sijoittaessani niitä tutkittavaan ympäristöön. Täten olen pyrkinyt tulkitsemaan mahdollisimman objektiivisesti kokonaisuuksista nousevia pääkohtia ja niihin liittyviä merkityksiä.

6.4. Teemahaastattelu

Aineiston keruu menetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelumenetelmä on yksi laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmä (Räsänen, 2012). Teemahaastattelussa käsitellään vain tutkittavaan teemaan oletettavasti liittyviä asioita. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka käsittää kaikille samat haastattelu-teemat. Haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin, joten vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelu on luonteel-

taan avointa keskustelua, jossa aihepiiri on rajattu teemojen avulla (Hirsijärvi & Hurme 2009). Haastattelu etenee rajatussa aihepiirissä ja haastattelun aikana tutkija voi esittää teemojen alla tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten maailman kokemuksellisuuden siinä asioiden tulkinta ja niiden merkitys ovat keskeisiä. Merkityksellisyys syntyy vuorovaikutuksessa, joka koostuu ihmisten sanoista niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta (Räsänen 2012).

Tutkimuksessani haastattelun teemat ovat kirjallisuudesta. Teemoiksi olen nostanut kirjallisuudessa esitetyt henkilöstövoimavarojen johtamisen pääkohdat ja siihen liittyvänä myös organisaation henkilöstöstrategian. Lisäksi olen ottanut tärkeät teemat tulevaisuuden henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta. Olen yrittänyt selvittää lähiesimiesten tulevaisuuden haasteita henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja mitä toiveita Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin lähiesimiehillä on uusille työntekijöille, (kts taulukko 1).

Taulukko 1. Teemahaastattelun teemat

1. Henkilöstöstrategia ja käytössä oleva malli
2. Rekrytointimenetelmät ja sitouttaminen
3. Koulutuksen järjestäminen ja tukeminen
4. Urakehitys ja etuudet
5. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin vetovoimaisuus
6. Toiveet ja edellytykset uudelle työntekijälle
7. Tulevaisuuden haasteet henkilökunnalle

Haastattelijan tulee haastattelun alussa esitellä tutkimus ja sen tarkoitus on siten tutustuttaa haastateltava aihepiiriin (Räsänen, 2012). Haastattelijan tehtävänä on pyrkiä saamaan selville miten haastateltavat pyrkivät välittämään suhdettaan tutkittavaan teemaan sitä ympäröivään maailmaan ja miten merkitykset rakentuvat. Haastattelutilanteessa haastattelijan tulee helpottaa informaation kulkua ja sen jäsentämistä sekä motivoida haastateltavaa, joten tehtävä on kaksijakoinen (Hirsijärvi & Hurme 2000). Tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista tuoda esiin haastateltavien näkökulma ja ajatukset, joten haastatteluissa käytettiin kohdennettua joukkoa, ei satunnaisotoksia.

Alasuutari (2011) erottaa havaintojen pelkistämisessä kaksi vaihetta. ”Raakahavainnot”, analyysin kohteena oleva tekstimassa pelkistyy hieman hallittavammaksi, toisessa vaiheessa karsitaan edelleen havaintoja yhdiste-

lemällä harvemmaksi havaintojen joukoksi. Havainnoista etsitään yhteinen piirre tai tekijä. Pelkistämisen jälkeen aineisto tyypiteltiin. Tyypittely on menetelmä, joka kuvaa aineistoa laajasti mutta tiivistäen. Tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvailla ja saada ilmiöiden väliset suhteet esiin (Janhonen, Nikkonen 2001, 23).

6.5. Sisällönanalyysi

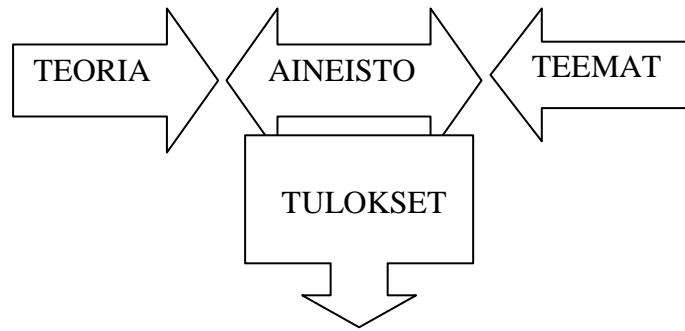
Kerätty aineistoaineisto tulkittiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, jossa erotetaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet. Laadullisen tutkimuksen suurimpana haasteena pidetään sisällönanalyysiä (Syrjäläinen, Eronen, Värri 2007, Karasti 2005). Sisällönanalyysissä joudutaan pohtimaan, mitä aineistolle pitäisi tehdä? Mitä menetelmät tarkoittavat käytännössä ja miten aineiston analyysi esitetään? Mikä on analyysia ja mikä tulkintaa? (Karasti 2005.)

Tuomi & Sarajärvi (2011) jakaa laadullisen sisällönanalyysin tekemisen kolmeen eri vaihtoehtoon; teorialähtöinen, aineistolähtöinen ja teoriasidonnainen sisällönanalyysi. Laadulliselle tutkimukselle sisällönanalyysissä tulkinnallisuus on läheinen käsite. Aineistoa tarkastellaan eri näkökulmista ja aineisto itsessään on moniulotteinen.

Teorialähtöinen eli deduktiivinen sisällön analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineiston analyysiä ohjaa valmis malli ja tarkoituksena on mallin tai teorian testaamista uudessa yhteydessä. Analyysin kohteena oleva aineisto saadaan pelkistettyä hallittavammaksi, jolloin hajanaisesta tiedosta luodaan selkeä ja mielekäs tiivistetty kokonaisuus. Analyysissä on kaikkiaan tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Teorialähtöinen sisällönanalyysi on perinteinen analyysimalli luonnontieteissä. Analyysissä tutkittu ilmiö määritellään jo jonkin tunnetun mukaisesti ja sen mukaan määritellään tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. (Tuomi&Sarajärvi 2009,97)

Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkimuksen pääpaino on aineistossa, jolloin analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. Aikaisemmat havainnot ja teoriat eivät vaikuta analyysiin eivätkä lopputulokseen. (Tuomi& Sarajärvi 2009,95.)

Teoriasidonnaista sisällönanalyysiä kutsutaan myös abduktiiviseksi sisällönanalyysiksi. Tuomi & Sarajärvi (2009) mainitsevat tutkimuksen, jossa ollaan teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa. Silloin voidaan ajatella kyseessä olevan teoriasidonnaisen tutkimuksen, jossa aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii tukena analyysiprosessissa. Sisällön analyysiprosessi on joustava, mutta systemaattinen ja kattava. Uusia analyysiluokkia voi syntyä analyysin edetessä vuorovaikutuksessa aineiston kanssa (Karasti, 2005). Tutkimuksessani on kyse teoriasidonnaisesta sisällönanalyysistä. Tutkimuksessani teoreettinen viitekehys ja sieltä nousseet teemat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Tutkimukseni sisällön analyysia kuvaan kuviossa 6.



Kuvio 6. Sisällön analyysi

Tutkimuksessani sisällönanalyysi on teoriasidonnainen, joten teoria ohjaa analyysiä. Aineiston analyysissä tehdyille löydöksille etsittiin tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä ja vahvistuksia. Tulkinnat ovat tutkijan tekemiä päätelmiä litteroiduista haastatteluista. Tarkasteltaessa aineistoa on kiinnitetty huomioita siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista (Alasuutari, 2011, 40).

Aineiston analyysissä aineisto jaettiin haastattelurungon teemojen mukaan, teemat muodostin teoriataustasta. Analyysirunko voidaan jättää väijäksi, jolloin sen sisälle tuleva aineisto voidaan jakaa kategorioihin. Aineistoa on käsiteltävä kokonaisuutena ja sitä on luettava useaan kertaan, jotta aineiston analyysi on mahdollinen (Hirsjärvi&Hurme 2000,143). Litteroitua tekstiä useasti lukiessani ja tehdessäni ”raakahavaintoja” käytin teemojen erottamiseen väri menetelmää. Annoin jokaiselle teemalle oman värin, jonka avulla ryhdyin tekemään raakahavaintoja teemahaastattelussa olleiden teemojen alle. Samaa tarkoittava asia – sama väri.

Raakahavaintojen jälkeen lähdin pelkistämään tekstiä. Tuloksista etsin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia ja tulokset jäsentelin teoreettisesta viitekehyksestä nousseiden pääkohtien eli ydinkategorioiden alle, kts. kuvio 7. Teoriasidonnaista sisällönerittelyä esitellään tarkemmin liitteessä 3. Analyysin aikana syntyi myös uusia analyysiyksiköitä. Hirsjärvi ja Hurme (2000,194) mainitsevat, että tutkija voi myös esittää omia tulkintojaan liittämällä haastatteluotteet johonkin teoriaan ja tutkija voi myös luoda uusia käsitteitä ja jaotteluita. Laadullisen tutkimuksen luokittelu ja aineiston merkitseminen muodostettuihin luokkiin ei ole analyysin lopullinen tavoite, vaan ne ovat välivaiheita analyysin rakentamisessa (Hirsjärvi &Hurme 2000,149).



Kuvio 7. Sisällönanalyysin prosessi

Tavoitteena sisällönanalyysissä on analysoida informaatio objektiivisesti ja systemaattisesti (Kyngäs, Helvi & Vanhanen 1999). Analyysillä tuodaan selkeyttä aineistoon ja sen käsittely perustuu loogiseen tulkintaan, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2004). Aineiston tulkinta tehtiin aineistolähtöisesti, jolloin tyypitellystä aineistosta tehtiin havaintoja verrattiin teoriaan.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusaineisto koostuu Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuudelle lähiesimiehelle tehdystä teemahaastattelusta. Haastattelun teemat nousivat esiin henkilöstövoimavarojohtamisen pääkohdista. Inhimillisten voimavarojen johtamisessa johdon ja esimiesten haasteita ovat työhön ja organisaatioon sitouttaminen, osaamisresurssien kehittäminen ja palkitseminen sekä kehittyvän uran mahdollistaminen (Ruohotie 2002). Haastateltavat ovat toimineet lähiesimiehinä yli viisi vuotta, joten kokemusta henkilöstövoimavara johtajuuteen on kertynyt useampia vuosia. Tulokset on jäsennely teoreettisesta viitekehyksestä nousseiden pääkohtien alle. Tuloksiin on otettu mukaan myös viitekehyksen ulkopuolelta tärkeiksi ilmenneitä teemoja. Haastattelun tuloksia esitetään tiivistetysti taulukossa 2.

Taulukko 2.

7.1 Rekrytointimenetelmät	<ul style="list-style-type: none"> - organisaation vetovoimaisuus - rekrytointiyksikkö - näkymättömyys sosiaalisessa mediasa - jokainen on rekrytoija - opiskelijoihin panostaminen
7.2 Sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - riittävä perehdytys - työyhteisöön hyväksyminen - joustavat työajat
7.3 Koulutuksen järjestäminen ja tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatio koulutusmyönteinen - laaja koulutus tarjonta
7.4 Urakehitys ja etuudet	<ul style="list-style-type: none"> - näennäinen - olematon - asiantuntijuuden omaksuminen - opettaminen - asunto, harrastusmahdollisuudet
7.5 Toiveet ja edellytykset uudelle työntekijälle	<ul style="list-style-type: none"> - hyvä asenne työhön - ymmärtää pelisäännöt - työryhmätaidot - sitoutuminen - rehellisyys - oppimishalu ja innokkuus
7.6 Tulevaisuuden haasteet henkilökunnalle	<ul style="list-style-type: none"> - vapaa-aika vs. työaika yhteensovittaminen - henkilökunnan sitouttaminen työhön ja sen kehittämiseen
7.7 Moniammatillinen yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> - kaikilla sama visio ja suunta - yhteistyö yli ammattirajojen

7.1. Käytössä olevat henkilöstön rekrytointimenetelmät

Rekrytointi on organisaation henkilöstön hankintaa joko sisäisesti tai ulkoisesti. Haastatteluissa ilmeni rekrytointiin vaikuttavina organisaation vetovoimaisuus, osastonhoitaja merkitys ja yhteistyö oppilaitosten kanssa, puutteena nähtiin näkymättömyys sosiaalisessa mediassa.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä on käytössä erillinen rekrytointipalvelu. Rekrytointipalvelu koetaan hyväksi, mutta erikoisalojen tarpeisiin rekrytointipalvelu ei pysty vastaamaan. Rekrytointipalvelussa ei ole tietoa osastojen erityispiirteistä, jotka tuovat omat haasteensa henkilöstölle. Haastatteluissa ilmeni rekrytointimenetelmin uudistustarpeet, jotta tulevaisuudessa ne tulisi paremmin kohtaamaan potentiaaliset työntekijät. Tämän hetkinen näkymättömyys sosiaalisessa mediassa koetaan puutteeksi. Sairaanhoitopiirin itsessään sekä rekrytointin näkyminen sosiaalisessa mediassa on tiedostettu tarpeelliseksi. Tulevia työntekijöitä haastateltaessa on tullut ilmi, että suurin osa heistä on saanut tiedon työpaikasta sähköisen viestimen kautta.

Osa haastatelluista näki sairaanhoitopiirin vetovoimaisuuden kohtuullisen neutraalina ja osa hieman vanhoillisena kankean byrokraattisena paikkana. Haastateltavat kokivat oman työyksikkönsä vetovoimaisuuden hyvänä. Mediassa esiintyvän kirjoittelun todetaan selkeästi vaikuttavan sairaalan imagoon työnantajana. Epävarmuustekijänä vetovoimaisuudelle koetaan sosiaali- ja terveystieteiden uudistus, sillä sen vaikutusta sairaanhoitopiirin palvelutasoon ja erikoisalojen monipuolisuuteen ei tiedetä. Vetovoimaisuuteen liittyy myös työsuhteeseen tulevat etuudet, kuten asunnon tarjoaminen, liikuntapalvelut, joustavuus työajoissa sekä mahdollisuus tehdä työtä erilaisissa työaikajärjestelyjen muodoissa.

Vetovoimaisuuteen pystyy myös jokainen sairaanhoitopiirissä työskentelevä vaikuttamaan omilla sanoillaan ja teoillaan, kuten esimerkiksi kirjoituksillaan sosiaalisessa mediassa. Lähiesimiesten toivovatkin, että henkilökunta keskustelisi työssään olevista ongelmista omalla työpaikallaan eikä julkisuudessa. Mitään selkeää ohjetta sosiaalisessa mediassa käyttäytymiseen ei Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirillä ole.

Osastonhoitajien todettiin olevan rekrytointinissa tärkeässä asemassa jo aiemmin mainittujen opiskelijoihin panostamisen kannalta. Tärkeänä nähdään myös se kuinka lyhytaikaisia sijaisia kohdellaan, miten heidät saadaan työyhteisön täysivaltaisiksi jäseniksi ja miten osastojen vakinainen henkilökunta saadaan ymmärtämään sijaisten tärkeys ja järjestämään heille hyvä vastaanotto. Selkeästi ilmeni, että opiskelijoihin panostaminen ja hyvä kohtelu on paras rekrytointimenetelmä. Yhteistyö oppilaitosten kanssa ja selkeä opiskelijanohjausohjelma koettiin tärkeäksi. Yhteisenä toivomuksen olikin, että tulevaisuudessa olisi riittävät resurssit järjestää opiskelijoiden ohjaus ja panostaa näin tuleviin kollegoihin.

”Mä aattelin, ett rekrytoinnis on hirveen tärkeä niinku katsoo sitä semmosta innokkuutta ja paloa näihin töihin. ”

”Jokainen joka päästää suustaan jotain on rekrytoija.”

”..kun usein on kysymys mistä saitte tietoja tästä paikasta, niin yleensä se on MOL tai sairaala rekry.. ”

”Tän hetken otsikoiden perusteella ei välttämättä ole kovin vetovoimainen ”

”Me ollaan justiin sellainen sopivan kokoinen sairaala, että täällä on erikoisalaja runsaasti...”

”Et kyl mä nään to opiskelijoitten ohjauksen ja opiskelijoitten kohtelun ja vastaanottamisen tänne osastolle niin ihan semmosessa avainasemassa...”

”..tää viime vuosi on ollut haasteellinen...”

Kirjallisuuden mukaan Z-sukupolvelle internetin käyttö on osa arkipäivää. Työpaikkailmoituksia ja tietoa yrityksistä etsitään internetin kautta. Organisaatioita vertaillaan ja niiden arvomaailmoja tutkitaan. Erilaisilla keskustelupalstoilla käydään vertailua organisaation työntekijäystävällisyydestä sekä kuinka opiskelija tai työntekijä kokee tullessa kohdeksi. Organisaatioiden näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja niiden kyky markkinoida itseään on kriittisen tarkastelun kohteena nuorella sukupolvella, jotka haluavat ottaa selvää organisaatiosta ennen työtarjouksen tekemistä. Ohjeissaan johtajille Tapscott (2010) tuo esille sosiaalisten verkostojen ja Facebookin käytön ja kuinka johtajuuteen kuuluu miettiä niiden hyötykäyttöä. Viitala (2004) huomauttaa, että yrityksen houkuttavuus työpaikkana ratkaisee sen henkilöstön saannin.

Nuorten etsiessä tulevaisuuden työnantajaa nettisukupolvi haluaa varmistaa organisaation arvojen sopivuuden omien arvojensa kanssa. Z-sukupolvi käy keskustelua jakaa kokemuksia, luo verkostoja ja vaikuttaa toisiinsa uusilla tavoilla digitaalisessa maailmassa. Sosiaalisten verkko-ympäristöjen viehätystä lisää tulevaisuuden ulottuvuus. Ihmiset eivät ole kiinnostuneita vain siitä mitä he ovat vaan myös siitä mitä heistä voi tulla (Koponen 2009). Organisaatioiden tulee luoda vilpitön, rehellinen ja houkutteleva kuva itsestään, sillä digitaalisessa maailmassa tiedon varmistaminen on nopeaa ja yksinkertaista. Organisaation tulee olla aito tekemisissään.

Nuorilta on kysytty (2011) mitkä alat ovat heistä kiinnostavia. Edelleen yhdeksi tyttöjen kohdalla kiinnostusta herättäväksi nousi sosiaali- ja terveysala (TAT 2011). Rahkonen (2011) uskoo kilpailukykyyn kehittyvän, mikäli rakennetaan parempia työyhteisöjä ja painotetaan diversiteetin eli moninaisuuden merkitystä kaikissa työyhteisöissä.

TAT:in tutkimuksessa (2011), Haapalainen tuo esiin eri sukupolvien käsitteet työelämästä, jotka varmasti eroavat joiltakin osin näkemyksiltään ja kokemuksiltaan. Nuoret vaativat työnantajiltaan paljon ja mielikuvat työstä ja sen tekemisestä eivät aina kohtaa todellisuuden kanssa. Myllyniemen (2011) mukaan nuorten keskuudessa pysyvää työsuhdetta pidetään tavoittelemisen arvoisena. Voidaankin miettiä minkälaista kuvaa media antaa tällä hetkellä työn tekemisestä nuorille. Median jatkuvat uutisoinnit yritysten yt-neuvotteluista, henkilöstövähennyksistä ja organisaatiomuutoksista. Nämä tuovat varmastikin uusia uhkakuvia nuorten maailmaan siihen aikaan, jossa pyritään hahmottamaan omaa minäkuvaa ja tulevaisuutta.

Uudenlainen ajattelu on kohdannut myös organisaatioiden koeaikaa. Aikaisemmin koeaikaa pidettiin enemmän varmistuksena organisaatiolle saada hyvä työntekijä. Nykyisin työntekijä pitää koeaikaa itselleen tärkeänä aikana, jolloin voi miettiä sitoutumistaan organisaatioon ja kohtaavatko organisaation arvot oman arvomaailman (Piekkari & Tienari 2011). Nuoret ja työelämä tutkimuksessa Martikainen (2011,33) tuo esiin työelämän joustamisen työntekijän tarpeisiin olevan yksi tulevaisuuden tärkeimmistä sitouttamismenetelmistä. Nieminen (2011) vastaavasti nostaa olennaisena asiana esiin työnantajan roolin nuorten motivoinnissa vahvistamalla nuorten uskoa itseensä ja omaan osaamiseensa.

Yhteenvetona haastatteluista ja kirjallisuudesta voidaan todeta, että näkyminen digitaalisessa mediassa on organisaatiolle hyvin arvokasta. Siten kohdataan uusia työntekijöitä, voidaan markkinoida organisaatiota rehellisesti ja tehdä organisaatiosta houkutteleva työpaikka. Rekrytoinnin tehostaminen ja oman rekrytointiyksikön kehittäminen monipuolisemmaksi koko organisaatiota palvelevaksi yksiköksi helpottaisi osastojen resursoinnin riittävään tasoon. Joustavuus, uudentavat tavat ja aikataulut tehdä työtä nousevat yhä enemmän keskiöön. Organisaatiotasolla joudutaan miettimään keinoja, miten työn tekemisen joustavuutta pystytään lisäämään.

Julkisuuskuva on yksi tärkeimmistä organisaation käyntikorteista. Kuinka aidon ja rehellisen kuvan organisaatio itsestään antaa? Haastatteluissa tuli ilmi organisaation näkyvyys digitaalisessa mediassa. Tärkeänä pidetään, mitä informaatioita ja minkälaisen julkisuuskuvan organisaatio itsestään antaa. Tärkeää on, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään ja miten työntekijät kokevat tullessa kohdelluiksi, kaikki vaikuttaa julkisuuskuvaan. Nykyisessä maailmassa tieto kulkee nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Digitaalisessa mediassa on useita mahdollisuuksia verkostoitua ja jakaa kokemuksia. Selkeät ohjeistukset henkilökunnalle kuinka toimia sosiaalisessa mediassa voisi auttaa ”ylilyöntien” välttämiseen. Vaikeiden asioiden ja huonojen kokemusten keskustelun ohjaaminen oikeaan foorumiin on henkilöstön ja organisaation etu.

7.2. Henkilöstön sitoutuminen

Haastatteluissa henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä nousi esiin työ- ja vapaa-ajan yhdistäminen, työyhteisöön hyväksyminen ja työntekijän kohtelu. Tulevaisuuden yhtenä suurimpana haasteena nähdään

vapaa-ajan ja työajan yhteensovittaminen ja kuinka voidaan tarjota yhä yksilöidympiä työaika järjestelyitä. Miten kohdellaan tasapuolisesti henkilöstöä, heitä jotka toimivat pitkäjänteistä työtä tehden ja heitä jotka käyvät tekemässä eripituisia työrupeamia.

Henkilöstön sitouttaminen työyhteisöön koetaan haasteelliseksi. Sitouttamisen kulmakivinä nähdään joustavuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Työaika-autonomiaa ei käytetä kaikilla osastoilla ja joillakin osastoilla on toiveisiin perustuva työvuorosuunnittelu, joten työvuorojen suunnittelu on hyvin monimuotoista työyksiköstä ja lähiesimiehestä riippuen. Määräaikaisten työsuhteiden tekeminen on hyvin mahdollista, kunhan työsuhteiden pituus on tiedossa etukäteen.

Työntekijän sitoutumista työyhteisöön lisää kunnollinen perehdytysohjelma ja riittävä mahdollisuus jatkokouluttautumiseen ja työyhteisöön hyväksyminen. Perehdytysohjelma ei ole systemaattista ja perehdytys ajan pituus vaihteli kaikilla haastatteluun osallistuneilla työyksiköillä. Jokaiselle uudelle työntekijälle kuitenkin nimetään perehdyttäjä. Resursseista johtuvista syistä koetaan perehdytys ja ohjaus ajoittain haasteelliseksi.

Yhtenä keinona sitouttamiseen käytetään kehittämistehtäviä, jolloin annetaan henkilökunnalle mahdollisuus tarkastella omaa työtään ja työskentelytapojaan. Tätä kautta päästään kehittämään oman työyhteisön työskentelytapoja ja saadaan henkilökunnalle kokemus vaikuttamisesta omaan työhönsä. Sitouttamisen menetelmänä ehdotettiin myös valmistuville opiskelijoille eripituisen määräaikaisten työsuhteiden tekemistä. Tällöin olisi jo opiskeluaikana helpompi perehdyttää ja sitouttaa opiskelija työpaikalle.

Henkilöstöstrategiaa ei koeta toimivana työvälineenä henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Henkilöstöstrategiaa ollaan siitä syystä parhaillaan uudistamassa siten että lähestymistapa kohdistetaan niihin painopistealueisiin joita pitää henkilöstössä enemmän huomioida. Pääkohtina tulevassa henkilöstöstrategiassa ovat viestintä- ja muutostilanteet, välittömän yhteistoiminnan kehittäminen ja työhyvinvointi. Lisäksi painotetaan osaamisen ja perehdytyksen varmistamista sekä työaikajärjestelyjen kehittämistä, työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia ja henkilöstöetuuksia. Henkilöstöstrategiaa ollaan siis luomassa enemmän käytännön työtä tukevaksi.

Lähiesimiesten mielestä nykyistä henkilöstöstrategiaa ei tunneta työntekijätasolla. Henkilöstöstrategiassa olevat arvot jäävät myös etäisiksi, sekä niiden tiedostaminen käytännön työssä on sattumanvaraista. Koetaan myös, että henkilöstön sitouttaminen ylemmältä tasolta valmiiksi määritelyihin arvoihin on vaikeaa. Lähiesimiehet pyrkivät avaamaan henkilöstöstrategiaa säännönmukaisesti työyksiköiden kehittämispäivinä, mutta jatkuvaa keskustelua arvojen näkymisestä omassa työssä ei pystytä käymään. Tätä aihetta käsitellään osastotunneilla, mutta vuorovaikutteisen keskustelun määrä jää vähäiseksi. Osastotuntien aika kun lähinnä menee käytännön toiminnan tarkasteluun ja informatiivisiin tilanteisiin.

”Enemmänkin se sitouttaminen on semmosta vastuun antamista ja kuuntelemista ja niinkun porukkaan ottamista ja semmosta, että hyväksytään jokainen työntekijä täällä ja annetaan hyvä perehdytys..”

” Meidän henkilöstöstrategia on päivittymässä, mikä on tervetullut asia, eli meillä on tota aika vanha henkilöstöstrategia ollut, ja miten se kohtaa niinkun tän työntekijäporukan täällä, niin tällä hetkellä se on käytännössä aika vierasta.”

”Organisaation antamat arvot ovat ylhäältäpäin ohjattuja, joten niihin on vaikea sitouttaa henkilökuntaa kun ne eivät ole yhdessä mietittyjä asioita ja arvoja.”

”..kyl mä ne suunnilleen muistan ja tota, enemmänkin se jää sinne vähän ylemmälle tasolle..”

Kirjallisuuden mukaan sitoutuminen organisaatioon käsittää asennetta jolla ihminen hyväksyy ja samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin (Jokivuori 2002). Z-sukupolvi on yhä tietoisempi ympäröivästä maailmasta ja paras tapa lähestyä heitä on vilpittömyys, nuoret eivät halua työskennellä epärehellisissä organisaatioissa. Z-sukupolven edustajat haluavat organisaatioiden kohtelevan työntekijöitään huomaavaisesti ja odottavat organisaatioilta rehellisyyttä ja avoimuutta (Tapscott 2010,99). Piekkari & Tienarin (2010) mukaan Z-sukupolven kohtaamisessa ratkaisevat keskijohdon ja esimiesten kommunikointitaidot ja tavat. Kommunikoinnissa tulee ottaa huomioon erilaiset viestintätavat ja niiden vuorovaikutteisuus. Z-sukupolvi haastaa perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen, joten liiallinen valvottu johtaminen saa aikaan vastareaktion. Johtajuutta halutaan tehdä yhdessä ja se ei ole enää johtajien yksinoikeus. Gary Hamel (2009) on tuonut esiin organisaation luomisen jossa työntekijät saadaan houkutelua tekemään yhteistä hyvää niin, että he kokevat myös edistävänsä omia tavoitteitaan (Tienari & Piekkari 2010).

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatioiden henkilöstöstrategiassa sitouttamisen keinot tulevat yhä tärkeämmiksi, sillä nuoret eivät ole niin organisaatiokeskeisiä. Nuorten pitäminen organisaatiossa tulee olemaan haasteellista. Organisaatiotasolla tulisi yhä enemmän miettiä eri sitouttamisen keinoja, esimerkiksi miten erilaisia työaikajärjestelyitä pystytään tarjoamaan ilman, että organisaation perustehtävä kärsii. Sitouttamisessa on myös otettava huomioon henkilöstö, joka on ollut jo pidempään organisaatioissa. Heidän mahdollisesti muuttuneita tarpeita tulee ottaa myös huomioon ja työntekijöitten tulee saada kokemus halusta olla organisaation palveluksessa.

Organisaation sisällä tulisi yhä enemmän käydä vuoropuhelua organisaation arvoista ja visiosta. Lähiesimiehet itse ovat sitä mieltä, että organisaation arvot eivät kohtaa työntekijöitä ja toisaalta Z-sukupolvelle on tärkeää tietää mitä organisaatiossa tapahtuu. Systemaattinen ja rehellinen tiedonkulkua on ensiarvoisen tärkeää. Miten lisätä tiedonkulkua ja millä foorumeilla arvokeskustelua tulisi käydä, jotta työntekijä tasolle tulisi selkeästi

esiin organisaation arvot ja visiot? Ovatko nykyiset keinot uudistuksen tarpeessa vai voitaisiinko tehostaa esimerkiksi osastotuntien sisältöä tai mahdollisesti mieltä kokonaan uusia keinoja vuorovaikutuksen lisäämiseksi.

Kokemuksellisuuden merkitys kasvaa siten, että miten olet tullut kohde- luksi ja kuulluksi vaikuttaa tulevaisuuden päätöksiin yhä enemmän. Henki- löstön luotsaaminen kohti sopuisaa ja suvaitsevaa työyhteisöä, jossa ote- taan henkilökohtaisia tarpeita huomioon tuo yhä suurempia haasteita lä- hiesimiehille tulevaisuudessa. Lähiesimiesten kyky tuoda esiin jokaisen työntekijän ja opiskelijan tuoma lisäarvo työyhteisölle, esimerkillisyyys kohtelussa ja kohtaamisessa yksilötasolla antavat oman signaalinsa yhtei- söllisyyden rakentamiseen.

Avoimeen vuorovaikutukseen pääseminen on hyvin haasteellista. Avoi- men vuorovaikutukseen pääsemiseksi työntekijätasolla on tärkeää kokea luottamusta esimiestasoa kohtaan. Työntekijätason täytyy pystyä luotta- maan siihen, että asiat keskustelevat ilman henkilöitymistä. Sairaalaor- ganisaatio on edelleen hyvin ylhäältäpäin johtamista. Nykyistä ajatusmaa- ilmaa joudutaan tulevaisuudessa muokkaamaan yhä enemmän yhdessä te- kemisen suuntaan.

7.3. Osaamisen kehittäminen

Haastatteluissa organisaation suurena vahvuutena pidettiin sairaanhoitopiiri- nin koulutusmyönteisyyttä, mikä nähdään yhtenä etuna tulevalle työnteki- jälle. Julkisessa organisaatiossa ei ole tarjota niinkään rahallisia etuuksia, joten koulutus on pääoma työntekijälle itselleen.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä tuetaan pitkäkestoisia koulutuksia eli erikoistumisopintoja 20 päivää vuodessa. Koulutusmahdollisuudet koetaan hyvänä ja yhtenä sairaanhoitopiirin vetovoimaa lisäävänä tekijänä. Lä- hiesimiesten mielestä koulutuksiin pääseminen on onnistunut hyvin ja koulutustarjonta koetaan hyväksi. Erityistarpeisiin keskittyvää koulutusta pyritään myös itse järjestämään.

Kehityskeskustelua pidetään hyvänä foorumina käydä läpi henkilökunnan henkilökohtaista koulutussuunnitelmaa. Kehityskeskustelussa pystytään kartoittamaan henkilön omat intressit ja toiveet henkilökohtaisessa amma- tillisessa kasvussa ja urakehityksessä. Mihin henkilö itse haluaa panostaa ja onko kyseinen työyksikkö henkilön potentiaalinen käyttöön paras paikka? Koulutuksiin pääseminen koetaan helpoksi ja koulutuksiin ollaan valmiita satsaamaan, varsinkin mikäli koulutuksen koettiin hyödyttävän selkeästi työyksikköä. Koulutuksia pyritään jakamaan tasapuolisesti sekä motivoi- maan henkilöitä joiden kouluttautumisen innokkuus ei välttämättä ole ollut kovin suuri.

”Kaikkiin sisäisesti järjestettäviin koulutuksiin meil on koh- tuullisen helppo päästä ja me ollaan koulutus myönteinen sairaala.”

”Mut tasapuolisesti koetetaan, sitä niinku jakaa koulutuksiin pääsyjä ja myös niitä, jotka on hiljaisempia, et sit mul on osa niitä, ketä mä joudun niinku muistuttelee, et pitäs ihan lain mukaankin käydä ajoittain.”

Kirjallisuudessa tuodaan esiin, kuinka merkityksellistä on monitaitoisuuden ja monitieteellisen osaamisen kasvaminen. Osaamisen kasvaminen on sekä yksilön, että organisaation edun mukaista. Aikuistumisen matkalla on nuorelle tärkeää joustava siirtyminen koulutuksesta työelämään. Nuoren ammatti-identiteettiä on vaikea kehittää ilman työkokemusta (Helve 2012). Organisaatiossa on tärkeää ylläpitää kulttuuria, jossa nuorilla työntekijöillä on mahdollisuus kasvaa, oppia ja osallistua. Tapscott tuo esille J.Brownin mielipiteen, jossa organisaatioiden johdon tulee ymmärtää, että jokainen on jollain tavalla asiantuntija ja jokainen oppija. Johtajien ja alaisten tulee kyetä oppia toisiltaan, olla avoimia ja vastaanottavaisia (Tapscott 2010,196). Työsuhdetta pitää kehittää, ei vain ylläpitää.

Organisaatioiden tulee tukea työntekijöitään, jotka lähtevät hankkimaan uusia taitoja, joita ei mahdollisesti voi saavuttaa kyseisessä työssä. Avoin ja vilpitön keskustelu työntekijän tarpeista ja tulevaisuuden kehittymistarpeista lisää mahdollisuutta työntekijän palaamiseen yritykseen uuden ja arvokkaan tiedon kanssa. Työvoiman liikkuvuus pitäisi enemmän ottaa mahdollisuutena kuin uhkana. Ohjeena johtajille Tapscott (2010) mainitsee koulutuksen miettimisen ja panostamisen elinikäiseen oppimiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että koulutukseen panostaminen ja koulutuksen merkitys työntekijän sitouttamiseen on selkeästi otettu huomioon. Lähiesimiesten tehtävänä on työstää henkilöstön kanssa urakehityssuunnitelmaa ja motivoida henkilöstöä hakeutumaan koulutuksiin. Tavoitteena voidaan pitää myös tasavertaista pääsyä koulutuksiin. Nuoren työntekijän ammatti identiteetin tukeminen tulee olemaan yksi haastavista lähiesimiesten tehtävistä. Organisaation tavoitteena voidaan pitää koulutusten ja kouluttautumisen eri muotojen kehittämistä. Ymmärrystä kouluttautumisen tukemiseen tulee kehittää ja eri keinoin tulee lisätä kouluttautuneen työntekijän tuoman lisäarvon tunnustamista työnantajalle.

7.4. Henkilökunnan urakehitys ja etuudet

Urakehitys nähdään useimmissa haastatteluissa näennäisenä tai urakehityksen mahdollisuutta pidettiin olemattomana. Enää ei ole perinteistä urakehitystä, jossa työntekijästä haettiin apulaisosastonhoitajaksi ja siitä osastonhoitajaksi ja ylihoitajaksi. Esimiesten määrää sairaanhoitopiireissä on vähennetty systemaattisesti, joten urakehitys ei enää ole selkeän nousujohdeinen.

Urakehityksen luonne on muuttanut muotoaan ja lähinnä se käsittää oman ammattitaidon kehittämistä ja asiantuntijuuden omaksumista. Puutteena todettiin määrätietoinen urakehitys ja siitä seuraavat etuisuudet esimerkiksi palkkauksessa. Asiantuntijuuden huomioon ottaminen palkkauksessa tai henkilökohtaisessa lisässä toteutuu vain, mikäli esimies on sitä esittänyt.

Tällä hetkellä asiantuntijuuden omaava henkilö ei saa mitään korvausta ellei hänellä ole omaa vastaanottoa. Mahdollisuus mm. palkkauksessa huomioimiseen jää henkilökohtaisen lisän saamiseen, mikäli esimies on sitä ehdottanut. Koulutus ei ole itseisarvo palkkauksen nostamiselle, mikäli asiantuntijuuden omaava henkilö ei hyödynnä asiantuntijuuttaan työyksikön hyödyksi.

”Urakehitystä ei oikeastaan ole, sairaanhoitopiirit kouluttavat ns. klinisiä asiantuntijoita, jotka toimivat yleisellä tasolla, mutta eivät välttämättä hyödytä yksikköä. Urakehitys on lähinnä näennäistä, mutta selkeää mallia kuten Englannissa ei ole.”

”Sitä ei oikeastaan oo, et ennen vanhaan uraa kehitettiin niin...”

”..erikoistumisopintojen kautta hakee sitä omassa asiantuntijuudessa kasvamista..”

”...joku tekee kovan työpanoksen ja edesauttaa myönteistä ilmapiiriä, tekee niin kuin sillä tavoin merkittävää työtä niin vois olla ehkä jotain ekstra kannustinta olemassa...”

Kirjallisuudesta tuotiin esiin, että TAT:in tutkimuksen (2011) mukaan nuoret näkevät työelämän urakehityksen haastavana ja etäisenä asiana. Joustoa urasuunnitelmissa ja erilaisten tavoitteellisten polkujen mahdollisuutta ei välttämättä nähdä helpottavana tekijänä vaan uhkana. Nuoret eivät ole yleisesti kiinnostuneita ottamaan esimiesasemaa, vaan haluavat työskennellä tasavertaisina työyhteisöissä (Tuohinen 2010). Toisaalta Tapscott (2010), tuo esiin nuorten halun nopeaan urakehitykseen ja sanoo uralla etenemisen mahdollisuuksien olevan yksi valintakriteeri uudelle työpaikalle.

Työpaikkakohtaisen koulutuksen ja palkkakehityksen välillä nähdään positiivinen yhteys (Korhonen ym. 2012). Nuoret haluavat palkkauksen olevan oikeudenmukainen suhteessa työtehtäviin ja työn vaativuuteen (TAT 2011). Tapscottin (2010) sekä Tienari & Piekkarin (2011) mukaan tuleva sukupolvi haluaa palkkionsa oman elämäntilanteensa mukaan joko rahana tai vapaa-aikana, joten palkitseminen ei vain tarkoita rahallisia kannustimia. Huomio ja arvostuksen tunne ovat jokaiselle ensiarvoisen tärkeitä.

Yhteenvedona voidaan todeta että, urakehityksen mahdollisuus julkisessa organisaatiossa koettiin siis hyvin maltillisena. Nuori sukupolvi ei myöskään halua esimiesasemaan, vaan haluaa tehdä työtä työyksiköissä, yhdessä ja tasavertaisina. Nykyisellään julkinen organisaatio ilman esimiesten ottamaa vastuuta tutuu hyvin kaukaiselta ajatukselta. Organisaation tulee käydä keskustelua esimiesten toimenkuvasta, nykyisistä johtamismalleista, ja mikä on se tekijä miksi esimiesasemaan ei haluta hakeutua. Onko kyse vain haluttomuudesta toimia esimiehenä vai onko kyse esimiehentoimenkuvasta, jonka ei koeta sopivan nykyiseen työyhteisöön. Miten todellista

urakehitystä voitaisiin tukea enemmän asiantuntijuuden pohjalta, jotta asiantuntijuuden kehittämistä tulisi haluttava myös julkisessa organisaatiossa.

7.5. Toiveet ja edellytykset uudelle työntekijälle

Aineiston analyysirungon ulkopuolelta nostetaan kolme erillistä teemaa. Ensimmäinen näistä on toiveet ja edellytykset uudelle työntekijälle. Kaikissa haastatteluissa toivottiin uudella työntekijällä olevan hyvä asenne työhön. Tällä tarkoitettiin, että työntekijä ymmärtää miksi on työssä ja mitä siellä tehdään. Toivottiin myös, että työntekijä ymmärtää organisaation tietyt pelisäännöt, joita kuuluu noudattaa. Henkilöstön toivottiin tiedostavan potilaan olevan ensisijalla. Työryhmätaitoja peräänkuulutettiin, joten toivottiin käsitystä siitä miten tehdään ryhmätyötä ja miten otetaan työyhteisön jäseniä huomioon. Haluttiin sitoutumista ja toivottiin innokkuutta kehittää omaa ammattitaitoaan ja työyhteisöään. Selkeästi ilmeni rehellisyyden arvostaminen ja myös oman työn arviointikykyä pidettiin tärkeänä. Mielenpitojen esille tuominen ja innovatiivisuus sekä omien rajojen tiedostaminen koettiin arvokkaana lisänä työyhteisöön.

”Jaa, et ne on tavallaan se, että olis niinkun selvillä, että miksi täällä käydään, että se ei oo vaan se palkka..”

”..asenne on ihan ykkönen, semmonen työmyönteisyys ja tullaan sillä mielellä, että mä todella haluan tulla töihin ja alkaa tehdä näitä ja oppia, ja että mä ymmärrän, että työpaikalla on tietyt pelisäännöt..”

”..uusiiä ideoita ja ajatuksia mä ainakin toivon ja rakentavaa palautetta..”

Kirjallisuuden mukaan työ nähdään tärkeässä osassa elämänsisältöä. Useat nuoret pitävät työelämää kuitenkin niin vaativana, että ennenaikaisen työuupumisen pelko on läsnä. Johtajien pitäisi vapauttaa nuorten innovatiivisuus sekä nähdä Z-sukupolven kulttuuri ja käyttäytyminen uutena työkuultuurina. (TAT 2011.)

Oppilaitosten ja työelämän yhteistyötä tulisi jatkuvasti kehittää. Nuorille työntekijöille on tärkeää tiedostaa mitä työ sisältää ja keino siihen on lisätä työpaikkaan tutustumisen mahdollisuuksia erilaisin työssä oppimismenetelmin. Edelleen useisiin ammatteihin liittyy kovin paljon harha käsityksiä työn sisällöstä. Median puolella on monia todellisuutta kuvaavia televisio ohjelmia, joissa yritetään tuoda työnkuvaa yhä lähemmäksi katsojia. Kuinka todenmukaisia nämä ovat ja miten arkirealismia saadaan kuvattua, vai tuodaanko esiin vain ammatin ”parhaat” puolet?

Yhteenvetona voidaan todeta, että työyhteisö toivoo rohkeaa mielenpitojen esille tuomista ja tämä Z-sukupolvi on kasvatettu tuomaan rohkeasti omat mielenpitoensa julki. Kouluissa tehdään nykyisin jatkuvaa itsensä arviointia,

joten reflektointi on heille tuttua. Työyhteisön tehtävänä on rakentaa ilma-
piiri, jossa tätä keskustelua pystytään avoimesti käymään. Se miten ar-
vioivaa keskustelua on totuttu käymään eri sukupolvissa ja niiden yhdis-
täminen voi olla hyvinkin haastavaa. Varmastikin työyhteisöjen toiveena
on monipuolinen eri näkökulmista kumpuava rakentava keskustelu.

Toiveissa on myös ymmärrys siitä miksi ollaan työssä ja työyhteisötai-
doista. Tämä puoltaa tiiviimpää työskentelyä yhdessä oppilaitosten kanssa.
Saatuaan varhaisessa ammatillisen kasvun vaiheessa kosketuksen työelä-
mään on nuorella helpompi muodostaa käsitys tulevaisuuden työskentelys-
tä ja työympäristöstä. Yhä tärkeämpään osaan nousee se kuinka nuoria
otetaan vastaa työyhteisössä ja minkälaisia kokemuksia he sieltä saavat
sekä miten eri sukupolvet pystyvät aidosti kohtaamaan toisensa työelä-
mässä.

Sosiaali- ja terveysala on jatkuvan muutoksen keskiössä, joten työyhteisöön uusien toimintatapojen ja uudenlaisen tietotekniikan käyttöönotto on ajoittain haasteellista. Toimintatavat kehittyvät työyhteisössä ja usein viimeisin ajankohtainen tieto tulee juuri valmistuneilta, joten työyhteisössä on järkevää käydä rakentavaa keskustelua konkareiden ja vasta-alkajien välillä. Henkilöstö joka ei ole niin tottunut käyttämään teknologiaa toivot-
tavasti osaa hyödyntää oppeja tulevilta kollegoitaan, joiden maailmaan on aina kuulunut tietotekniikka.

7.6. Tulevaisuuden haasteet johtajuudelle

Toinen erityinen teema käsitteli tulevaisuuden haasteita. Haastatteluissa ilmeni, että lähiesimiehen on tarpeen mukaan osattava muuttaa omaa johtajuuttaan ja olla valmis kriittiseen itsensä reflektointiin. Yhtenä haasteena koettiin kuinka pystytään olemaan esimiehenä oikeuden- ja johdonmukainen. Tulevaisuudessa tullaan työelämään erilaisin motiivein ja hyvin erilaisin toivomuksin, joten haasteeksi muodostuu kuinka pystytään kohtelemaan tasavertaisesti ja silti saamaan henkilökunta sitoutumaan organisaatioon, jotta hiljaisimmat eivät jäisi äänekkäiden alle.

Haasteina haastatteluissa toistui kuinka tullaan tulevaisuudessa saamaan osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Miten henkilökunta saadaan sitoutumaan työhön ja työn kehittämiseen ja ottamaan työnteko tarpeen vaatimalla vakavuudella. Haasteena johtajuudelle koettiin työntekijöiden tarve olla yhteisössä kovin yksilöllisiä. Yhtenä tulevaisuuden haasteena nousi esiin työyhteisöön heijastuvat henkilöstön yksityiselämän ongelmat kuten parisuhdevaikeudet ja päihdeongelmat sekä niiden käsittely.

*”..täytyy olla valmis muuttamaan omaa johtajuuttaan, ett sit-
ten, sit se on kaikkien kannalta huono asia, että jos esimies
on jämähtänyt johonkin..”*

*”Ja muutenkin nämä ristiriitatilanteet, ehkä se on se, että
työpaineet, kuormitus kasvaa, sitä myötä ihmisten sietokyky
menee tietylle, niinku äärirajalle niin, että se sitä kautta tu-*

lee myös esimies joutuu kohtaamaan näitä ongelmia enemmän.”

”Ja sitten sellaset vaikeat tälläiset henkilöstöongelmat ja asiat ne ovat musta lisääntynyt vuosien saatossa.”

”..et ollaan johdonmukaisia ja oikeudenmukaisia ..”

Tienari & Piekkari (2010) näkee Z-sukupolven johtajuuden uutena taiteenlajina, jossa esimiesten ja alaisten suhteissa tapahtuu jatkuvaa murrosta ja muutosta. Liiallinen johtaminen saa aikaan vastareaktion ja hyvin nopeasti tiukka johtaja jää yksin. Z-sukupolvi kaipaa enemmän esimerkkijohtamista, jossa yksilöiden ominaisuudet korostuvat. Esimerkkijohtajina toimivat henkilöt, joita muut haluavat seurata kokiessaan oppivansa itselleen jotain arvokasta. Z-sukupolven edustaja haluaa olla yhteistyökumppani, jonka ääni kuullaan työyhteisössä ja jota kohdellaan tasavertaisena työyhteisön jäsenenä. Tapscottin (2010) mukaan nuorten henkinen pääoma tulee vapauttaa organisaation käyttöön kuuntelemalla ja tekemällä yhteistyötä prosessien ja yhteistyöhön perustuvien työskentelymallien suunnittelussa. Mattila (2007) tuo esille työntekijän huolen omasta kelpoisuudestaan, työntekijän oman elämän kipu saattaa saada hänet suhtautumiseltaan ylimieliseksi ja tuomitsevaksi.

Yhteenvedon voidaan ajatella, että yksilön huomioiminen organisaation sisällä nousee yhä suuremmaksi osaksi organisaation johtamisessa. Autoritääriinen johtaminen ei Z-sukupolven kanssa tuo hedelmällistä yhteistyötä. Miten hyvin julkisissa organisaatioissa, pystytään vastaamaan yksilö tarpeisiin. Julkinen organisaatio on hitaasti muuttuva yksikkö, joten henkilöstön yksilöllinen huomioiminen on ensisijaisesti lähiesimiesten tehtävänä.

7.7. Moniammatillinen yhteistyö

Haastatteluista ilmeni toiveena saada johtajuuskoulutuksia joissa käytäisiin vuoropuhelua yli ammattikuntarajojen. Tilaisuuksia missä yhdessä mietittäisiin organisaation strategiaa ja arvoja, jotta kaikilla olisi sama visio organisaation tulevaisuudesta ja tehtäisiin yhdessä pitkäjänteistä kehittämistyötä. Haastatteluista kävi ilmi, että ajoittain ollaan tilanteessa jossa ymmärrys eri ammattiryhmien yhteistyöstä ja sen tuomasta lisäarvosta organisaatiolle ei oikein tiedosteta.

”...koska tää on kuitenkin yhdessä johtamista...”

”...oltaisiin tasa-arvoisessa asemassa ja sit semmoinen vastuunkanto..”

”...kyllähän nämä eri yksiköiden työntekijät keskustelevat keskenään...”

Kirjallisuuden mukaan moniammatillinen yhteistyö käsittää yhteistyötä jota voidaan käyttää hyvin erilaisissa tilanteissa yli ammattikuntarajojen. Sosiaali- ja terveysalalla Isoherrasen (2005) näkemys moniammatillisesta yhteistyöstä on eri asiantuntijoiden työskentelyä, jossa pyritään huomioimaan asiakkaan kokonaisuus. Prosessi sisältää vuorovaikutus foorumin, jossa rakennetaan yhteinen tavoite. Pyritään luomaan kaikille yhteinen käsitys asiasta ja mahdollisista tarvittavista toimenpiteistä ja käydään keskustelua sovitulla tavalla sovituin toimintatavoin. (Isoherranen 2005,14.)

Launis (1997) muistuttaa, että työn organisoiminen tiimeiksi ei automaattisesti johda moniammatillisen yhteistyön syntyyn. Moniammatillista yhteistyötä kehitettäessä on tärkeä kiinnittää huomiota rajojen ylittämistä tukeviin ja ehkäiseviin mekanismeihin (Launis 1997, 129). Launis nostaa esimerkiksi terveydenhuollon organisaation, jossa yhteistyö on usein asiantuntijoiden esittämää faktaa omasta näkökulmasta ottamatta huomioon työntekijätason mielipiteitä. Yhteistyössä tulisi osata hyödyntää erilaista osaamista ja asiantuntijuutta. (Launis 1997,130-131).

Nettisukupolvi karttaa hierarkioita ja heidän tavoitteenaan työelämässä on yhteistyössä toimiminen. Työelämässä tavoitteena on ongelman ratkaisu ja yhteisö, jonka kanssa ratkaisua pyritään etsimään. Nettisukupolven tavoitteleva yhteistyö käsittää toimintaa ihmisten kanssa, jolloin valta koetaan yhdessä.(Tapscott,2010 180-182.)

Yhteenvedona voidaan tuoda esiin Z-sukupolven yhteisöllisyyden tarve. Uusi sukupolvi haluaa tehdä työtä yhdessä ja yhteisöissä, joten taatustikin eri ammattiryhmien yhteistyö on tulevaisuudessa mutkattomampaa. He ovat tottuneet rakentamaan mitä erilaisimpia verkostoja, joten yhteistyö ei ole erillinen käsite vaan yhteistyö on luonnollinen tapa toimia. Z-sukupolven edustajat eivät myöskään ole kiinnostuneet hierarkioista, joten organisaatioissa eri asemassa olevien kommunikointi tulee todennäköisemmin sujuvammaksi. Valtasuhteet eivät estä vuorovaikutusta, vaan pyrkimys yhteisölliseen toimintaan on ensisijainen lähtökohta.

8 POHDINTA

8.1. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereistä on esitetty mielipiteitä siitä voidaanko laadulliseen tutkimukseen soveltaa klassisia kriteerikäsitteitä reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä. Reabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa koskee lähinnä tutkimuksen aineistoa, tutkijan toimintaa ja analyysiä (Hirsjärvi & Hurme 200,189). Laadullisessa tutkimuksessa validiutta voidaan arvioida siten, että pystyykö tutkija vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Janhosen & Nikkosen (2001) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkija ja tutkijan taidot, aineiston laatu, aineiston analyysi ja tutkimustulosten esittäminen. Laadul-

lisessä tutkimuksessa luotettavuuden arviointi perustuu tutkimusprosessiin (Eskola & Suoranta 1998, 211, Janhonen & Nikkonen 2001).

Laadullisen tutkimuksen pätevyys täyttyy, mikäli saadaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös uskottavuuden arviointia eli kredibiliteettiä. Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuutta voidaan arvioida tutkijan subjektivisuudella ja objektivisuudella, jolloin tutkijan oma persoona on työväline, mutta hänen on säilytettävä neutraali ote tutkimuksen löydöksiä kohtaan (Willberg 2009.) Haastatteluiden luotettavuus perustuu haastattelun laatuun, jossa on otettava huomioon haastattelijan taidot ja tekninen onnistuminen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeinen työväline. Tämän tutkimuksen tekijä on ollut kokematon tutkija. Koko tutkimusprosessin ajan olen joutunut opiskelemaan tutkimusmenetelmän eri vaiheita käytännössä ja teoriassa. Olen pyrkinyt tuomaan luotettavuutta esille kuvaamalla tutkimuksen vaiheita, aineistonkeruumenetelmää ja sisällönanalyysiä. Tutkijana olen joutunut miettimään tarkkaan yhden tutkimusmateriaalin käyttökelpoisuutta. Tutkimuksen luotettavuus koskee sitä onko kaikki aineisto otettu huomioon (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189). Tuomi & Sarajärvi (2009,86) mainitsevat, että tutkimuksen tekijä itse päättää mitä harkinnanvaraisuus ja sopivuus tarkoittavat, mutta raportissa harkinnanvaraisuuden ja sopivuuden sekä onnistumisen arviointi jätetään lukijalle.

Tutkijana olen pystynyt objektiivisesti tarkastelemaan aineistoa, sillä itselläni ei ole mitään sidonnaisuutta tutkittavaan organisaatioon. Tutkimustulokset on jäsennellyt viitekehiksestä esiin tulleiden pääkohtien alle, joten yksittäisten vastaajien anonyymiyttä säilyy. Tutkimuslupa on haettu Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiriltä ja sen on myöntänyt hallintoylihoitaja 4.12.2012. Tutkimus etiikkaan kuuluu, että tutkittavat ovat saaneet osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti ja he ovat olleet tietoisia tutkimusaiheesta ennen suostumistaan. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse, jolloin kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta sekä haastattelun nauhoittamisesta kts. liite 1. Haastattelupyynnön suostumisen jälkeen haastateltaville lähetettiin tiedoksi haastattelun teemat kts. liite 2.

8.2. Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tehtäväni tässä tutkimuksessa oli selvittää mikä on Z-sukupolvi, mitkä asiat tukevat Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä Z-sukupolven johtamista ja mitä asioita tulisi vielä kehittää. Tämä tutkimus on tapaustutkimus, joten sen tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä ei voi yleistää. Tutkimukseni antaa käsityksen siitä miten lähiesimiehet näkevät oman organisaationsa. Peilaamalla sitä Z-sukupolven voidaan nostaa esiin muutamia pääkohtia tulevaisuutta ajatellen. Asiat jotka selkeästi tukevat Z-sukupolven johtamista, ovat sairaanhoitopiirin koulutusmyönteisyys ja joustavuus määräaikaisissa työsuhteissa. Kehittämiskohteiksi katsoisin erilaisten työaika-otosten tutkimisen, sosiaalisessa mediassa näkymisen, urakehityksen kehittämisen ja työntekijöiden palkitsemisen eri muodot. Haastattelujen perusteella jokaisella yksiköllä on omanlaisensa perehdytys tapansa. Yksiköt

voisivat hyötyä kiinnittämällä huomioita perehdyttämisen kokonaisuuteen. Laadukkaana perehdyttämisen merkitys sitoutumiseen tulisi vahvemmin tiedostaa yksiköissä.

Z-sukupolvi herättää selkeästi kiinnostusta uudenlaisine ajattelutapoineen. Onko todellakin tulossa työelämään erillinen sukupolvi, jonka toimintatapa on hyvin aiemmista sukupolvista poikkeava. Huomioon ottaminen, inhimillinen kohtelu ja mielipiteiden ilmaisu tulisi ottaa positiivisena ilmiönä, koska Z-sukupolvelle on näitä asioita istutettu mieliin jo peruskoulusta lähtien. Miksi nämä seikat koetaan negatiivisina tai ärsyttävinä tekijöinä nykyisissä organisaatioissa? Ovatko organisaatiot olleet valmistautumattomia muuttumaan ajan henkeen vai onko kyse sukupolvesta, jonka edustajat ilmentävät tämänhetkistä yhteiskunnantilaa vahvemmin kuin aiemmat sukupolvet. Nykyään ei olla niin organisaatiositoutuneita kuin aiemmin, mutta toisaalta ovatko organisaatiotkaan halukkaita sitomaan henkilöstöään vuosiksi eteenpäin. Hyvin paljon puhutaan työurien pidentämisestä, mutta miten organisaatiot pystyvät vastaamaan pidentyviin työuriin ja ikääntymisen tuomiin haasteisiin organisaatioissa. Kuinka hyvin on varauduttu eri-ikäisistä työntekijöistä koostuvan organisaation johtamiseen? Pääsääntöisesti organisaatiot hakevat työntekijöikseen energisiä ja korkeasti koulutettuja nuoria aikuisia.

Z-sukupolvea tarkasteltaessa sosiaalisen median merkityksellisyys on selkeästi suurempi kuin aiemmissa sukupolvissa. Sosiaalisen median kautta organisaatio voi tuoda omaa julkisuuskuvansa lähemmäksi potentiaalisia työntekijäehdokkaita ja siten edistää organisaation tavoitteita. Samalla organisaatio pystyy tuomaan esille omia arvojaan ja strategiaansa, tekemään itseään tutuksi. Mahdollisuus oman aikataulun rajoissa tutustua ja perehtyä organisaatioon sekä sen arvoihin ja strategiaan saattaa herättää kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Mitä laajemmin organisaatio herättää kiinnostusta ja pystyy lisäämään vetovoimaisuuttaan, sitä paremmat mahdollisuudet on suunnitellusti sijoittaa organisaatioon oikeita henkilöitä oikeisiin tehtäviin.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä on haastattelujen perusteella selkeästi tiedostettu opiskelijoiden olevan yksi rekrytoinnin kannalta tärkeä kohderyhmä. Opiskelijoihin panostaminen ja heidän hyvä ja kunnioittava kohtelu tuo tulevaisuuden työntekijöitä. Sosiaali- ja terveysalalla, missä usein resurssit ovat hyvin rajalliset, valitettavan usein nähdään opiskelijat enemmänkin rasitteena kuin tulevana kollegoina. Sosiaali- ja terveysalan koulutusta on muutettu yhä enemmän työn kautta oppimisen menetelmiin. Henkilöstölle annettava lisäkoulutus opiskelijoiden ohjaukseen ja jokaisen työyksikön omaa erityisosaamistaan tukeva opiskelijoiden perehdytys- ja ohjaussuunnitelma helpottaa perustyön ohessa tapahtuvaa ohjausta. Jokaisella työyksiköllä on varmasti tavoitteena saada opiskelijoille kokemus työyhteisöön ottamisesta, kuulluksi tulemisesta ja tukea samalla heidän ammatillista kasvuaan. Säännöllinen ja systemaattinen palaute opiskelijoilta ja sitä kautta saatu informaatio tuo epäilemättä lisäarvoa opiskelijoiden ohjaukseen työyksiköiden sisällä.

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti perehdytys sekä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen. Haastattelujen perusteella jokaisella yksiköllä on

omanlaisensa tapa toimia. Z-sukupolven edustajat, jotka tulevat työelämään ja joilla ei välttämättä ole kovinkaan suurta kokemusta työelämästä tulevat tarvitsemaan systemaattisen perehdytyksen. Tällöin uusi henkilö pystyy helpommin muodostamaan kokonaiskäsityksen organisaatiosta ja yksiköstä jossa työskentelee. Miettimällä ja kehittämällä erityyppisiä työaikatauluja, jolloin yksilön toiveet voidaan ottaa paremmin huomioon, pystytään edistämään henkilön sitoutumista organisaatioon.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin koulutusmyönteisyyttä voidaan pitää hyvin merkittävänä tarkasteltaessa Z-sukupolven toiveita työelämässä. Z-sukupolven edustajat haluavat työyhteisön, jossa heillä on mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen. Tämän Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri selkeästi työntekijöilleen tarjoaa. Kouluttautumista tuetaan ja koulutukseen pääsy on tehty mutkattomaksi. Henkilöstöllä on siis mahdollisuus kasvattaa omaa asiantuntijuuttaan. Esimiesasemaa ei kuitenkaan koeta haluttavaksi. Julkisissa organisaatioissa pitäisi yhä enemmän käydä keskustelua, mitkä ovat ne tekijät jotka antavat esimiestyöstä negatiivisen kuvan ja miten niihin voitaisiin vaikuttaa.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä on selkeästi tiedostettu tulevaisuuden haasteet henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta. Miten yksittäinen lähiesimies pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin? Voidaan ajatella kyseessä olevan julkisen organisaation muuntautumiskyky miten mm. työaikajärjestelyt saadaan henkilöstön tarpeita huomioon ottavammaksi. Urakehitys, urasuunnittelu ja mahdollinen asiantuntijuus tulee saada vetovoimaisemmaksi. Lähiesimiesten tulee kyetä luotsaamaan omaa työyksikköään tasavertaiseen yksilöä huomioon ottavaksi työyhteisöksi. Kronologisesti eri-ikäisten ja eri kulttuureista tulevien työyhteisön johtamisen haasteisiin tulee varautua. Tällä hetkellä organisaatioiden sisällä henkilöstövoimavarojen johtaminen vaihtelee yksiköstä ja persoonasta riippuen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että lähiesimiehillä on samat arvot ja tavoitteet, näin pyritään välttämään eri työyksiköiden eriarvoisuutta. Näiden henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviin kysymyksiin tarvitaan jatkuvaa koulutusta ja opiskelua.

Uuden sukupolven astuessa työelämään ei varmaankaan kaikilta osin pystytä estämään konflikteja. Yleisesti hyväksyminen ja ymmärryksen lisääminen eri sukupolvien välillä tuo varmasti työyhteisöön rikkautta ja voimavaroja. Henkilöstövoimavarojen johtajuudessa tullaan varmasti uusien ja ajoittain yllättävien haasteiden eteen. Yhä enemmän joudutaan miettimään sukupolvien välisten yhteisten pelisääntöjen luomista ja sitä miten ymmärrystä saadaan yli sukupolvirajojen, jotta työyhteisön perustehtävän suorittaminen ei häiriinny. Eri-ikäisyyden johtaminen tuo selkeitä haasteita jolloin johtajan tulisi muistaa, että henkilöstö on vain sattunut syntymään eri aikakausina jolloin yhteiskunnassa on vallinnut sille aikakaudelle tyypilliset piirteet.

Tutkimusta tehdessäni oma ymmärrykseni Z-sukupolvea kohtaan on selkeästi kasvanut. Kirjallisuuskatsauksen kautta olen oppinut huomioimaan ja ymmärtämään asioita, joita en ole ennen tiedostanut vain lähinnä hämmästellyt. Tässä yhteydessä voisin yhtyä Tapscottin (2010) mielipiteeseen, että organisaatioilla on kaksi mahdollisuutta; joko olla sopeutumatta Z-

sukupolveen ja säilyttää vanhat hierarkiset toimintatapansa ja samalla säilyttää muurit sukupolvien välissä. Toisena vaihtoehtona organisaatio voi ottaa käyttöön yhteistyötä korostavat toimintatavat, jolloin jokainen organisaatiossa on oppija ja opettaja. Organisaatio voi olla avoin uudelle ajattelulle ja hyödyntää uuden sukupolven kulttuuria ja yhteistoiminnan välineitä.

Seuraavaksi tutkimusaiheeksi ehdotan Z-sukupolvea heidän oltuaan työelämässä useampia vuosia. Ovatko heidän asenteensa työelämää kohtaan muuttuneet ja ovatko toiveet joita he ovat kohdistaneet työelämäänsä toteutuneet. Mielenkiintoista olisi tietää kuinka paljon Z-sukupolven asenteissa on ollut ”nuoruuden intoa” ja mistä esiin tulleista asenteista ei olla valmiita luopumaan aikuisiässäkään. Miten heidän toiveensa työelämää kohtaan ovat muuttuneet ajan saatossa.

LÄHTEET

- Aaltola,J.&Valli,R.2001.Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä.Gummerus.
- Aaltonen,T.Heiskanen,E.Innanen,P.2003.Arivot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä.Porvoo.WSOY.
- Aarnikoivu,H.2010.Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Alasoini. T, Järvensivu. A, Mäkitalo,J. TEM raportteja 14/2012. Suomen-työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä.
- Alasuutari,P.2011.Laadullinen tutkimus 2.0.Tampere.Vastapaino osuuskunta.
- Anttila,A-H.2010.Ohipuhuttu nuoruus.Nuorten elinolot vuosikirja.Helsinki.Yliopistopaino. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/6009360f-eeec-4da7-b1d0-1311124fed43>. Viitattu 20.4.2013
- Brauer,S&Venäläinen,V.2011.Verikko saa kansalaisen äänen kuulumaan teoksessa Aaltonen-Ogbeide,T., Rainio, H., Saatamoinen,P. & Vartiainen,T.(toim.) Silmät auki sosiaaliseen mediaan. Viitattu 12.2.2013.
- Colliander,A.Ruoppila,I.Härkönen,L-K.2009. Yksilöllisyys sallittua, moninaisuus voimaksi työpaikalla.Juva.WS Bokwell Oy.
- Cross-Bystrom,A.2010.What you need to know about Generation Z. Viitattu14.10.2012 www.imediaconnection.com/printpage.aspx?id=27425.
- Drucer,P.2008.Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki.Talentum.
- Drucer,P.2000.Johtamisen haasteet.Juva.Bookwell Oy.
- Erämetsä,T.2009.Teoriasta todeksi, esimiestyö käytännössä. Helsinki.Talentum.
- Gadamer,H-G.2004.Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Tampe-re.Vastapaino.
- Geck,C.2006.The Generation Z Connection:Teaching Information Literacy to the Newest Net Generation. Viitattu 13.10.2012. www.redorbit.com/news/technology/397034/the_generation_zconnection_teach
- Halme,P. 2011. Iästä johtamiseen, Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteina. Jyväskylän yliopiston julkaisu- ja.Taloustieteidentiedekunta. Viitattu 10.2.2013.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1>.

Heikkilä,E.2011.Työaika-autonomian käyttöönotto työyhteisössä. Käytönnoton johtaminen, koetut vaikutukset ja odotukset esimiestyöltä tulevaisuudessa. Viitattu 19.2-2013.

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/34643>.

Helve,H.2012.Valmistu töihin-Mihin?Nuoret matkalla koulutuksesta työelämään.Taloudellinen tiedotustoimisto.Helsinki.Kopijyvä Oy.

Hirsijärvi,S.,Hurme,H.2011.Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö.Tallinna.Tallinna Raamatutrkikoda

Hirsijärvi,S.,Remes,P.&Sajavaara.P.2009.Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna.Kariston kirjapaino.

Iimarinen, J.& Mertanen,V. 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Tampere. Tammer-Paino Oy

Isoherranen,K.2005.Moniammatillinen yhteistyö.Vantaa.Dark Oy.

Jabe,M. & Häkkinen,H.2010.Uusi uljas johtaminen, arvoja, innostusta, hyvinvointia.Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Janhonen,S.&Nikkonen,M.2001.Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki. WSOY.

Jokivuori,P.2002.Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Jyväskylä. Viitattu 5.5.2013

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequ>

Junnola,R & Juuti,P.Arvoit ja johtaminen.1997.Tampere.Tammer-Paino OY.

Juuti,P.2006.Organisaatiokäyttäytyminen.Tampereen yliopistopaino.Tampere. Oy-Juvenesprint.

Juuti,P.&Vuorela,A.2002.Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi..Jyväskylä.Gummeruksen kirjapaino.

Järvensivu,A.2010.Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa. Tampereen yliopistopaino. Tampere. Oy-Juvenes print.

Kalliopuska,M.1998.Sosiaaliset taidot.Helsinki.Oy Edita AB.

Kanta-HämeenSairaanhoitopiiriKy.esittely.Viitattu16.9.2012.

<http://www.khshp.fi/default.asp?link=101.5>.

Karisto,H.2005. Tutkimusmenetelmät.10. Kvalitatiivisen aineiston käsitteily ja analyysi. Viitattu 14.4.2013

<http://www.tol.oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmat/TM10AineistonAnalyysi.pdf>.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo. WSOYpro.

Kauhanen, M., Nätti, J., Miettinen, J. Vastentahtoinen määrä ja osa-aikainen työ ja koulutukseen osallistuminen. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2012. Viitattu 15.1.2013

<http://www.tem.fi/files/32271/kauhanennattimiettinen.pdf>

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Vammala. Vammalan Kirjapaino Oy.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Kuopio. Kuopion yliopisto, pdf tiedosto. Viitattu 8.9.2012. www.uku.fi/vaitokset/2008/isbn_978-951-27-1068-3.pdf.

Kokkinen, L. 2007. Henkilöstön johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Viitattu 10.1.2013. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01927.pdf>

Korpi, T., Laine, T., Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria, sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Kopijyvä Oy.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä. Bookwell Oy.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. Sisällönanalyysi. Hoitotiede 11.1, 3-12. 1999

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. Vaasan yliopisto, hallintotieteiden tiedekunta. Viitattu 21.2.2013. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf

Launis, K. 1997. Asiantuntijuus tutkimuskohteena teoksessa Muuttuva asiantuntijuus. Kirjonen, J., Remes, P., Eteläpelto, A. toim. Jyväskylä. Jyväskylän opistopaino.

Lauren, K., Tenhunen-Ruotsalainen, R., Väisänen, K. (toim.). 2012. Nuoret ja työelämä - kaksi eri maailmaa?. Taloudellinen tiedotustoimisto (TAT). Helsinki. Viitattu 12.2.2013. ISBN 978-952-9876-90-7.

Levicaite, R. 2010. Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). Viitattu 14.11.2012. <http://www.highbeam.com/doc/1G1-250135086.html>

Matikainen, J. Miksi ihmiset käyttävät sosiaalista mediaa? 2011. teoksessa Aaltonen-Ogbeide, T. Rainio, H. Saatamoinen, P. & Vartiainen, T. (toim.) Silmät auki sosiaaliseen mediaan. Viitattu 12.2.2012. http://www.ttlry.fi/sites/ttl.ttlry.mearra.com/files/file-ulods/Arkisto_2011/Silmat_auki/Silm%C3%A4t%20auki%20sosiaaliseen%20mediaan%20%20painos%20PDF.pdf

Mattila, K-P. Arvostava kohtaaminen, arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä.2007.Juva.MsBookwell Oy.

McQueen,M.2010.The new rules of engagement.A guide to understanding and connecting with generation Y. Viitattu 13.10.2012.

Mehtälä,S.2010. Työn mielekkyyden johtaminen-sairaalaorganisaation lähiesimiesten kokemuksia. Pro-Gradu-tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteidentiedekunta.www.lshp.fi/download.aspx?ID=4401&GUID=%7BB1C0819F.. Viitattu13.1.2013

Niiniluoto,I.1984.Tiede, filosofia ja maailmankatsomus.Keuruu.Otava.

Oldham Fiona. What is HRM? Erasmus IP Human resources an Management in Social and Health care.Lahti.2012.Lahden AMK

Perkka-Jortikka,K.2002.Työyhteisöjohtaminen-vastuuta puun ja kuoren välissä.Helsinki.Edita-Prima Oy.

Puohiniemi,M.2002.Arvo,asenteet ja ajankuva, Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Vantaa.Dark Oy.

Purhonen,S. 2007,Sukupolvien ongelma. tutkielma sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251. Helsinki.Viitattu 7.9.2012. Helsingin yliopisto,pdf-tiedosto.<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-3833-4>.

Purhonen,S.,Hoikkala,T.&Roos,J-P.2008. Kenen sukupolveen kuulut? Tampere.EsaPrint Oy.

Rissanen,S.&Lammintakanen,J.2011.Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki.WSOYpro.

Ruohotie,P.&Honka,J.2002.Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki.Edita Prima.

Räsänen, H.2012.Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät.Viitattu 15.11.2012 http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Siltala,J.2010.Uusi sukupolvi johtamisen haasteena. Kuntatyökunnossa-uutiskirje2/2010.Viitattu10.4.2013.

http://www.jukkarannila.fi/docs/siltala_2010_01.pdf

Strömmer, R.1999.Henkilöstöjohtaminen.Helsinki.Business Edita.

Syrjäläinen,E.,Eronen,A.,Värri.V-M.2007.Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin.Tampere.Tampereen yliopistopaino Oy-Juves print.

Säntti,R.&Säntti,P. Organisaatio ja sosiaalisen median ajattelutapa. Tiedosta, määrittele ja hyödynnä.2012.Aaltonen-Ogbeide,T. Rainio, H. Saa-

- tamoinen,P. & Vartiainen,T.(toim.) Silmät auki sosiaaliseen mediaan.Viitattu 12.2.2012
- Tapscott,D.2010.Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit.Helsinki.WSOY.
- Tienari,J&Piekkari,R.2011.Z-epäjohtaminen.Helsinki.Talentum.
- Tuohinen,Titta. Nuorten ”työeetos” protestanttisesta etiikasta työyhteisön henkeen? Työpoliittinen aikakausikirja 2/2010. Viitattu 19.2.2013. <http://www.tem.fi/files/28607/Tuohinen.pdf>
- Tuomi,J.&Sarajärvi,A.2002.Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki.Tammi.
- Tuomi,J.&Sarajärvi,A.2009.Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.Latvia.Tammi.
- Tuppurainen,Simo. Nuorten asenteita työtä, työn sisältöä ja koulutusta kohtaan. Työpoliittinen aikakausikirja 2/2010.Viitattu19.2.2013. <http://www.tem.fi/files/28605/Tuppurainen.pdf>
- Vapaa-aikatutkimus.Tilastokeskus.2002.Viitattu20.4.2013. http://www.stat.fi/til/vpa/2002/vpa_2002_2007-11-16_luo_001.html.
- Viitala,R.2004.Henkilöstöjohtaminen.Helsinki.Edita Prima Oy.
- Viljakainen,P.&Mueller-Eberstein,M.2011 No Fear, johtaja kohtaa digi-cowboyt.Helsinki.WSOYpro.
- Virtanen,P. & Stenvall,J.2010. Julkinen johtaminen.Helsinki.Tietosanoma.
- Vesterinen,P-L.2012.Eri sukupolvet työyhteisössä: Y-sukupolvi.Viitattu 7.9.2012.
- Väkevä,L.1999.Hermenutiikka tieteellisenä lähestymistapana.Viitattu18.10.2012.<http://wwwedu.oulu.fi/muko/lvakeva/Lisuri/hermen eu.htm>.
- Vähähyyppä,K.2010.Koulu3.0.Viitattu10.1.2013. http://www.oph.fi/julkaisut/2010/koulu_3_0
- Willberg,E.2009.Laadullisen aineiston luotettavuus.Viitattu24.4.2013. <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>.
- Zacheus,T.2008.Luonnomukaisesta arkiliikunnasta liikunnan eriytymiseen.Suomalaisetliikuntasukupolvet ja liikunnankulttuurin muutos.Viitattu20.4.2013.<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38157/C268.pdf?sequence=1>Ypro.

Kuvat

Hermeneuttinenkehä. Viitattu 11.4.2013.

<http://membres.multimania.fr/routio/040.htm>

Hermeneuttinen spiraali. Viitattu 11.4.2013.

http://www.helsinki.fi/teol/kurssit/usk/01a_tutkimusprosessi.shtml

KIRJALLISUUSKATSAUKSESSA KÄYTETTYJEN TUTKIMUSTEN
ESITTELY

Tekijä Vuosi Maa Tutkimuksen taso	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto, tutki- muksen kohde	Keskeiset tulokset
Alasoini Tuomo, Järvensivu Anu,Mälitalo Jorma 2012 suomi TEM Raportti	Suomen työelämä 2030 Miksi se on toisennä- köinen kuin tällä het- kellä	Tutkimuksessa on tarkasteltu 2030 näkökulmasta ih- misten johtamista, työn organisointia, työnteon tapoja , työelämän peli- sääntöjä sekä työn vaativuuteen mer- kitseviä tekijöitä	Työelämä kertomus sisältää monia ilmiöi- tä ja kehityssuuntia niiden toteutumisen nopeutta ja merkittä- vyyttä on vaikea en- nakoida. Painopistei- nä ovat pysyvä työ- elämä, innovaatio alustat, työelämän tutkimuksen ja kehiti- täminen ja vahvista- minen, uudenlaisen työelämän osaamisen vahvistaminen ja yk- silöllisten työnteon tapojen edistäminen, moninaisen tasa- arvon edistäminen sekä moniarvoisten tarkastelutapojen ke- hittäminen organisaa- tioissa.
Halme, P 2011 suomi väitöskirja	Iästä johtamiseen Ikäjohtaminen ja eri- ikäisyyden johtaminen	Eri-ikäisten johta- minen ja sen tuo- mat haasteet johta- juudelle. Käsitteel- listää ja jäsentää ikäjohtaminen lä- hestyen sitä selvit- tämällä iän ja ikäntymisen välis- tä suhdetta.	Ikäjohtaminen on hyvin moniselitteinen käsite ja sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta ja ym- märtää monella eri tavalla. Eri-ikäisten ollessa työyksikössä kaikki henkilöt tarvit- sevat yksilöllistä joh- tajuutta.
Heikkilä 2011 suomi	Työaika autonomian käyttöönotto työyhteis- össä	Työaika- autonomian käyt- töönotto yksikössä ja kuinka työaika- autonomia johde-	Haasteina johtajuus- delle ilmeni uuden menetelmän käyt- töönottoon työyksi- kössä mm. muutos-

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja Z-sukupolvi Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri

		taan työyksikössä. Laadullinen tutkimus	johtaminen. Konkreettisesti työaika autonomian käytöllä saatiin kokemus yhdestä apuvälineestä yhdistää työ ja vapaa-aika.
Kivinen, T. 2008 suomi väitöstutkimus	Tiedon ja osaamisen johtaminen organisaatioissa teoreettisesti sekä empirisesti	Tutkimuksen tarkoituksena on selkeyttää käsitettä knowledge management käsiteanalyysin kautta. Kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista terveydenhuollon organisaatiossa.	Tiedon ja osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää, että toiminnan tavoitteet ja tarkoitus on selkeänä organisaation jokaisella tasolla. näillä tiedoilla voidaan analysoida minkälaista tietoa ja osaamista organisaatiossa tarvitaan.
Kokkinen Lauri 2007 suomi Pro Gradu - tutkielma	Henkilöstön johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa	Tutkimuksessa on tarkasteltu hyvää henkilöstö johtamista ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Laadullinen tutkimus	Johtamiseen vaikuttaa organisaatio tyyppi ja konteksti. Johtaminen voi olla hyvinkin erilaista organisaation sisällä joten se on myös vahvasti persoonalla kysymys. Tutkimuksessa hyvä henkilöstöjohtaminen on esitelty ideaalina, jonka ei odoteta toteutuvan sellaisenaan.
Mehtälä, Sari 2010 suomi pro gradu	Työn mielekkyyden johtaminen- sairaalaorganisaation lähiesimiesten kokemuksia	Haastattelemalla Lapin keskussairaalan kahdeksaa lähiesimiestä, saadaan tietoa heidän kokemastaan työnmielekkyydestä ja työn ilosta. Tutkimus on laadullinen tutkimus.	Tutkimuksessa ilmeni että työn mielekkyyden johtamisessa haasteina ovat vallan ja vastuun epäsuhta. Suunnitelmallisuudella voidaan lisätä työn mielekkyyttä ja sen johtamista.
Purhonen Semi 2007 suomi väitöstutkimus	Sukupolvien ongelma. Tutkimus sukupolven käsitteestä, sukupolvi-tietoisuudesta ja suurista ikäluokista	Selventää sukupolvi käsitettä ja esittää systemaattinen arvio sukupolvesta sosiologisena käsitteenä. Miten sukupolvi tietoisuus voi rakentua.	Sukupolvi on yksi tapa ilmentää yhteiskuntaa. Sukupolvi käsite on luotu korvaamaan sanaa yhteiskuntaluokka. Sukupolvi tietoisuuden eroja on hyvin vaikea erotella ja mitkä erot

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja Z-sukupolvi Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri

			kuuluvat elämänvaiheluokkaan. Sukupolvien määritelmä tulee yhä haasteellisemmaksi ikäkausien ja kategorioiden tullessa joustavammiksi.
Tapscott Don 2010 USA Strateginen tutkimus	Tarkoituksena on oppia ymmärtämään yhteiskunnallisia vaihtokutuksia joita net-tisukupolven digitaalisen teknologian osaa-minen tuo.	Tutkimukseen on haastateltu internetin välityksellä noin 7000 iältään 13-30, kahdessa-toista maassa. Kir-jan työryhmä on käyttänyt kvalita-tiivista tutkimusta-paa.	Tulevaisuuden luojat ovat pääasiassa net-tisukupolven nuoret. Heidän verkostoitu-minen ja toimintata-pansa sosiaalisissa verkoissa ovat alka-neet horjuttamaan suurten ikäpolvien vakiinnuttamia malle-ja yritystoiminnassa, työstä, kaupankäyn-nistä, perheestä, lei-kistä ja sosiaalisesta elämästä.
Vähähyppä Kaisa 2010 suomi opetushallituk-sen julkaisu	Koulu3.0. Miten tieto ja viestintäteknikkaa käytetään opetustilai-suudessa sen merkitys ja tarve uudenajan kouluissa	Julkaisussa artik-kelit luotaavat tie-to- ja viestintätek-niikan käyttöä eri näkökulmista.	Uudenlaisia opetus-menetelmiä tullaan tarvitsemaan kouluis-sa. Tietotekniikka antaa uusia mahdolli-suuksia opetusmene-telmiin ja oppimisen menetelmiin.

Hei

Suoritan Hämeen ammattikorkeakoulussa yamk tutkintoa koulutusohjelmassa Hoitotyön kehittäminen ja johtaminen, kriisi ja katastrofityö.

Olen tekemässä opinnäytetyötä Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirille aiheena Z-sukupolvi ja johtajuus. Työssäni Z-sukupolvi käsittää 1990 jälkeen syntyneet ja johtajuutta tarkastelen henkilöstö voimavara johtajuuden näkökulmasta. Tutkimustani varten toivoisin pääseväni haastattelemaan lähiesimiehiä, yhteystietonne olen saanut Kirsi Leinolta.

Kyseessä on teemahaastattelu (avoin keskustelu, jossa aihepiiri rajattu), haastattelu suoritetaan yksilöhaastatteluna ja nauhoitetaan kesto n. 1-1.5h.

Mikäli suostut haastatteluun, toivoisin pikaista yhteydenottoa, jotta voisimme sopia haastattelu ajankohdasta.

Hei

Oikein mukavaa, että suostut haastatteluun päivämäärä sopii oikein hyvin.

Haastattelun teemat ovat:

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin henkilöstö strategia ja käytössä oleva malli.

Käytössä olevat rekryointimenetelmät.

Kuinka organisoidusti henkilökunnan koulutus on järjestetty, miten työnantaja tukee kouluttautumista.

Henkilökunnan urakehitys ja etuudet.

KHSHP:n vetovoimaisuus työnhakijalle.

KHSHP:n toiveet ja edellytykset tulevalle työntekijälle.

Sari Bergström

SISÄLLÖN ANALYYSI

raaka havainto	alakategoria	yläkatgoria	ydinkategoria
<p>”otetaan huomioon omat toiveet”</p> <p>”pääsee vaikuttamaan siihen oman työn tekemiseen”</p> <p>”työntekijä jaksaa ja tulee kuulluksi”</p> <p>”perehdytys on yksi tärkeimpiä asioita”</p> <p>”ja sitten yritetään työaikamuotoja on autonominen työvuo-rosuunnittelu”</p> <p>”työnkierto”</p>	<p>Työntekijän huomioi-minen ja vaikutusmah-dollisuus omaan työhön ja työvuo-rosuunnitte-luun.</p> <p>Työtä aloittaessa riittävä perehdytys työn suorita-miseen ja mahdolli-suus työnkuvan vaihte-levuuteen..</p>	<p>henkilökunnan sitoutuminen</p> <p>henkilökunnan sitouttaminen</p>	<p>organisaatioon sitoutuminen</p>
<p>”me ollaan just sopi- van kokoinen sairaala erikoisaloja runsaasti”</p> <p>” todella tuo koulutus, että pystytään tarjoa- maan”</p> <p>”opiskelija ohjaus, siihen on kiinnitetty huomiota”</p> <p>”tää on niikuin kes- keinen sijainti, hyvät liikenne yhteydet”</p> <p>”raskas osasto, niin kyllä siellä on liikeh- dintää”</p> <p>”otsikoiden perusteella ei välttämättä ole ko- vin vetovoimainen”</p> <p>”onko tämä sairaala jatkossa onko täällä</p>	<p>Mahdollisuus ammatilli- seen kehittymiseen. Opiskelijoita huomioiva työympäristö.</p> <p>Sijainniltaan työntekijä ystävällinen</p> <p>Työn kuormittavuus Julkisuudessa oleva keskustelu ja poliittiset päätökset terveyden- huollon osalta..</p>	<p>vetovoimaisuutta lisäävät tekijät</p> <p>Vetovoimaisuutta vähentävät tekijät</p>	<p>organisaation ve- tovoimaisuus</p>

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja Z-sukupolvi Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri

kuinka akuuttia vai eikö ole” ”kun ei tiedetä mitkä ne tulevaisuuden suuntaviivat ovat”			
”erikoistumisopintojen kautta hakee sitä omassa asiantuntijudessa kasvamista” ”urakehitystä ei oikeastaan ole”	Urakehitys on muuttanut muotoaan.	Mahdollisuus uralla etenemiseen	urakehitys