

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2021

Liisa Nikkilä

UUDET SUKUPOLVET SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

- Rekrytoinnin ja työhön sitouttamisen tukimateriaali esimiestyöhön

Liisa Nikkilä

UUDET SUKUPOLVET SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

- Rekrytoinnin ja työhön sitouttamisen tukimateriaali esimiestyöhön

Sosiaali- ja terveysalalla haasteita asettaa niin työvoiman rekrytointi kuin sitouttaminenkin. Tulevaisuudessa ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuuteen ja työvoiman rekrytointiin liittyvä kilpailu tulee kiristymään entisestään.

Kehittämisprojekti toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin kyselytutkimusta hyödyntäen. Kehittämisprojektin tavoitteena oli tarkastella median ja kirjallisuuden luomia väitteitä Y-sukupolven ja Z- sukupolven edustajien työmotivaatiosta, johtamisen haasteista, rekrytoinnista ja sitouttamisesta sote-alan näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää kuinka Y-sukupolven edustajia, eli milleniaaleja, saadaan pidettyä sosiaali- ja terveysalalla sekä miten seuraavaksi aikuistuvia, Z-sukupolven edustajia, eli diginatiiveja, saataisiin houkuteltua alalle. Aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden lisäksi kehittämisprojektin aineistona käytettiin ”Houkuttava ja koukuttava KVPS Tukena Oy” -henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia (n=188), joka toteutettiin Webropol-kyselyn muodossa kesällä 2019. Näiden pohjalta luotiin tukimateriaali organisaation johdon, rekrytointiryhmän ja lähiesimiesten käyttöön. Lisäksi kehitettiin yksinkertainen malli Y- ja Z-sukupolven rekrytoimisen, sitouttamisen ja johtamisen avuksi.

Vastaajista 47.3% oli alle 39-vuotiaita ja loput 52.7% olivat 40 vuotta tai vanhempia. Y-sukupolven ja Z-sukupolven edustajille työn merkityksellisyys ja työyhteisön tuki nousivat tärkeimmiksi asioiksi tasaprosentein, 33.7 %. Kolmanneksi tärkeintä oli työtehtävien monipuolisuus ja myönteinen ilmapiiri, myös tasaprosentein 31.5% ja viidentenä työn imu. Palkka ja muut palkitsemiskäytännöt koettiin kuudenneksi tärkeimpinä asioina ja seitsemäntenä itselle sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä arvostus, tasaprosentein 21.3%. Selkeä ero Y-sukupolven ja Z-sukupolven sekä vanhempien sukupolvien välillä liittyi työn imuun. Palautteen saaminen oli selvästi tärkeämpää Y-sukupolven ja Z-sukupolven edustajille kuin vanhemmille. 40-vuotiaista tai sitä vanhemmista vastaajista 36.4% oli harkinnut hakevansa työtä toiselta työnantajalta viimeisen vuoden aikana, kun taas Y-sukupolven tai Z-sukupolven edustajien keskuudessa vastaava lukema oli 34.8%.

ASIASANAT:

Y-sukupolvi, Z-sukupolvi, työn imu, sosiaali- ja terveysala

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Development and Leadership in Health Care and Social Services

2021 | 46 pages, 8 pages in appendices

Liisa Nikkilä

NEW GENERATIONS IN SOCIAL AND HEALTH CARE SERVICES

- “Know how” for supervisory work. How to improve recruiting and commitment.

The social and health care sector will have challenges related to recruitment of the workforce and venues of improving workforce commitment. In the future the competition associated with the attractiveness of vocational education as well as recruiting new workforce is expected to intensify

The questions of the development project were approached quantitative methods using survey data. The purpose of the development project was to examine arguments from media and literature about the work motivation, challenges of leadership, recruiting and commitment of the members of generation Y and generation Z in the social and health care sectors. Additionally, the goal was to study how to retain millennials in the social and health care services and how to recruit and attract digital natives to the sector. Based on the results of the “Attractive and Addictive KVPS Tukena Ltd.” employee satisfaction survey (n=188), a Webropol-survey which was conducted in the summer of 2019. previous studies as well as literature, a “Know how” guide was compiled for organizational management, HRM group and immediate superiors. The secondary goal was to develop a simple guide for recruiting, retaining and managing members of generations Y and Z.

47.3% of the survey participants were under 39 years old and 52.7% were 40 years old or older. According to the results, the first priorities for generations Y and Z were meaningful work and support of the team which were equally important at 33.7%. Third most important were the diversity of work tasks and positive atmosphere which were also equal in terms of percentages at 31.5%. and the fifth most important was work engagement. Salary and other remuneration policies were only the sixth most important. The appropriate amount of independence and opportunities for influence and valuation were the seventh most important aspect of work at 21.3%. A clear difference was observed between generations Y and Z and the older worker with regards to work engagement. Getting feedback was clearly more important for generations Y and Z than for the older workers. 36.4% of the 40-year old or older survey participants had considered looking for a new job from another employer during the previous year. The corresponding share of participants was 34.8% among generation Y and Z workers.

KEYWORDS:

Generation Y, Generation Z, Social and healthcare services, work engagement.

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	8
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA JA TARVE	9
2.1 Toimeksianto ja kohdeorganisaatio	10
2.2 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus	11
3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
3.1 Milleniaalit ja diginatiivit	12
3.2 Sote-alan työvoiman riittävyys	13
3.3 Sote-alan rekrytoinnin ja ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuus	14
3.3.1 Imagon merkitys	16
3.3.2 Motivaatio ja työn imu	17
3.4 Työkulttuurin ja johtajuuden muutos	18
3.5 Erot uusien ja sitä edeltäneen sukupolven suhtautumisessa työhön	19
3.5.1 Downshiftaus ja taloudellisen riippumattomuuden tavoittelu	20
3.5.2 Sukupolviälykyys	22
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS	24
4.1 Kehittämiprojektin toteutus ja eteneminen	24
4.2 Aineiston keruu ja analysointi	25
5 TULOKSET	26
5.1 Taustatiedot	26
5.2 Mikä minulle on työssä tärkeää?	27
5.3 Työpaikkauskollisuus	29
5.4 Tulosten yhteenveto	30
6 TUOTOS	32
Uudet sukupolvet sote-alalla	32
Uusien sukupolvien sitouttaminen sote-alalle	34
7 POHDINTA	38
7.1 Tulosten pohdinta	38

7.2 Kehittämiprojektin pohdinta	39
7.3 Jatkokehittämisajatukset	40
8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	41
LÄHTEET	43

LIITTEET

Liite 1. Webropol kyselylomake "Houkuttava ja koukuttava KVPS-konserni Oy"

KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämiprosessiin sisältyvät tehtävät.	9
Kuvio 2. Ikäjakautuma	27
Kuvio 3. Mikä sinulle on työssä tärkeää? Y- ja Z-sukupolven viisi tärkeintä asiaa	28
Kuvio 4. Mikä sinulle on työssä tärkeää? Esimiehen tuki ja työyhteisön tuki	29
Kuvio 5. Mikä sinulle on työssä tärkeää? Palautteen saaminen työstä ja mahdollisuus kehittyä	30
Kuvio 6. Työpaikkauskollisuus ja kilpailu työvoimasta	31

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Diginatiivit	Henkilöt, jotka ovat syntyneet vuoden 1996 jälkeen. Ensimmäinen täysin diginatiivi sukupolvi. Eivät ole eläneet aikaa ennen internetin yleistymistä. Myös: Z-sukupolvi.
HRM	Henkilöstövoimavarojen johtaminen. HRM (<i>human resource management</i>). Organisaation ihmisjärjestelmän rekrytointi, ylläpito, kehittäminen sekä palkitseminen ja motivointi (Kauhanen 2012, 16).
Milleniaalit	Henkilöt, jotka ovat syntyneet 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä. Myös: Y-sukupolvi.
Motivaatio	Ihmisen hakeutuessa tekemään asioita, jotka tuntuvat hänestä arvokkailta, kiinnostavat sekä innostavat häntä, puhutaan sisäisestä motivaatiosta (Martela & Jarenko 2015, 26). Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa oma halu ja kokemus työn palkitsevuudesta. Ulkoinen motivaatio, kuten ”keppi ja porkkana” -motivaatio, tällöin syy tehdä jotain on irrallinen itse tekemisestä, esimerkiksi rahallinen palkkio. (Martela & Jarenko 2015, 26.)
Nettisukupolvi	Vrt. diginatiivit. Ei ole olemassa yhtä ja yksiselitteistä määritelmää, mutta tyypillisenä nettisukupolven piirteenä pidetään runsasta vuorovaikutusta internetissä (Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 5).
Some	Sosiaalinen media, esimerkiksi Facebook, Instagram tai TikTok. Mahdollistaa kommunikaation käyttäjien välillä sekä oman sisällöntuotannon.
SOTE-ala	Sosiaali- ja terveysala kokonaisuudessaan. Julkinen-, yksityinen- ja kolmas sektori.
Sukupolviällykyys	Yksinkertaistettuna tarkoittaa sukupolvien välistä empaattista suhtautumista toisiinsa. Nuoremmat sukupolvet eivät välttämättä osaa arvostaa vanhemman sukupolven edustajien elämänkokemuksen kautta kertynyttä tietoa samalla tavoin, kuin vanhemmat sukupolvet eivät aina arvosta nuoremmat sukupolven edustajien tietoja ja taitoja. Näitä eroja pyritään tasaamaan sukupolviällyn kaltaisilla käsitteillä. (Matikainen 2015, 173 [Biggs & Lowenstein 2011].)
Työn imu	Työntekijän kokiessa työssään myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa puhutaan työn imusta (Hakanen, Seppälä & Kaltiainen, n.d.). Myös: ”Draivi”, joka on sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta optimaalinen tila. Innostunut työntekijä on tuottavimmillaan, mutta myös voi hyvin. (Martela & Jarenko 2015, 30.)

1 JOHDANTO

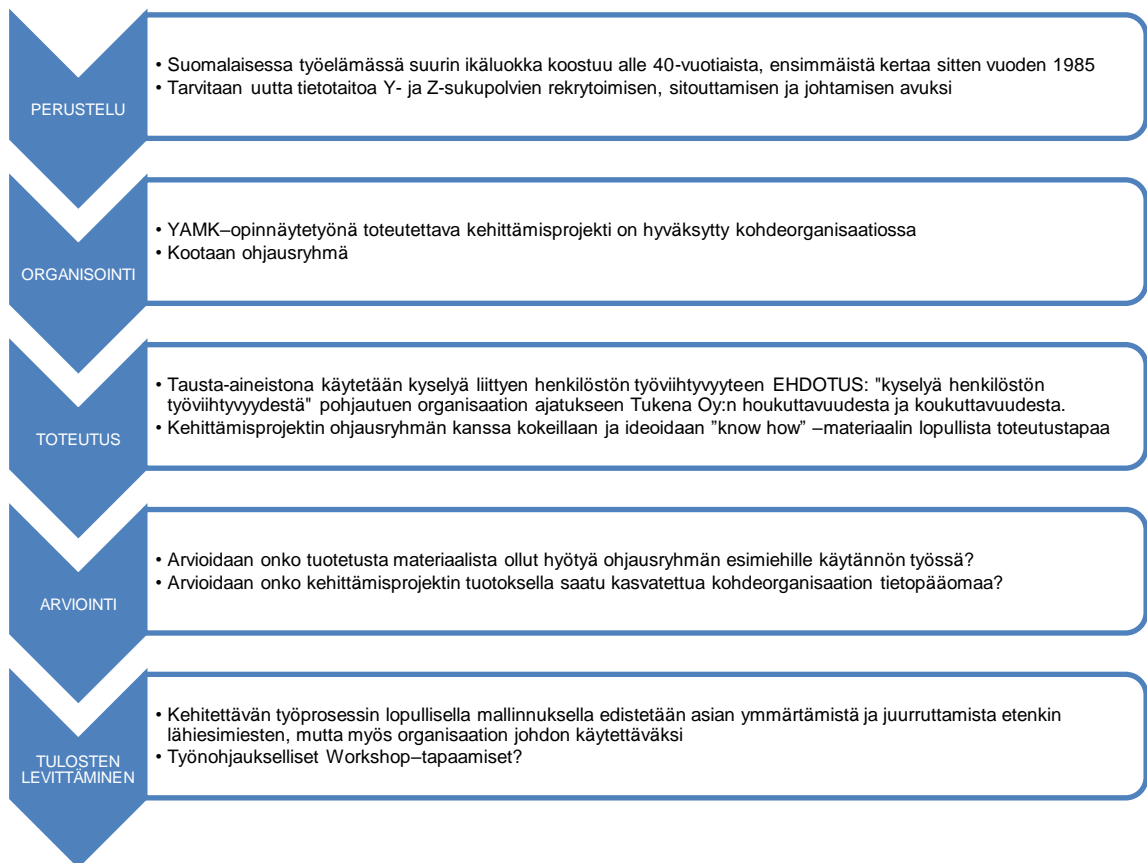
Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen laatimaan tavoiteskenaarioon pohjautuen työvoimavaje sosiaali- ja terveysalalla eli sote-alalla tulee olemaan vuoteen 2025 mennessä ainakin 20 000 työntekijää. Todennäköisesti vielä enemmän. (Koponen ym. 2012, 36.) Tuoreimmissa arvioissa seuraavien 15 vuoden aikana sote-alalla tarvitaan aiemmin esitettyyn arvioon nähden kymmenkertainen määrä eli lähemmäs 200 000 uutta työntekijää (Miettinen 2019, [Honkatukia, Kohl & Lehtomaa 2018]). Se, mihin jokaisessa sote-alan organisaatiossa voidaan jo vaikuttaa kiristyvässä kilpailussa sote-alan työntekijöistä, ovat organisaation imago nuorten työnhakijoiden silmissä, työpaikan houkuttavuus sekä työn imu. Y- ja Z-sukupolven edustajat tarvitsevat kannustusta työssä selviytymiseen ja sitä kautta itsensä kehittämiseen sekä arvostusta ja mieluisan työyhteisön, mutta ennen kaikkea työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Alasoini 2010, 14).

Opinnäytetyönä toteutettu kehittämisprojekti on osa sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tarkoituksena oli selvittää kuinka Y-sukupolven edustajia, eli milleniaaleja, saadaan pidettyä sosiaali- ja terveysalalla sekä se, miten seuraavaksi aikuistuvaa, jo ikänsä puolesta opintoihin tai työelämään hakeutumassa olevia, Z-sukupolven edustajia eli diginatiiveja saataisiin houkuteltua alalle. Toimeksianto kehittämisprojektille saatiin KVPS Tukena Oy:lta. Aihevalinta on merkityksellinen ja ajankohtainen, sillä alan työvoiman rekrytointiin ja ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuuteen liittyvä kilpailu kiristyy koulutettavien ikäluokkien pienentyessä. Haasteina tulevat olemaan niin työvoiman saaminen alalle sekä alalla jo olevien töissä pitäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö – STM. n.d.).

Kehittämisprojektin tavoitteena oli tarkastella median ja kirjallisuuden luomia väitteitä Y-sukupolven ja Z-sukupolven edustajien työmotivaatiosta, johtamisen haasteista, rekrytoinnista ja sitouttamisesta sote-alan näkökulmasta ja pohtia niiden todenperäisyyttä sekä selvittää, miten näiden uusimpien sukupolvien edustajien täysi potentiaali ja voimavarat valjastetaan työyhteisön ja organisaation hyödyksi. Aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden lisäksi kehittämisprojektin aineistona käytettiin ”Houkuttava ja koukuttava KVPS Tukena Oy” -henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia. Tuotoksena luotiin tukimateriaali (”*know-how*”) organisaation johdon, rekrytointiryhmän ja lähiesimiesten käyttöön. Lisäksi tuotoksena kehitettiin yksinkertainen malli Y-sukupolven ja Z-sukupolven rekrytoimisen, sitouttamisen ja johtamisen avuksi.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA JA TARVE

Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan suhdetta voidaan kuvata siten, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksesta saatua tietoa, kuten uusia asioita ja uutta tietoa, joita tutkimus tuottaa sovelletaan käytäntöön. Tiedontuotannon ja tutkimuksellisten asetelmien avulla kehittämistoiminnan tulokset ja siitä vedetyt johtopäätökset pyritään nostamaan yleisemmälle tasolle. Tavoitteena ei ole vain ongelmien ja käytännön kysymysten ratkaisu, vaan niiden kuvaaminen ja välittäminen laajempaan keskusteluun (Toikko & Rantanen, 2009, 19, 22). Tämän kehittämisprojektin prosessiin liittyvät tehtävät on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Kehittämisprosessiin sisältyvät tehtävät, (mukaiillen Toikko & Rantanen 2009, 56-62).

2010-luvulla yhdeksi kansantalouden suurimmaksi ongelmaksi on nähty väestön vanheneminen ja suurten ikäluokkien eläköityminen eli niin sanottu eläkepommi. (Harala, 2012, 13). Työministeriön Työvoima2020-työryhmän mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon, eli SOTE-alan, ammattien osuuden arvioidaan kasvavan merkittävästi ja näin ollen sosiaali- ja terveydenhuolto poikkeaa erityisesti monista muista aloista. (Sosiaali- ja terveysministeriö – STM. n.d.). Alan työvoiman rekrytointiin ja ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuuteen liittyvä kilpailu kiristyy koulutettavien ikäluokkien pienenytessä. Haasteina tulevat olemaan niin uuden työvoiman saaminen kuin alalla jo olevien työssä pitäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö – STM. n.d.).

2.1 Toimeksianto ja kohdeorganisaatio

Toimeksianto kehittämisprojektille on saatu KVPS Tukena Oy:lta, joka on omaisjärjestötaustainen, yhteiskunnallinen yritys. Se on perustettu merkittävää yhteiskunnallista tarkoitusta varten ja kehittää sekä tuottaa valtakunnallisesti palveluita kehitysvammaisten, erityistä apua ja tukea tarvitsevien ihmisten sekä heidän läheistensä avuksi ja tueksi. Toiminnassa noudatetaan yhteiskunnallisen yritystoiminnan kriteerejä. (KVPS Tukena Oy, n.d.).

Yhteiskunnallisten yritysten ensisijaisena tarkoituksena ja tavoitteena on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen sekä vastuullisen liiketoiminnan harjoittaminen. Toissijaisia, mutta tärkeitä, kriteereitä ovat työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen yrityksen päätöksentekoon, heikossa työmarkkina-asetmassa olevien työllistäminen sekä yrityksen omalla toimialalla innovatiivisten toiminta- ja palvelumallien soveltaminen. (Suomalaisen työn liitto 2019). Tukena tarjoaa vuosittain palveluita liki 1000 asiakkaalle ja 100 kunnalle tai kuntayhtymälle sekä tällä hetkellä työtä yli 600 sosiaali- ja terveysalan ammattilaiselle. (KVPS Tukena Oy, n.d.)

Yksi KVPS Tukenan arvoista on **edelläkävijyys** eli tahtotila kehittyä ja halu luoda uutta sekä kehittää jo olemassa olevaa. Tukenalla halutaan myös jakaa omaa osaamista yhteistyön kautta sekä kehittyä muilta saatavalla opilla. Luomalla mahdollisuuksia ja tilanteita innovaatioille sekä kehittymiselle pidetään huolta niin yksilöiden kuin myös koko organisaation uudistumiskyvystä. Organisaatiossa arvioidaan toimintaa jatkuvasti ja kerätään palautetta, jotta voidaan kehittyä yhä paremmiksi. Osaamisella kasvatetaan

myös oman työn arvostusta (KVPS Tukena Oy, n.d.). Tältä pohjalta nousi myös tämän kehittämisprojektin tarve.

2.2 Kehittämisprojektin tavoite ja tarkoitus

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin Y-sukupolven edustajia, eli milleniaaleja, saadaan pidettyä sosiaali- ja terveysalalla sekä se, miten seuraavaksi aikuistuvan Z-sukupolven, eli diginatiivien, edustajia saadaan houkuteltua alalle. Tarkoituksena oli lisäksi selvittää, miten näiden uusimpien sukupolvien edustajien täysi potentiaali ja voimavarat valjastetaan työyhteisön sekä organisaation hyödyksi.

Tavoitteena oli tarjota työkaluja etenkin lähiesimiesten käyttöön nykyisessä johtajuuden muutostilanteessa, jossa uudet sukupolvet ja käytösmallit haastavat niin työyhteisön välistä ryhmädynamiikkaa kuin uusien työntekijöiden rekrytointia ja sitouttamista. Toisena tavoitteena oli tausta-aineistona käytetyn kyselyn tulosten sekä kirjallisuuden avulla selvittää eroavaisuuksia uusimman sekä sitä edeltäneen sukupolven suhtautumisessa työhön.

Kehittämisprojektin pohjalta luotiin tukimateriaali ("know-how") organisaation johdon, rekrytointityöryhmän ja lähiesimiesten käyttöön. Lisäksi tuotoksena luotiin yksinkertainen malli Y- ja Z-sukupolven rekrytoimisen, sitouttamisen ja johtamisen avuksi. Samalla kasvatetaan organisaation tietopääomaa, mikä koostuu aineettomasta pääomasta, esimerkiksi työntekijöiden tiedoista ja taidoista sekä muusta tallennetusta informaatiosta.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Y- ja Z-sukupolven edustajien suhtautumista työhön sekä heidän johtamisen haasteitaan on käsitelty kansainvälisestikin laajasti eri medioissa, kirjallisuudessa sekä aiheesta on tehty tutkimusta kohtalaisesti. Suomessa on paljon käsitelty etenkin väestön ikääntymiseen liittyviä haasteita kohdistuen niin työvoiman riittävyyteen kuin sukupolvien välisen murroksen tuomiin ongelmakohtiin eri aloilla.

3.1 Milleniaalit ja diginatiivit

Y-sukupolven edustajiksi luetaan vuosina 1985-1995 syntyneet henkilöt (Klemelä 2019, 23-24; Puttonen 2012). Joissain lähteissä Y-sukupolveksi määritellään vuosina 1980-2000-luvulla syntyneitä (Pyöriä, 2013). Kirjassaan ”Hyvät, pahat ja milleniaalit!” Mellanen & Mellanen (2020, esipuhe) haastattelivat 1317 henkilöä, joista milleniaaleja oli 1109. Sukupolvista puhuttaessa on vaara liiallisesta yleistämisestä. Esimerkiksi milleniaaleihin mahtuu monenlaisia ihmisiä, 40-vuotiaista pienten lasten vanhemmista 20-vuotiaisiin opiskelijoihin. Osa milleniaalien tarpeista saattaa liittyä ikään eivätkä niinkään sukupolveen, joten ne voivat muuttua vanhetessa. (Mellanen & Mellanen 2020, esipuhe.)

Vaikeasta lamasta ja pitkästä taloudellisesta taantumasta huolimatta Y-sukupolven elinaikana on nähty myös voimakas talouden kasvun vaihe, jolloin erilaiset kulutusmahdollisuudet lisääntyivät. Voidaan sanoa, että Y-sukupolvi on kasvanut aivan uudenlaisen vaurauden ajassa aikaisempiin sukupolviin verrattuna. Positiivisen talouskasvun aikoja elettiin niin Suomessa kuin koko Euroopassakin: Nokia kasvoi, Eurooppa yhdistyi ja euroja riitti jaettavaksi. (Piispa, M. 2018, 61-62.)

Kirjallisuudessa ei ole päästy yksimielisyyteen siitä minä vuosina Z-sukupolven edustajat ovat syntyneet tai miksi heitä nimitettäisiin (Klemelä 2019, 23, [Puiu 2017]). Yhdysvaltalainen kirjailija Mark Prensky keksi diginatiivi-käsitteen vuonna 2001 kuvatessaan sukupolvea, joka ei ole elänyt aikaa ennen internetin syntymistä ja mobiililaitteita. (Vallinkoski 2017.)

Tässä kehittämissuorituksessa Z-sukupolven edustajiksi katsotaan henkilöt, jotka ovat syntyneet vuonna 1996 tai myöhemmin ja ovat jo täysi-ikäistyneet (Klemelä 2019, 23-24; Puttonen 2012). Tässä työssä käytetään nimitystä diginatiivit, sillä he ovat

ensimmäinen täysin diginatiivi sukupolvi. He ovat tottuneet nopeaan, reaaliaikaiseen viestintään. Tapscott (2010, 108-109) vertaa välittömän palautteen saamista esimerkiksi Googleen, josta saa vastauksen tietohakuunsa nanosekunneissa. Digi aikaan syntyneet ovat tottuneet saamaan palautteen ja vastauksen kysymyksiinsä viikon jokaisena päivänä, kellon ympäri, ja sitä he odottavat myös muilta.

Z-sukupolvi vierastaa hierarkioita ja titteleitä sekä vaativat tasa-arvoista kohtelua kaikilta työyhteisön jäseniltä edeltävää sukupolveaan voimakkaammin. Tämä ilmenee myös heidän suhtautumisessaan lähiesimieheen ja työtovereihin. Heille tyypillistä on avoin ja suora kommunikointi sekä sinuttelu, hoitotyössä totutun teittelyn sijaan. (Mononen 2014, 55.)

3.2 Sote-alan työvoiman riittävyys

Monessa yhteydessä on todettu, että niin hoitaja- kuin lääkäripula ovat jo todellisuutta. Vuonna 2012 Työ- ja elinkeinoministeriön strategisen hyvinvointialan kehittämissuunnitelman (HYVÄ) tarkoituksena oli selvittää riittääkö hoito- ja hoivapalvelualan tehtäviin tulevana vuosikymmeninä tekijöitä. Sote-alalla työskentelee lähes 400 000 työllistä (Koponen ym. 2012, 2; Tevameri 2018, 16). Suurin osa heistä, 188 000, työskenteli terveystalouksissa, 126 000 sosiaalihuollon avopalveluissa ja sosiaalihuollon laitospalveluissa yhteensä 82 000 henkilöä. Vuosituhannen alusta työllisten määrä on kasvanut 70 000 henkilöllä ja työntekijöiden ikäjakauma on selvästi painottuneempi suurempiin ikäluokkiin kuin muilla aloilla. 18 toimialan joukossa, henkilöstömäärän mukaan sote-ala on 8. suurin. Henkilöstömäärä on yhteensä liki 80 000 henkilötyövuotta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 23).

Mistä löydetään seuraavan 15 vuoden aikana ne 200 000 uutta työntekijää, jotka tutkijat ovat arvioineet, että sote-alalla tarvitaan? (Miettinen 2019, [Honkatukia, Kohl & Lehtomaa 2018]). Valtakunnallisten koulutussuunnitelmien pohjatietoihin perustuen vuodesta 2016 vuoteen 2035 mennessä työvoiman poistuma on noin 165 000 työntekijää, (Honkatukia, 2019, 2), vaikka viime vuosien aikana alan työntekijöiden määrä on lisääntynytkin (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, 36; Koponen ym. 2012, 36). Erityisesti sosiaalihuollon avopalveluissa henkilöstömäärä on lisääntynyt (Tevameri, 2018, 18).

Parhaillaan alalla työskentelevä henkilöstö ja eritoten ne, joiden tulisi ikänsä puolesta olla töissä vielä vuonna 2025, muodostavat sote-alan merkittävimmän työvoimaresurssin (Koponen ym. 2012, 36). Haasteet sosiaali- ja terveystalouden rekrytoinneissa ovat olleet selvästi yleisempiä kuin kaikilla toimialoilla keskimäärin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 59).

3.3 Sote-alan rekrytoinnin ja ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuus

Positiivisen vetovoiman luominen sote-alalle on erityisen tärkeää, jotta uusia osaajia saadaan alalle. Erilaisissa elämäntilanteissa elävillä ja eri-ikäisillä ihmisillä voi olla eriäviä ajatuksia siitä, millainen työpaikka houkuttelee. Sote-alan suuri alaa vaihtaneiden lukumäärä, erityisesti hoitajien keskuudessa, antaa aihetta tarkastella myös sote-alan pitovoimaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 63-64.) 38 000 alan koulutuksen saanutta henkilöä työskentelee sote-alan ulkopuolisissa tehtävissä. (Koponen ym. 2012, 32.)

Tilastokeskus on seurannut työssäkäynnin muutoksia jo sukupolven ajan. Vuonna 1987 kolmekymmenvuotiaat olivat jo vahvasti työelämässä mukana, mutta nykyisin yhä useampi 30-vuotias on opiskelija. (Katainen, Lintunen & Neuvonen, 2019.) Nykypäivän tutkintoihin johtavat koulutusohjelmat eivät pysty tuottamaan tarpeeksi, oikeasti työnantajan tarpeisiin vastaavaa työvoimaa ja lisäksi osaamistarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa (Kariola 2018). Valtion nuorisoneuvoston ja Nuorisotutkimusverkoston julkaisema ”Hyvää työtä!” -Nuorisobarometri 2019 mukaan jopa 84% tytöistä ja 59% pojista olivat sitä mieltä, että monet ihmiset palavat ennenaikaisesti loppuun johtuen työelämän korkeista vaatimuksista (Haikkola & Myllyvirta 2019, infografiikka).

Vuonna 2017 sote-alan koulutuksissa oli Opetushallituksen tietojen mukaan yhteensä noin 111 000 opiskelijaa (Honkatukia, 2019, 2). Alan tutkintoja suoritetaan vuosittain 12 000-13 000, joten koulutukseen riittää hakijoita, mutta yhä useammat ovat niin kutsuttuja aikuiskoulutettavia. Nuoria ei ole alalle kouluttautumassa kovinkaan paljon ja se on todellinen ongelma (Miettinen 2019, [Honkatukia, Kohl & Lehtomaa 2018]).

Mikäli parhaillaan alalla työskentelevästä henkilöstöstä arvioitua isompi joukko poistuu työelämän työntekijöiden tai työkyvyttömyyden vuoksi, antaa se kielteisen viestin niille, jotka harkitsevat alan opiskelua (Koponen ym. 2012, 36). Positiivista valoa tulevaisuuteen luo Talous ja Nuoret TAT ry:n toimeksiannosta Tutkimus- ja neuvonantoyhtiö T-Media Oy:n toteuttama kyselytutkimus suomalaisissa yläkouluissa,

lukioissa sekä ammatillisissa oppilaitoksissa, johon vastasi yhteensä lähes 9 000 nuorta. Kysely toteutettiin helmi-maaliskuussa 2020. Työskentelyhalukkuutta eri toimialoilla selvitettiin kysymällä, kuinka mielellään vastaajat työskentelisivät näillä aloilla toimivissa yrityksissä ja organisaatioissa. Vastausvaihtoehdot sisälsivät yhteensä 30 eri toimialaa. Esimerkiksi naisten vastauksissa ammatillisten opiskelijoiden keskuudessa kolmen kärkeen nousivat kulttuuri ja viihde, sosiaalipalvelut sekä terveydenhuolto. Miehillä vastaavat olivat tietoliikenne- ja telekommunikaatioyritykset, rakennusala sekä maanpuolustus. Yli puolet vastaajista haluaisivat, että koulussa kerrottaisiin lisää työelämästä. Kun kysyttiin mitä taitoja työelämässä vastaajien mielestä tarvittaisiin, yleisimmät vastaukset olivat yläkoululaisten, lukiolaisten ja ammatillisten opiskelijoiden tapauksissa hyvin samankaltaiset: ahkeruutta, oma-aloitteisuutta, erilaisia taitoja ja sosiaalisuutta. Selvitettäessä asenteita työtä kohtaan selkeästi tärkeimmäksi nousi halu tehdä merkityksellisiä töitä ja asioita. Etenkin lukiolaisista enemmistö, 78%, koki työn merkityksellisyyden tärkeäksi. Samat luvut yläkoululaisten ja ammatillisten opiskelijoiden keskuudessa olivat 66% ja 67%. Kysyttäessä mitä vastaajat odottavat työelämältä, nousivat raha, palkka ja hyvä työ tärkeimmiksi odotuksiksi, mutta lisäksi odotetaan työelämän tuovan myös kokemuksia ja työtovereita. Tärkeimmät tekijät tulevaa alaa miettiessä olivat vastaajien mielestä kiinnostavat työtehtävät ja palkkaus sekä mahdollisuus tehdä tärkeiksi koettuja asioita, että alan hyvä työskentelyilmapiiri. (TAT Nuorten tulevaisuusraportti 2020 -tutkimus.)

Eri sote-alan organisaatioissa tehdään jo paljon yhteistyötä ammatillisten oppilaitosten kanssa. Moni yläkouluikäinen pohtii lähihoitajaopintojen aloittamista potentiaalisena mahdollisuutena, mutta he ovat saattaneet seurata vierestä esimerkiksi äitinsä lähihoitajauraa ja mahdollista kyynistymistä alan arvostuksen suhteen sekä lukenut mediasta hoitajien kamppailuista työehto- ja palkkaneuvotteluissa. Edellä mainitut asiat eivät todennäköisesti lisää 14-15-vuotiaan nuoren houkutusta hakeutua alan opintoihin. Lukiolaisten keskuudessa tulisi yhä laajemmin esitellä ammattikorkeakoulujen terveys- ja hyvinvointialojen opintolinjoja sekä sote-alan urapolkumahdollisuuksia.

Sote-ala on hyvin naisvaltainen ja etenkin nuorten miesten keskuudessa tulisi lisätä tietoa myös terveysteknologian tarjoamista uramahdollisuuksista. Digitalisaatio, tekoäly ja robotiikka ovat jo (ja tulevat olemaan lähitulevaisuudessakin) merkittävimpiä keinoja lisäämään tuottavuutta sekä keventämään hoitajien työtaakkaa. Digitaalisuuden tulisi olla osa tulevaisuuden sote-alan henkilöstön ammattiin johtavaa tutkintoa riittävän osaamisen varmistamiseksi (Mäkelä ym. 2018, 17). Nuorisoasteen opiskelijoiden

teknologiaosaaminen on jo suurimmalta osin valmiiksi hyvällä tasolla, mutta tulee muistaa myös uudelleen koulutuksen tai muutoin vanhemmalla iällä alalle hakeutuvien osaamisen kehittäminen.

Työvoimaresurssin ollessa rajallinen tulee tehostaa työn tuottavuutta (Miettinen 2019, [Honkatukia, Kohl & Lehtomaa 2018]). Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) ja Kuntatyönantajat (KT) arvioivat työn uudelleen organisoinnin ja tehtävänjaon kehittämisen olevan merkittäviä keinoja niin tuottavuuden kehittämiseen kuin työn mielekkyyden lisäämiseen (Miettinen 2019). Suurin haaste on se, miten tuottavuutta parannetaan ja palveluja uudistetaan samalla tukien henkilöstöä jaksamaan koko työuransa loppuun asti. Jatkuva muutostila on negatiivinen ominaisuus, kun ajatellaan alan houkuttelevuutta. (Koponen ym. 2012, 32.)

3.3.1 Imagon merkitys

Ne, jotka ajattelevat, että milleniaalien tulisi kasvaa aikuisiksi, lopettaa valittaminen ja sopeutua työelämään Mellanen & Mellanen (2020, esipuhe) toteavat, että kyseisellä strategialla ei päästä pitkälle. Vuosittain useat suuret organisaatiot osallistuvat tutkimuksiin, joissa selvitetään minkälainen organisaation imago on nuorten tai ylipäättään potentiaalisten työnhakijoiden suhteen. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että etenkin organisaation imago vaikuttaa nuorten työnhakijoiden työpaikan valintaan. (Kauhanen, 2012, 221.)

Yksinkertaiset sanat, lupaukset tai kuvat eivät enää riitä luomaan brändin rakennetta, vaan brändirakennuksen perusta muodostuu avoimuudesta, rehellisyydestä, vilpittömyydestä, harkitsevaisuudesta ja luotettavuudesta. Vannoutuneet kuluttajat ja internetin käyttäjät osallistuvat aktiivisesti brändien muokkaukseen, määrittelyyn ja jalostukseen. (Tapscott 2010, 234.) Yrityksen brändillä on merkittävä rooli rekrytoinnissa ja uusien henkilöiden palkkauksessa. Miten kiinnostava tai tunnettu yritys on? Miten se kohtelee henkilökuntaansa? Millainen on sen työntajakuva? Brändiarvojen esiin tuominen on yhtä oleellista kuin sen kuvaaminen, mitä työntekijältä ammatillisiin tai muihin vaatimuksiin pohjautuen edellytetään. Arvomaailmojen tulisi kohdata hakijan ja organisaation välillä. (von Hertzen 2006, 49.)

Jokaisen yrityksen pitäisi pystyä tarjoamaan uskottava ja myönteinen, mielellään kasvuun perustuva tarina yrityksen toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa. Yritykset elävät

maineellaan (Tienari & Piekkari, 2011, 31.), joka muodostuu sen teoista syntyneeseen mielikuvaan sekä tietoisuuteen yrityksestä ja sen brändistä (von Hertzen, 2006, 15). HR-strategia, joka on moderni ja tuloksellinen, ottaa vahvasti kantaa työnantajamielikuvaan liitettyihin asioihin. Panostukset mielikuvan kehittämiseen ovat kuitenkin nopeasti menetettyjä, mikäli sanat eivät vastaa tekoja. Ylimarkkinoiminen tai ylimyminen kustautuvat, eivätkä tilannetta silloin pelasta taukotiloihin hankitut pelit tai huikeat pikkujoulutarjoilut. (Kariola 2018.)

3.3.2 Motivaatio ja työn imu

Motivaation lähtökohta eli työssä onnistuminen on kiinni työprosessien sujuvuudesta, keskinäisestä kanssakäymisestä ja ylipäättään paljon myös muidenkin tekemisistä (Järvinen 2020, 91). Kun ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka tuntuvat hänestä arvokkailta, kiinnostavat sekä innostavat häntä, puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa oma halu ja kokemus työn palkitsevuudesta. (Martela & Jarenko 2015, 26.) Epäonnistumiseen motivaation muodostamisessa Y-sukupolvi reagoi sitoutumattomuudella ja kärsimättömyydellä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 160).

Työntekijän kokiessa työssään myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa puhutaan työnimusta. Töihin tullaan mielellään, työ koetaan mielekkääksi ja työnteosta nautitaan, mutta työn imu ei tarkoita pelkästään sitä, että työn tekeminen on mukavaa. Uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen ovat kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka liittyvät työn imuun. Uppoutuessa työhön aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen saattaa tuntua vaikealta, koska syvä keskittyminen ja paneutuminen työhön tuottavat nautintoa. Haasteellinen ja merkityksellinen työ sekä ylpeys, inspiraatio ja innokkuus lisäävät ja kuvaavat omistautumista. Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta ponnistelun hetkistä, vaikka kaikki ei sujuisikaan niin kuin pitää sekä energisyydestä, sinnikkydestä ja halusta panostaa työhön (Hakanen, Seppälä & Kaltiainen, n.d.).

Työn imu on arvokasta sekä organisaatiolle että työntekijöille (Hakanen ym. 2018, 6). Työn imun kokemus on positiivisessa yhteydessä niin yrityksen taloudelliselle menestykselle kuin työntekijän terveydelle ja hyvälle työsuoritukselle. Vertaa ”Draivi”, joka on sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta optimaalinen tila. Innostunut työntekijä on tuottavimmillaan, mutta myös voi hyvin. (Martela & Jarenko 2015, 30;

Järvinen 2020, 91.) Järvinen (2020, 91) vertaa työmotivaatiota myös työilmapiiriin. Ilmapiiri on samankaltainen tunne ja kokemus, mikä syntyy yhteistyön toimivuudesta ja työn sujumisesta.

Hakanen (2019) kertoo, että aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään työyhteisön ilmapiirin, hyvän johtamisen, monipuolisen ja kehittävän työn sekä riittävän itsenäisyyden ja työstä saadun palautteen olevan merkittävimpiä työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Hakanen ym. (2018, 10-11) kertovat, että vaikka sote-alan työ on toisinaan kuluttavaa ja raskasta, ylittää työn merkityksellisyys sen kuormittavuuden. Myös työajan pituudella on vaikutuksia työn imuun. Lyhyempää tai pidempää työviikkoa tekevät kokivat niin sanottua normaalia työviikkoa tekeviä useammin työn imua. Naiset osaavat hyödyntää työnsä voimavarat paremmin kuin miehet ja tämän vuoksi kokevat työn imua useammin. Lisäksi yli 60-vuotiaat kokivat enemmän työn imua kuin nuoremmat, mikä tosin saattaa johtua siitä, että vähiten työn imua kokeneet yli 60-vuotiaat ovat jo muiden syiden vuoksi poistuneet työelämästä. Yksityisellä sektorilla koettiin työn imua vähemmän kuin julkisella sektorilla.

3.4 Työkulttuurin ja johtajuuden muutos

Suomalaisessa työelämässä suurin ikäluokka koostuu ensimmäistä kertaa sitten vuoden 1985 alle 40-vuotiaista. Vuonna 2020 suurimmaksi ikäluokaksi on noussut 30-39-vuotiaiden ikäluokka. (Alasoini 2010, 11.) Uusien sukupolvien edustajien osuuden kasvaessa tulee myös johtamisen muuttua. Etenkin viimeisimmän Z-sukupolven edustajien uudenlainen suhtautuminen työhön ja johtajuuteen asettaa uusia vaatimuksia organisaatioille. (Tienari & Piekkari 2011, 44; Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 7.) Johtajat, jotka eivät tunne näitä muutoksia, ovat huolissaan työelämäänsä aloittavien, sekä siellä jo työskentelevän, osaavan ja koulutetun työvoiman panoksesta (Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 27).

Sydänmaalakka (2004, 191) kirjoittaa, että johtajalta edellytetään luovaa älykkyyttä, joka on yhdistelmä henkistä, emotionaalista ja rationaalista älykkyyttä. Unelmien ja visioiden avulla älykäs johtaja luo merkitystä työlle eikä kyse ole enää valtapelistä, vaan unelmapelistä. Mikä työntekijöitä motivoi? Sitä on esimiesten ymmärrettävä paremmin kuin koskaan aiemmin. Miten tuetaan yksittäisten työntekijöiden ja tiimien kehitystä, jotta he voivat saavuttaa asetetut tavoitteet? Esimiehen on kyettävä muuttamaan omia

työskentelytapojaan, muuttamaan toiminnan painopistettä ja lisäämään tai keventämään tukeaan tarvittaessa. (Havunen, R. 2004, 15.)

Työkulttuurin muutoksen keskellä ja suurten ikäluokkien väistyessä työpaikoilta tulee organisaatioiden kyetä mukautumaan myös vallitsevaan muutokseen ja muuttamaan työ- ja toimintatapojaan, jotta saadaan luotua nuoremmille sukupolville mielekäs työn sisältö ja päämäärä. Johtamisen keskeinen tehtävä onkin luoda mieltä ja merkitystä toimintaan. (Juuti & Vuorela 2006, 85; Tienari & Piekkari 2014, 65.) Sote-alalla tulisikin korostaa henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä ja keskittyä parempaan henkilöstökokemukseen sekä pohtia millaisista asioista se muodostuu ja miten sitä tulisi parantaa ja johtaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 2). Vanha työntekijän käyttäytymisen malli: palkataan, koulutetaan, johdetaan ja pidetään palveluksessa ei enää vastaa nettisukupolven normeja tai vastavuoroista luonnetta. Uusi lähestymistapa on perehdyttää, sitouttaa, tehdä yhteistyötä ja kehittää. (Tapscott 2010, 190.)

Alasoinin (2010, 19) mukaan tutkimuksissa näkyy pettymys työelämän muuttumattomuuteen. Hän myös toteaa, että vuonna 2010 työelämän tarjoamat vaikutusmahdollisuudet ovat pysähtyneet 1990-luvun tasolle. Sukupolvenvaihdos työelämässä luo erinomaisen tilaisuuden kehittää työelämää suuntaan, jossa vastataan sukupolvesta riippumatta jokaisen työntekijän tarpeisiin.

3.5 Erot uusien ja sitä edeltäneen sukupolven suhtautumisessa työhön

Eri ikäiset suhtautuvat työhön eri tavoin ja erot sukupolvien välillä näyttävät kasvaneen. Työn yhteiskunnallinen hyödyllisyys ei ole etenkin alle 30-vuotialle merkittävä kiinnittymisen kriteeri, vaan tärkeämmäksi heille on noussut työn yhteensopivuus omien yksilöllisten arvojen kanssa sekä työn mielenkiintoisuus. (Alasoini 2010, 14; Tapscott 2010, 177.) Työn ja vapaa-ajan tasapaino, kannustus ja arvostus sekä mieluisa työyhteisö nousivat selkeästi tärkeämmiksi prioriteeteiksi nuorempien kuin vanhempien sukupolvien keskuudessa (Mellanen & Mellanen 2020, esipuhe; Vesterinen & Suutarinen 2011, 58).

Vaikka työn säännöllisyyttä arvostetaan, ei työ ole aina etusijalla eikä sen vuoksi haluta uhrautua, kulloisenkin elämäntilanteen pohjalta arvioidaan tilannetta ja sitä salliiko tai vaatiiko työ sitä. (Piispa 2018, 109.) Ikääntyessäänkin suuret ikäluokat ovat säilyttäneet

työhön liittyvän velvollisuusetiikan, jonka mukaan ansiotyöllä on itseisarvoa sellaisenaan. (Alasoini 2010, 14.)

Pyöriän (2013) mukaan nuoret työntekijät vaikuttaisivat olevan hyvinkin työpaikkauskollisia sitten kun oma ala on löytynyt. Puheet Y-sukupolven kärsimättömyydestä ovat liioiteltuja, vaikka nuoret ovatkin iäkkäämpiä kiinnostuneempia vaihtamaan työpaikkaa eri alalle. Tapscott (2010, 169) kuvaa aikomuksen ja käyttäytymisen paradoksia, tarkoittaen tutkimuksensa tuloksia, joissa suuri osa Y- ja Z-sukupolven edustajista kertovat haluavansa työskennellä yhden tai kahden työnantajan palveluksessa työuransa aikana ja haluavansa olla uskollisia niin pitkään kuin organisaatiossa on mahdollisuus menestyä ja edetä. Kuitenkin todellisuudessa työpaikkaa vaihdetaan parin vuoden välein. Työ on milleniaaleille unelmien toteuttamisen ja oman minän jatke. Työn tulee olla motivoivaa ja kehittävää sekä mielekästä ja merkityksellistä. Työpaikkaa vaihdetaan, mikäli se ei vastaa tavoitteita. (Mellanen & Mellanen 2020, luku 1.)

Uusimpien sukupolvien edustajat haluavat työuriensa etenevän samalla nopealla tahdilla kuin muukin elämä. Arvostusta herättää työnantajan antama jatkuva palaute, sillä se parantaa heidän ammatillista itsetuntoaan sekä auttaa arvioimaan etenemistä ja vahvistaa tunnetta uralla edistymisestä. Tunne siitä, että on hyödyksi yritykselle kasvattaa myös lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. (Tapscott 2010, 109.) Toisaalta uusien sukupolvien edustajat haluavat enemmänkin toteuttaa itseään ja tehdä kaikkea, mikä vaikuttaa mielenkiintoiselta sen sijaan, että juoksisivat paremman palkan tai korkeamman statuksen perässä. Merkittävämpää on omien sosiaalisten, digitaalisesti linkittyneiden, yhteisöjen sisällä saatu arvostus enemmän kuin organisaatiossa oman ammattiaseman kautta saavutettu arvostus. (Alasoini 2010, 42.)

3.5.1 Downshiftaus ja taloudellisen riippumattomuuden tavoittelu

Elämän kohtuullistaminen (*downshifting*) ja taloudellinen riippumattomuus ovat nuoria puhuttelevia teemoja. ”Downshiftaus” on lähtöisin Yhdysvalloista, jossa sillä kuvattiin ilmiötä ylemmän keskiluokan muuttaessa vapaaehtoisesti halvemmille asuinalueille. Perusajatuksena on saavuttaa mielekkäämpi elämänrytmi työntekoa ja kulutusta vähentämällä. Nuoret aikuiset todella käyttävät aikaa pohtiessaan mikä on heille arvokasta ja mikä tekee heidät onnelliseksi. Yhteiskunta on asettanut valtavat paineet

nuorille opiskelijoille ja työelämään siirtyville. Lisäksi puheet kolmekymppisten loppuun palamisesta pelottavat. (Heikkilä 2010.)

Työelämän oravanpyörästä poistuminen kiehtoo yhä useampia nuoria aikuisia. Luonnollisesti downshiftaus ei ole automaattisesti mahdollinen valinta kaikille, vaan enemmänkin ylemmän keskiluokan nuorten aikuisten etuoikeus. Edellisen sukupolven luoma varallisuus tarjoaa mahdollisuuden perheen nuorelle tähänkin, mutta jos elintaso on lähtökohtaisesti heikko, niin on vaikeampaa muuttaa elintapoja. (Heikkilä 2010.) Se voi olla myös ekologisemman elämäntavan tavoittelua ja sitä, ettei kaikkea osteta valmiina muoviin käärittynä ja paikasta toiseen siirrytään polkupyörällä sen sijaan, että oman auton omistaminen olisi statussymbolina merkityksellinen.

Rahattomuus ja työn puute ei ole nykynuorten keskuudessa ainoastaan häpeällistä ja tämä osoittaa myös työn statusarvon heikkenemistä. Surullista on, että samalla kun osa nuorista aikuisista hukkuu liiallisen työkuorman alle, niin myös yhä useampi jää köyhyysloukkuun ilman pitkäaikaista työsuhdetta tai omistusasuntoa. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että heikossa työmarkkina-asemassa oleva nuori aikuinen jäisi täysin yhteiskunnan ulkopuolelle, sillä hän voi kuulua internetin välityksellä erilaisiin pienryhmiin ja yhteisöihin. Rahan puute ei ole esteenä sosiaaliselle elämälle. (Heikkilä 2010.) Nämä yhteisöt voivat olla hyvinkin merkityksellisiä ja nuorten aikuisten keskuudessa arvostettuja verkostoja, vaikka niistä ei taloudellista hyötyä olisikaan.

Minna Autio (Heikkilä 2010) toteaa, että toiminta sosiaalisessa mediassa ja verkostojen hyödyntäminen on nykynuorille olennaisempaa kuin se, että olisi tärkeää konkreettisesti omistaa jotain. Hyvä elämä voi muodostua jostain muustakin kuin koulutuksesta, urasta ja siinä etenemisestä, palkasta ja ylipäättään henkilökohtaisesta menestyksestä. Osalle saattaa olla myös oma valinta jättää esimerkiksi lukion jälkeinen ammattitutkinto suorittamatta. Yhteiskunnallisen hyvän kartuttaminen ja talouskasvu ovat toissijaisia. (Piispa 2018, 108.)

Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -julkaisussa (Kokkinen 2020, 16) kuvataan elämäntapojen harmonisointi ja yksinkertaistaminen mielenkiintoisena mahdollisuutena, joka voi avata myös erilaisia työelämän mahdollisuuksia uusille työelämäsukupolville. Elämän ja työn kokonaisvaltaisempaan koordinointiin, järjestelyyn ja vauhdin hiljentämiseen pyrkivät toimintamallit luovat uusia ammattirooleja ja

työllisyyttä toimintamalleja tukevien teknologioiden, suunnittelujen ja valmennuksien kautta.

Myös taloudellinen riippumattomuus, "FIRE" (*financial independence, retire early*) on ollut puheenaiheena etenkin Yhdysvalloissa, mutta Nordean teettämän pohjoismaisen kyselytutkimuksen mukaan myös suomalaisista 18-25-vuotiaista nuorista aikuisista yli puolet ilmoitti sijoittamisen tavoitteekseen taloudellisen riippumattomuuden tavoittelemisen. Tässäkin edellisellä sukupolvella on ollut vaikutuksensa, sillä jos omat vanhemmat ovat sijoittaneet on todennäköisempää, että myös lapsi alkaa aikuisena sijoittamaan (Metsämäki 2019). "Firettäminen" tarkoittaa siis jättäytymistä pois työelämästä selvästi ennen eläkeikää taloudellisen riippumattomuuden turvin tai sen tavoittelemisen johdosta. Pyritään siihen, ettei töitä tarvitsisi tehdä koko ikää. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan joko isohkoa perintöä tai muuta merkittävää omaisuuden kartuttamista ja tietysti myös kurinalaista kulutuksen pienentämistä. (Huhtinen 2018.)

3.5.2 Sukupolviälykyys

Miten toinen ihminen voi ymmärtää täysin toisenlaisessa ympäristössä varttunutta eri-ikäistä ihmistä? Eri sukupolven edustajien välisessä vuorovaikutuksessa on kyse siitä, kuinka oman sukupolvikokemustensa, aikansa ja kulttuurinsa kautta maailmaa tarkastelevat ihmiset voivat oppia ymmärtämään toisiaan. Myönteinen suhtautuminen kehittyi parhaiten kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja tällöin myös ennakkoluulot karisevat. Stereotypiat ja eroavaisuudet saattavat korostua, kun erilaisia ryhmiä, sukupolvia, tarkastellaan etäämmältä. Tällöin eroja eri-ikäisten välille tuottaa pelkästään niistä kirjoittaminen ja keskusteleminen, eivätkä todelliset kokemukset. (Saarenheimo ym. 2014, 95; Vesterinen & Suutarinen 2011, 159-160.) Eri-ikäisten yhteistä toimintaa, jonka tavoitteena on edesauttaa asennemuutosta, voidaan kutsua ikäpolvitoiminnaksi (Räsänen 2017, 27).

On itsestään selvää, että äidit, isät, heidän lapsensa ja lastenlapsensa edustavat eri sukupolvia (Harala 2012, 1). Suunnilleen samoihin aikoihin syntyneet ihmiset, joita yhdistävät merkittävät elämäkokemukset, ajatukset ja käsitteet, muodostavat sukupolven (Mannheim 1952, 276, Sarpila 2012, 14 mukaan; Purhonen 2007, 16). Kaikki saman ajanjakson aikana syntyneet ihmiset eivät muodosta automaattisesti sukupolvea. Potentiaalista sukupolvea edustaa kohortti. (Sarpila 2012, 14, [Karisto 2005.]) Sukupolvi-

termiä voitaisiin pitää synonyyminä termeille kohortti tai ikäluokka ja ikäryhmä, mikäli ei käytettäisi aiemmin mainittua yhteiseen kokemukseen viittaavaa luonnehdintaa (Purhonen, 2007, 16). Perhesukupolvi ja yhteiskunnallinen sukupolvi, eli sukupolven perusmerkitykset, eroavat toisistaan siinä suhteessa, miten ne jakavat osiin sosiaalisesti koettua aikaa ja kulttuurin välittymistä sukupolvelta toiselle tai ylipäätään historiallista muutosta (Purhonen 2007, 19).

Suuriksi ikäluokiksi kutsutaan Suomen edellisten sotien jälkeen 1940- ja 1950-luvuilla syntyneitä (*Baby boomers*). Y- ja Z-sukupolvea edeltäneen X-sukupolven muodostavat 40-60 -vuotiaat. Heille tyypillisiä piirteitä ovat itsensä kehittäminen ja kilpailuhenkisyys. (A-lehdet 2020.) Nuoremmat sukupolvet eivät välttämättä osaa arvostaa vanhemman sukupolven edustajien elämäkokemuksen kautta kertynyttä tietoa, kuten ei myöskään vanhemmat sukupolvet aina arvosta nuoremman sukupolven edustajien tietoja ja taitoja. Näitä eroja pyritään tasaamaan sukupolviällyn kaltaisilla käsitteillä. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa sukupolvien välistä empatiaa. Yhteiskunnassa tarvitaan vanhempien ja nuorempien sukupolvien välistä uudenlaista ajattelua ja kumppanuutta. (Matikainen 2015, 173 [Biggs & Lowenstein 2011.]) Ehkä nuoriso ei olekaan pilalla? Nykynuoret vain osaavat asioita, joita emme osaa vielä arvostaa (Pölönen 2019, Johdanto).

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

Kehittämiprojekti toteutettiin määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin kyselytutkimusta hyödyntäen. KVPS Tukena Oy:n henkilökunnalle tehtiin kesällä 2019 Webropol-kysely henkilöstön työviihtyvyydestä pohjautuen organisaation ajatukseen Tukena Oy:n houkuttavuudesta ja koukuttavuudesta. Kyselyllä saadaan sujuvasti ja nopeasti vastauksia helposti analysoitavassa muodossa. Kehittämiprojektissa oltiin etenkin kiinnostuneita eri-ikäisten vastaajien vastausten välisestä korrelaatiosta. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä.

4.1 Kehittämiprojektin toteutus ja eteneminen

Hirsjärvi ym. (1997. 64-65) mukaan empiirinen tutkimusprosessi sisälsi viisi vaihetta:

1. Aiheen valinta ja rajausta sekä alustavan aikataulun laadinta.
2. Informaatiolähteiden etsintää ja aineiston keruuta.
3. Aineiston tarkastelu kriittisesti ja arviointi kerätyn materiaalin sopivuudesta ja hyödyllisyydestä. Tarvittaessa aineistoa karsittiin tai kerättiin lisää.
4. Aineiston järjestäminen loogisiksi kokonaisuuksiksi sekä tulosten analysoinnin, tulkinnan ja toteamisen.
5. Kirjoitustyön viimeistely, tarkistettiin ja edelleen tarvittaessa muokattiin sitä.

Kehittämiprojekti käynnistyi loppukesästä 2019 ideointivaiheella. Aihevalinta tarkentui melko nopeasti ja alueen rajausta onnistui helposti omaan mielenkiintoon pohjautuen. Toimeksiantosopimus, tutkimussuunnitelma sekä tutkimuslupa on saatu loppusyksystä 2019. Kirjoitustyö aloitettiin kirjallisuuskatsauksella kesän 2020 aikana. Tutkimusaineiston ollessa valmiiksi kerättynä oli siitä esille nousseiden asioiden pohjalta luontevaa lähteä keräämään lisää aineistoa ja aikaisempia tutkimuksia teoriapohjan luomiseksi.

Ennen tätä kehittämiprojektin toteutusta on edetty aikaisemmin laaditun kehittämiprojektisuunnitelman mukaisesti. Lisäksi kehittämiprojektissa laadittiin tutkimussuunnitelma tutkimusluvan hakemiseksi kohdeorganisaatiolta, siinä kuvattiin tutkimusmenetelmän valinta, aineiston keruu-, käsittely- ja raportointisuunnitelman teko

sekä aikataulus. Ennen tutkimuksen raportointia toteutettiin tutkimussuunnitelman mukaisesti tutkimusaineiston keruu sekä aineiston analyysi ja tulkinta. (Hirsjärvi ym. 1997, 65).

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tässä kehittämisprojektissa tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin sekundaariaineistoa eli muiden keräämää aineistoa hyödyntäen (Hirsjärvi ym. 1997, 186). Tutkimuksessa käytettävä aineisto saatiin valmiina elokuussa 2019, eikä kehittämisprojektin tekijä ole ollut sen suunnittelussa tai toteutuksessa mukana.

Tutkimusaineistona käytettiin KVPS-konsernin henkilöstöryhmän ”Houkuttava ja koukuttava Tukena Oy” Webropol-kyselyä, johon vastasi yhteensä 188 henkilöä (n=188). Kyselylomake (Liite 1) oli osittain strukturoitu, se sisälsi avoimia ja puoliavoimia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä. Vastaaminen tapahtui vapaaehtoisesti ja anonymisti heinä-elokuussa 2019.

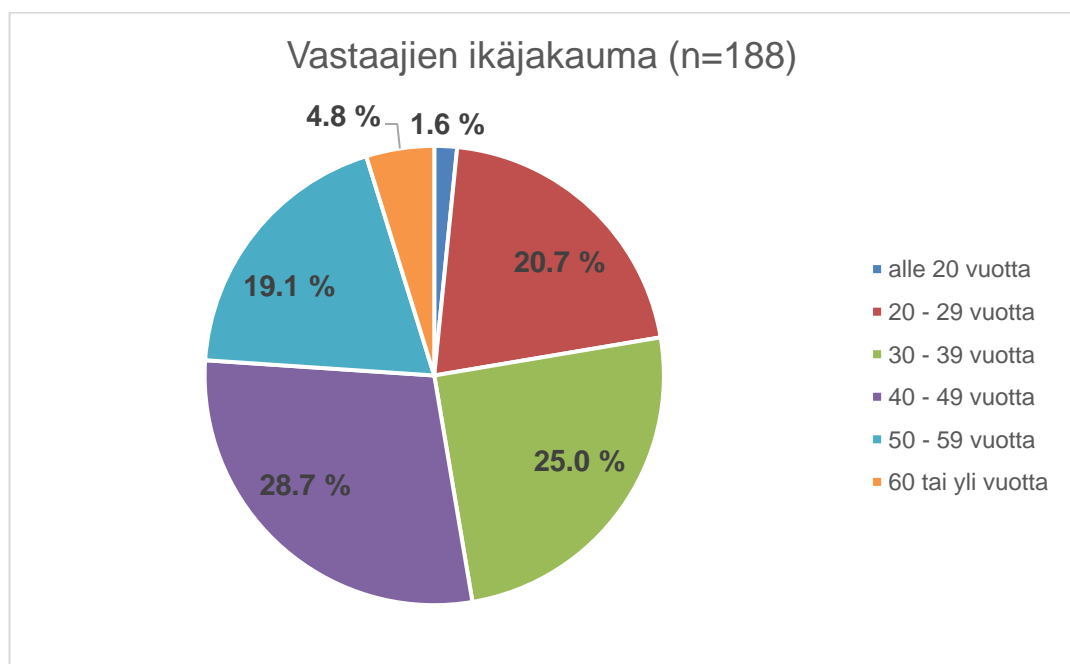
Saatu data oli Excel-muodossa ja sitä analysoitiin käyttämällä kuvailevaa tilastoanalyysia (*descriptive statistics*). Tarkoitus ei ollut tulosten pohjalta tehdä yleistyksiä laajempaan perusjoukkoon, vaan kuvailla ja tiivistää yhden tai useamman muuttujan yhteisvaihtelua (KvantiMOTV, 2004). Kaikkia havaintoyksiköitä (*unit of observation*) ei ollut tarkoitus analysoida perusjoukosta (*population*) (KvantiMOTV, 2003), vaan käsittelyyn valikoidaan vain Y- ja Z-sukupolveen kuuluvat ikäryhmät, joiden vastauksia verrataan vanhempien, yli 40-vuotiaiden henkilöiden vastauksiin.

5 TULOKSET

Kyselyn tuloksia esitetään erilaisten kuvioiden avulla ja niiden pääpainona keskitytään Y-sukupolven ja Z-sukupolven edustajiin eli milleniaaleihin, jotka ovat syntyneet 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä sekä diginatiiveihin, jotka ovat syntyneet vuonna 1996 tai myöhemmin. Taulukoiden selitteinä käytetty ”Y- ja Z” tarkoittaa kaikkia alle 40-vuotiaita vastaajia ja ”Muut” 40-vuotiaita tai vanhempia. Koko perusjoukko (n=188).

5.1 Taustatiedot

Kuviossa 2 on esitetty vastaajien ikäjakaumaa ympyrädiagrammin avulla. Vastaajista 1.6% oli alle 20-vuotiaita, 20.7% olivat iältään 20-29 vuotta ja 25.0% 30-39-vuotiaita. Loput 52.7% vastaajista oli 40 vuotta tai vanhempia.



Kuvio 2. Ikäjakauma

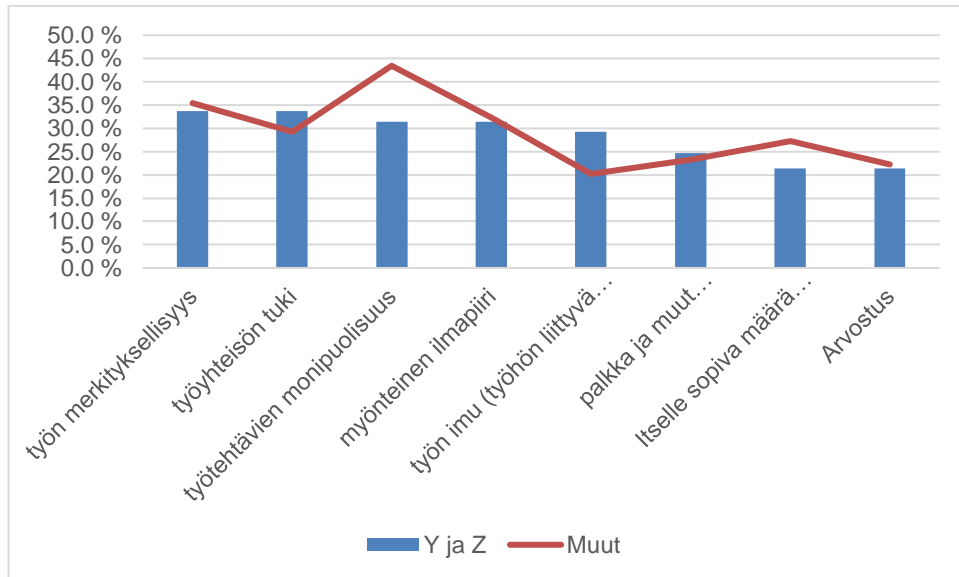
5.2 Mikä minulle on työssä tärkeää?

Vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi asiaa, jotka he kokevat itselleen työssä tärkeimmiksi. Valmiita vastausvaihtoehtoja oli 27 sekä ”Muu”-kohta avoimelle vastaukselle. Vastausvaihtoehdoissa oli lueteltu kattavasti erilaisia työmotivaatioon ja työn imuun liittyviä tekijöitä, esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus, työn merkityksellisyys, esimiehen tuki, arvostus sekä palkka ja muut palkitsemiskäytännöt.

Koko perusjoukossa, n=188, viideksi tärkeimmäksi asiaksi työssä nousivat: 1. Työtehtävien monipuolisuus, 2. työn merkityksellisyys, 3. myönteinen ilmapiiri, 4. työyhteisön tuki ja 5. itselle sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä työn imu. Koko perusjoukosta yli 35 prosenttia vastaajista pitivät työtehtävien monipuolisuutta tärkeimpänä asiana. Viidenneksi tärkeimpinä ja keskenään yhtä tärkeinä asioina koettiin itselle sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä työn imu.

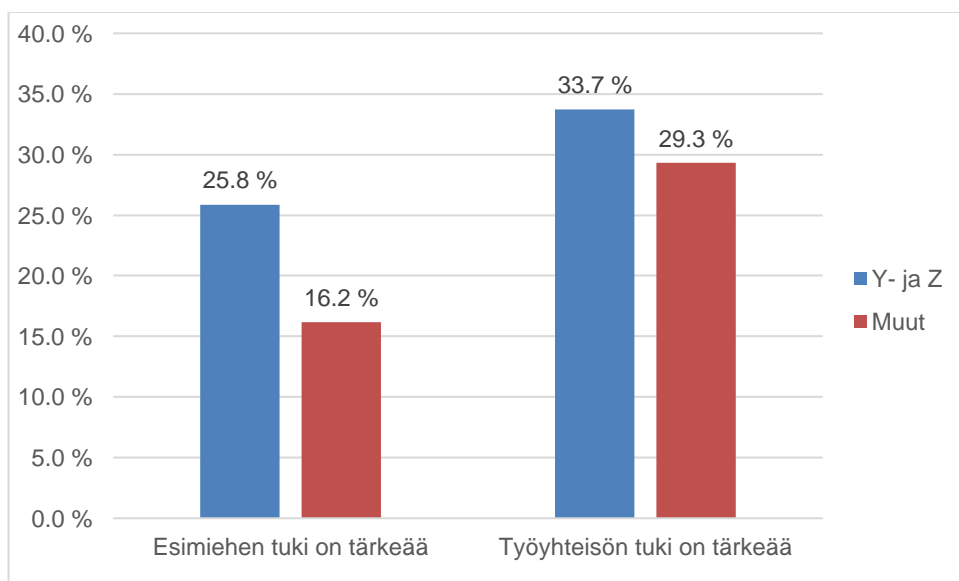
Kuviosta 3 nähdään, että työn merkityksellisyys ja työyhteisön tuki nousivat tärkeimmiksi asioiksi tasaprosentein, 33,7 %, Y- ja Z-sukupolvien edustajille. Myös työtehtävien monipuolisuus ja myönteinen ilmapiiri olivat tasaprosentein kolmanneksi tärkeimmät asiat alle 40-vuotiaille työntekijöille. Työhön liittyvä ilo ja innostus, eli työn imu, koettiin viidenneksi tärkeimpänä asiana ja vasta kuudentena palkka ja muut palkitsemiskäytännöt. Selkeä ero Y- ja Z- sekä vanhempien sukupolvien välillä liittyi työn imuun eli työhön liittyvään iloon ja innostukseen. Jälleen tasaprosentein; 21,3 %, seitsemänneksi tärkeimmiksi asioiksi alle 40-vuotiaiden työntekijöiden vastauksissa nousivat itselle sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä arvostus.

Vanhempien työntekijöiden keskuudessa työtehtävien monipuolisuus nousi tärkeimmäksi asiaksi ja siinä oli myös sukupolvien välillä selkein ero. Arvostus ei sijoittunut yli 40-vuotiaiden työntekijöiden vastauksissa viiden tärkeimmän asian joukkoon.



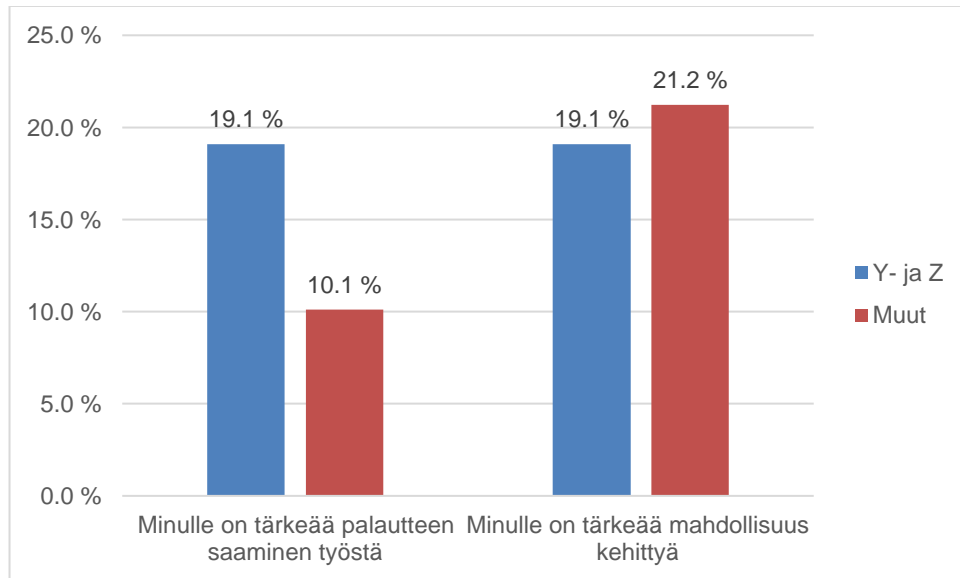
Kuvio 3. Mikä sinulle on työssä tärkeää? Y- ja Z-sukupolven viisi tärkeintä asiaa.

Verrattaessa Y- ja Z-sukupolvien sekä vanhempien sukupolvien edustajien ajatuksia esimiehen ja työyhteisön tuesta (Kuvio 4) nähdään, että esimiehen tuki oli selvästi tärkeämpää Y- ja Z-sukupolven edustajille kuin vanhemmille työntekijöille. Kuten aiemmin todettiin, työyhteisön tuki oli alle 40-vuotiaille yhtä tärkeää kuin työn merkityksellisyys ja se koetaan merkityksellisemmäksi myös verrattuna esimieheltä saatuun tukeen.



Kuvio 4. Mikä sinulle on työssä tärkeää? Esimiehen tuki ja työyhteisön tuki.

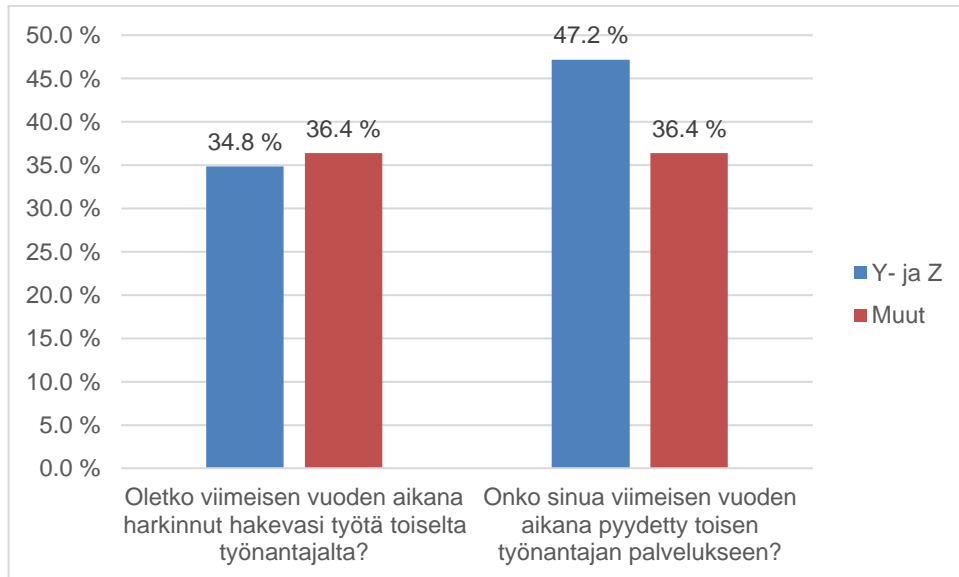
Palautteen saaminen oli selvästi tärkeämpää Y- ja Z-sukupolven edustajille kuin vanhemmille. Ero ei ollut niin merkittävä sen suhteen kuinka tärkeänä pidettiin mahdollisuutta kehittyä (Kuvio 5).



Kuvio 5. Mikä sinulle on työssä tärkeää? Palautteen saaminen työstä ja mahdollisuus kehittyä.

5.3 Työpaikkauskollisuus

Merkittäviä eroja eri-ikäisten työntekijöiden työpaikkauskollisuuden suhteen ei ollut havaittavissa. Kuviossa 6 kuvataan sitä, kuinka moni vastaaja oli viimeisen vuoden aikana harkinnut hakevansa työtä toiselta työnantajalta tai kuinka montaa oli pyydetty toisen työnantajan palvelukseen viimeisen vuoden aikana. 40-vuotiaista tai sitä vanhemmista vastaajista 36.4% oli harkinnut hakevansa työtä toiselta työnantajalta viimeisen vuoden aikana, kun taas Y- tai Z-sukupolvien edustajien keskuudessa vastaava lukema oli 34.8%. Lähes joka toista alle 40-vuotiasta Tukenan työntekijää oli pyydetty toisen työnantajan palvelukseen viimeisen vuoden aikana.



Kuvio 6. Työpaikkauskollisuus ja kilpailu työvoimasta

5.4 Tulosten yhteenveto

Tärkeimmiksi asioiksi työssä mainittiin seuraavat viisi: 1. työn merkityksellisyys ja työyhteisön tuki, 2. työtehtävien monipuolisuus ja myönteinen ilmapiiri, 3. työn imu, 4. palkka ja muut palkitsemiskäytännöt ja 5. itselle sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä arvostus.

Työ koetaan yleensä merkitykselliseksi, kun työntekijä kokee organisaation arvot ja vision omakseen sekä pystyy vaikuttamaan omaan oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Työyhteisön tuki ja avoin vuorovaikutus työyhteisössä niin työntekijän onnistuessa kuin mahdollisesti epäonnistuessakin vaikuttaa työntekijän kokemukseen tulla kuulluksi ja nähdyksi. Työtehtävien monipuolisuudella luodaan positiivista vaihtelua työpäiviin ja se edesauttaa työntekijän laaja-alaisempaa oppimista. Myönteinen ilmapiiri on monen asian summa ja siihen vaikuttavat oikeastaan kaikki erilaiset tilanteet niin työyhteisössä toimiessa kuin työtehtävistä suoriutuessa. Myönteinen ilmapiiri vahvistaa työntekijän uskallusta kokeilla erilaisia asioita, työvälineitä sekä tuoda omia kehittämisideoitaan organisaation hyödyksi. Työn imua koettaessa aika kuluu nopeasti ja työ vie mennessään. Työntekijä on motivoitunut ja työtä tehdään positiivisessa tunnetilassa. Kuormittavassakin työssä voidaan kokea työn imua. Palkka ja muut

palkitsemiskäytännöt pitävät sisällään kiinteän palkan ja palkkioiden lisäksi mahdollisia muita, esimerkiksi tuloksellisuuteen perustuvia bonuksia ja pidemmälle aikavälille luotuja kannustimia tai sitouttamisen vahvistamiseksi laadittuja ohjelmia. Palkitsemiskeinot voivat olla myös ei-taloudellisia, kuten joustava työaika. Itsenäisyyttä ja yksittäiselle työntekijälle sopivia vaikutusmahdollisuuksia tarjoamalla vahvistetaan työntekijän itseohjautuvuutta ja luodaan mielekkyyttä työhön. Kaikki edellä mainitut asiat ovat kytköksissä työntekijän kokemaan arvostukseen tai sen puutteeseen.

Näitä asioita edelleen kehittämällä ja tukemalla voidaan parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. Yksi selkeä ero nuorempien sekä vanhempien sukupolvien välillä liittyi työn imuun, mikä saattaa osaltaan selittyä sillä, että käsitteenä työn imu on melko uusi ja näin ollen vieraampi vanhempien sukupolvien edustajille. Käsitettä oli avattu kyselyssä kuvaamalla sitä työhön liittyvään iloon ja innostukseen, mutta nämä ominaisuudet eivät vanhempien sukupolvien keskuudessa yleisesti liity työhön tai työntekoon. Teoreettiset lähtökohdat tukevat tuloksia yleisellä tasolla melko hyvin.

6 TUOTOS

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

Työnantajien on muutettava toiminta- ja menettelytapojaan sekä strategioitaan, mikäli haluavat pitää nämä uusien sukupolvien edustajat palveluksessaan tai rekrytoida heitä. Yhä enemmän on viitteitä siitä, että organisaation kannalta on merkityksellistä, jos se pystyy muokkaamaan tehtäväkuvauksia, palkitsemisjärjestelmiä, työjärjestelmiä ja muita työn ominaisuuksia. (Tapscott 2011, 178.) Ne menestyvät parhaiten, jotka yrittävät kääntää jatkuvan muutoksen voimavaraksi ja hyväksyvät sen aiheuttaman epävarmuuden hyödyntämällä muutostilaa aktiivisesti ja tarttumalla sen tuomiin mahdollisuuksiin (Sydänmaalakka 2004, 191-192).

Uudet sukupolvet sote-alalla

Kouluttuneisuus niin määrällisesti kuin laadullisestikin näyttäisi lisääntyvän sukupolvissa mentäessä eteenpäin (Mellanen & Mellanen 2020, luku 1). Y-sukupolvella on todella hyvät edellytykset toimia monipuolisen osaamisen hyödyntämisen maailmassa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 108.) Yksi merkittävin osaaminen liittyy teknologian käytön hallintaan ja yhä nuorempana saavutettuun teknologian käytön korkeampaan tasoon. Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet käsittelemään valtavaa informaatiotulvaa todella lyhyessä ajassa, mikä on tehnyt heistä taitavia tiedonhakijoita ja kehittänyt heidän kykyään ison kuvan muodostamisessa. (Mellanen & Mellanen 2020, luku 2; Tapscott 2011, 129-130.)

Osalla milleniaaleista ja diginatiiveista on myös tietoa ja taitoja tulevaisuuden teknologioista, esimerkiksi tekoälystä, virtuaalitodellisuudesta ja robotiikasta. Perusasiat näistä on hyvä tietää samoin kuin nykypäivänä ymmärrämme, miten tietokonetta tai internetiä käytetään tai mitä älypuhelimella pystyy tekemään (Pölonen 2019, luku 1). Teknologian luomien mahdollisuuksien aito hyödyntäminen vaatii erityisesti ajattelu- ja

toimintatapojen muutosta, jossa nimenomaan Y- ja Z-sukupolven edustajat ovat yhä taitavampia (Vesterinen & Suutarinen 2011, 107.) On selvää, että uusien sovellusten käyttöönottamisen kynnyks on todella matala milleniaaleille (Vesterinen & Suutarinen 2011, 106.)

Innovatiivisuus on yksi tunnusmerkki nettisukupolven kulttuurista. He haluavat löytää uusia keinoja työtehtävistä suoriutumiseen ja he ovat omistautuneita innovaattoreita työpaikoilla. Nettisukupolven edustajat haluavat muuttaa asioita, uhmata vallitsevaa tilannetta, mutta myös lisätä arvoa ja ymmärtää kuinka heidän antamansa työpanos vaikuttaa organisaation menestykseen. (Tapscott 2011, 111, 186.)

Sote-ala elää jatkuvassa muutoksessa ja uusien sukupolvien ennakkoluuloton asenne on ensiarvoisen tärkeää organisaatioille, oli sitten kyse uusien tietojärjestelmien haltuunotosta tai monikulttuurisen työyhteisön voimavarojen hyödyntämisestä. Uusimmat sukupolvet voivat rikastuttaa organisaatiota monin eri tavoin. Heillä on kykyjä, jotka mahdollistavat ihanteellisen työympäristön luomisen: itsenäisesti vastuuta ottava joukko, joka osaa kommunikoida virtuaalisessa ja hajautetussakin ympäristössä. Työtä osataan tehdä joustavasti, paikasta riippumatta, mutta tosin omilla ehdoilla. (Leivo, Mutanen & Sundell-Nieminen 2009, 30.)

Yhteisöllisyys ja **verkostoituminen** ovat aivan omaa luokkaansa. Ennen on pidetty arvossaan organisaatioiden iäkkäämpiä ja kokeneimpia, niitä jotka tunsivat ”oikeat” ihmiset ja näin ollen saivat vietyä asioita eteenpäin. Nykypäivänä osa nuorimpien sukupolvien edustajista ovat mukana internetin välityksellä niin laajoissa sosiaalisissa yhteisöissä, että he saavat helposti tuhansien ihmisten tuen ajamiensa asioiden edistämiseksi. Vasta jonkin virallisen tahon reagoidessa asiaan tai ilmiöön on internetin sosiaalinen yhteisö jo pyöritellyt asian kolmeen kertaan ympäri, tehnyt tulkintansa ja vetänyt johtopäätöksensä. (Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 9.)

Verkossa on syntynyt uusia organisoitumisen tapoja, joille ei ole sen ulkopuolisessa todellisuudessa vastinetta. ”Parvet” ovat yksi esimerkki. Ne ovat vertaistuotantoon perustuvia, itseorganisoituvia yhteistyömuotoja ja niiden aktiivisuus ja jäsenmäärä vaihtelee toiminnan aikana. Ne ovat avoimia kaikille ja rönsyileviä, eikä niitä johda kukaan. (Leivo, Mutanen & Sundell-Nieminen 2009, 9.) Yhteinen, jaettu ajattelu on luontevaa, lähes sisäsyntyistä, ja se on syntynyt sosiaalisen mediaan liittyvien kokemusten kautta jo varhaisessa iässä milleniaaleille (Vesterinen & Suutarinen 2011, 106). Tätä taitoa tulisi hyödyntää yhä paremmin sote-alan organisaatioissa. Y- ja Z-

sukupolven työntekijät haluavat verkostoitua ja jakaa tietoa sekä osaamistaan. Organisaatioiden tulee lisätä työssä oppimista osana työn monipuolistumista sen sijaan, että työntekijöitä lähetettäisiin kursseille jonnekin muualle (Tapscott 2011, 195).

Uusien sukupolvien sitouttaminen sote-alalle

Luo viihtyvyyttä ja elämyksiä. Työn tulee olla innostavaa, iloista ja hauskaakin (Vesterinen & Suutarinen 2011, 53). Töissä halutaan viihtyä ja nettisukupolvi tuo työpaikoille uuden leikinomaisen mentaliteetin (Tapscott 2010, 50, 182). Yksi aikamme trendeistä on työpaikoille levinnyt elämyshakuisuus. Kaikille ei riitä edes työssä onnistuminen ja viihtyminen, vaan työn halutaan tuottavan voimakkaampia tunteita, huippu- ja flow-kokemuksia. (Järvinen 2020, 116.)

Viihtyvyyteen ja elämyksien luomiseen kannattaa jokaisen alan organisaation miettiä ratkaisuja, jotta tulevaisuuden ammattiaan vielä miettivät nuoret, työelämään siirtyvät nuoret aikuiset tai aikuiset alanvaihtajat saadaan sisälle omaan organisaatioon sekä ennen kaikkea jo organisaation palveluksessa olevat saadaan jaksamaan työssään ja pysymään sote-alalla. Y- ja Z-sukupolven edustajat tulevat vaatimaan myös sote-alalla luovia ja stressivapaita taukotiloja, mikäli aikovat jatkossakin tehdä tuplavuoroja ja paikata puuttuvaa henkilöstöresurssia.

Anna palautetta, mutta anna se oikeassa muodossa. Johtajan on osattava ilmaista itseään siten, että havaittu virhe saadaankin muotoiltua oppimishaasteeksi eikä negatiiviseksi palautteeksi tai syyllistäväksi ilmaisuksi. (Rissanen & Lammintakanen 2011,192.) Y- ja Z-sukupolven edustajat odottavat saavansa esimiehiltään jatkuvaa palautetta, jotta he voivat arvioida edistymistään (Tapscott 2010, 185). Oma urakehitys on se mikä heitä kiinnostaa. He pysyvät organisaation palveluksessa, jos heihin investoidaan ja heille tarjotaan liikkumavaraa organisaation sisällä. (Tapscott 2011, 178.)

Oppimismahdollisuuksien puute ja hidas urakehitys ovat yleisimmät työpaikan vaihtamiselle (Mellanen & Mellanen 2020, luku 2). Yleinen käytäntö suomalaisissa työyhteisöissä ovat vuosittaiset kehityskeskustelut ja useimmissa organisaatioissa ne ovat keskeinen osa HR-järjestelmää ja johtamiskäytäntöjä (MCS 2020). Tämä ei riitä, vaan palautetta tulee antaa tiheämmin niin kasvotusten kuin myös viestintävälineillä, esimerkiksi Whatsapp:in välityksellä. Y- ja etenkin Z-sukupolven edustajat ovat tottuneet saamaan reaaliajassa tykkäyksiä kuvilleen ja julkaisuilleen Facebookissa ja

Instagramissa ja se luo heille hyvinolontunnetta. Pienikin palaute esimieheltä hyvin tehdystä työstä vahvistaa onnistumisen tunnetta. He haluavat kokea olevansa arvostettuja ja arvokkaita organisaatiolle, mutta vaativat rehellisyyttä ja konkretiaa.

Pelkkä toteamus ”Työntekijämme ovat meille tärkeitä” organisaation julkaisussa tai pikkujouluissa ei riitä. Kun alle 40-vuotiaat työntekijät kokevat saavansa arvostusta osakseen he haluavat myös näyttää sen omilla some-julkaisuissaan ystävilleen ja seuraajilleen.

Mahdollista uudenlaisia oppimistapoja ja panosta perehdytykseen. Peliteollisuus on Suomessa yksi aktiivisimmista ja nopeimmin kasvavista aloista ja lähes kaikki suomalaisista pelinvalmistajista tekevät mobiilisovelluksia peleistä. Terveystieteiden alalla Suomi on yksi eniten tietotekniikkaa hyödyntävistä maista. (Holopainen 2015.)

Kun peleistä tuttuja piirteitä, periaatteita ja elementtejä tuodaan sellaiseen yhteyteen, missä niitä ei tavallisesti ole, puhutaan pelillistamisestä. Sitä voidaan käyttää, kun halutaan esimerkiksi työstä tai oppimisesta motivoivampaa, hausempaa ja tuloksellisempaa. Ongelmien kohtaaminen peleissä edistää laaja-alaista oppimista sekä kehittää pelaajan ajattelua, luovuutta ja ongelmanratkaisutaitoja. Pelillisyyden kautta voidaan luoda vaihtelevia oppimistilanteita. Edelliseen sukupolveen verrattuna nuorten peliaktiivisuus on kasvanut valtavasti ja se antaa hyvän syyn alkaa pohtimaan erilaisia tapoja yhdistää opetus ja nuorten pelitottumukset. (Upgrade Edu n.d.)

Perehdyttäminen ja sen merkitys on jatkuva puheenaihe hoitoalalla. Pitkät perehdytyksen tarkistuslistat tai paksut päivittämättä jääneet perehdytyskansiot eivät innosta nuorempia työntekijöitä. He haluavat päästä nopeasti työhön sisälle ja näyttää osaamisensa muille. Uudenlaista teknologiaa, esimerkiksi pelillistämistä hyödyntämällä perehdytyksestä voitaisiin tehdä paljon tehokkaampaa. Työpaikan valintaperuste saattaa olla organisaation tarjoaman IT-tekniikan taso. Tarjoa nuorille työntekijöille uusimmat IT-sovellukset ja -ratkaisut, koko vuorovaikutteisten kanavien paletti, sillä sitä he haluavat. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 122.)

Anna heidän pitää älypuhelimensa. Some ei ole vain väline, vaan siinä myös eletään (Piispa 2018, 144). Jos otat älypuhelimien pois, diginatiivit todennäköisesti hankkivat tilalle älykellon, johon on mahdollista asentaa samat sosiaalisen median sovellukset kuin älypuhelimeenkin. Y- ja Z-sukupolven työntekijät eivät suostu olemaan työpäivän ajan erossa yhteisöistään ja työnantaja, joka rajoittaa näihin yhteisöpalveluihin pääsyä, saatetaan sivuuttaa epäkiinnostavana (Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 13).

Facebookin käytön kieltäminen on tyypillisin osoitus ymmärtämättömyydestä suuria ikäluokkia edustavien työnantajien keskuudessa. Pieni tauko Facebookissa on nettisukupolven tapa rauhoittua ennen siirtymistä nopealla tahdilla seuraavaan työtehtävään. (Tapscott 2011, 183.)

Yhä useampi nuori työntekijä käyttää työtehtäviensä hoidossa laitteita ja sovelluksia, joita työnantaja ei ole työntekijöilleen järjestänyt. Näitä älypuhelimella käytettäviä mobiilipalveluita voivat olla esimerkiksi some, erilaiset widgetit eli minisovellukset ja avoimen lähdekoodin yhteisöt. (Tapscott 2011, 122.)

Useimmiten sote-alan yksiköissä tai osastoilla on käytössään 1-3 puhelinta, monin paikoin ne eivät ole edes älypuhelimia ja työvuoressa saattaa olla 5-6 henkilöä. Hyödyllisiä mobiilisovelluksia on olemassa eri sote-alan kentille ammattilaisten työnteon tueksi, esimerkiksi:

1. Pharmaca Fennica; lääketietojen hakuun
2. Viito; tukiviittomakielen kuvasanakirja
3. Lääkemaisteri; lääkelaskupeli hoitotyön opiskelijoille ja ammattilaisille.

Älylaitteen on oltava käyttäjän taskussa, jotta sovelluksien käyttö olisi sujuvaa sote-alan kiireisen työpäivän keskellä. Mobiiliterveyssovellukset ovat nykyaikaa. Tarjonta ja sovellusten kirjo synnyttävät valinnan vaikeutta, mutta luovat uusia näkökulmia ja lähestymistapoja erilaisiin terveyden ja hyvinvoinnin ongelmiin. Tämä voimavara tulee valjastaa käyttöön ja terveydenhuollon ammattilaisten työn tueksi (Holopainen 2015) sekä tietysti myös sosiaalihuollon ammattilaisten hyödyksi.

Tue perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamista työhön. Luomalla joustoja työn tekemisen tapoihin ja työaikoihin tuotat lisäarvoa nettisukupolven työntekijöiden elämään. Joustavat työajat ja luontaisedut ovat tärkeimpiä keinoja houkuttaa heitä töihin tai saada pysymään yrityksen palveluksessa. (Tapscott 2011, 124, 177; Kariola 2018.) Vapaa-aika on tärkeää ja esimerkiksi puolentoista kuukauden mittaisen Thaimaan matkustushaaveen toteuttamiseksi ei epäröidä hakea palkatonta vapaata. Palkattoman vapaan myöntäminen ei sinänsä periaatteessa ole ongelma, mutta sijaisten saanti sote-alalla on toisinaan lähes mahdotonta jo yksittäiseen iltavuoroon, saati pidemmäksi ajaksi.

Nuorten aikuisten älypuhelimien käyttöä ei pidä ajatella pelkkänä Facebookissa tai Instagramissa roikkumisen välineenä, vaan niillä seurataan myös omien lapsien liikkeitä

ulkona, käyttäytymistä puhelimella ja mahdollistetaan lasten yhteydenpito vanhempiinsa pikaviestintäsovellusten kautta tärkeiden ja vähemmän tärkeiden asioiden ilmaantuessa. Täytyy muistaa, että vaikka Y-sukupolven edustajat muistavat itse vielä ajan, jolloin vanhempien työpaikalle sai soittaa vain äärimmäisessä hähdässä, ovat he kasvattaneet omat lapsensa siihen, että mahdollisuus saada yhteys äitiin tai isään on aina olemassa. Hoitoalalla suurimman haasteen perhe-elämän ja työn yhteensovittamiselle aiheuttaa kolmivuorotyö. Lisäksi uusien sukupolvien edustajat harrastavat aktiivisesti ja haluavat, että työ ei ole esteenä harjoituksiin pääsyssä tai sosiaalisten suhteiden ylläpitämiselle harrastusyhteisöissä.

Työnantajan tulisi yhä paremmin pystyä vastaamaan työntekijöiden työvuorotoiveisiin, vaikka se aiheuttaakin esimiehelle haasteita työvuorosuunnitelmaa tehtäessä. Teknologia tulee valjastaa avuksi tässäkin ja hyödyntää tekoälyn sekä robotiikan mahdollisuuksia työvuorosuunnittelussa. Sote-alan organisaatiot ovat lähes mahdottoman yhtälön edessä, sillä joustavuus työajoissa, palkattomissa vapaisissa ja työvuorojen räätälöinnissä ovat kaikki kytköksissä riittävään henkilöstöresurssiin ja sijaisvolyyymiin.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten pohdinta

Johtajuuden muutoksen näkökulmasta oli mielenkiintoista tarkastella Y- ja Z-sukupolven sekä vanhempien sukupolvien edustajien ajatuksia esimiehen ja työyhteisön tuesta. Esimiehen tuki oli selvästi tärkeämpää Y- ja Z-sukupolven edustajille kuin vanhemmille työntekijöille, kuten kirjallisuudessakin on todettu. Kiitoksen ja esimieheltä saadun palautteen merkitystä hyvin tehdystä työstä ei voi koskaan korostaa tarpeeksi. (Järvinen 2020, 125.) Palautteen saamisen tärkeys oli odotetusti selvästi tärkeämpää Y- ja Z-sukupolven edustajille kuin vanhemmille.

Sote-alan kiristyvää kilpailua työntekijöiden suhteen kuvastaa hyvin se, että lähes joka toista alle 40-vuotiasta Tukenan työntekijää oli kyselyn vastausten perusteella pyydetty toisen työntekijän palvelukseen edellisen vuoden aikana. Tulosten pohjalta merkittäviä eroja Y- ja Z-sukupolven sekä vanhempien työntekijöiden työpaikkauskollisuuden suhteen ei ollut havaittavissa. Toisaalta kirjallisuudessa on myös osittain kumottu väite, jonka mukaan nuoret työntekijät eivät olisi yhtä työpaikkauskollisia kuin iäkkäämmät työntekijät (Pyöriä 2013).

Verraten tämän kyselytutkimuksen tuloksiin voidaan todeta, että aiemmissä tutkimuksissa on saatu hyvin samankaltaisia tuloksia (Kultalahti 2015, 148; Savenius 2018, 19; Deloitte 2018, 5). Uudet sukupolvet ovat täynnä potentiaalia. Jotta se sekä uusien sukupolvien edustajien vahvuudet saadaan valjastettua organisaation eduksi ja hyödyksi tulee heidät ensin saada houkuteltua alalle.

Kuinka voitaisiin parantaa sote-alan vetovoimaisuutta ja nuorimpien Z-sukupolven edustajien innostusta hakeutua alalle? Lehti-ilmoitukset, työelämäyhteistyöpäivät ja koulujen uraohjauspäivät ovat vanhanaikaisia tapoja lähestyä nuoria. Jos esimerkiksi duunitori.fi -sivustolle laittaa hakukenttään ammattinimikkeiksi lähihoitaja ja sairaanhoitaja, tulee hakutulokseksi työpaikkailmoituksia yli 2 300 koko Suomessa. Julkisesta työ- ja elinkeinopalvelusta eli TE-palveluista samalla haulla löytyy yli 2 600 työpaikkailmoitusta. Nopealla vilkaisulla voi todeta, että ilmoitukset eivät ole kovinkaan houkuttelevia ja innostavia.

Työnhakijalta odotetaan perinteisiä hoitajan työhön liitettyjä arvoja: hyviä vuorovaikutustaitoja, suurta sydäntä, aitoa läsnäoloa ja asiakaspalveluhenkisyttä. Hyvin selväksi tulee myös sote-alan vallitseva ilmapiiri ja työnhakijalta toivotaankin hyvää paineensietokykyä, keskeneräisyyden sietokykyä, reipasta työtettä ja kehitysmuutteisyyttä. Organisaatiot, jotka ymmärtävät uusia sukupolvia, herättävät informatiivisilla ja houkuttelevilla nettisivuilla, blogeilla ja podcasteilla nuorten mielenkiinnon sekä jakavat Facebookissa ja YouTubessa kiinnostavaa multimediamateriaalia (Tapscott 2010, 191).

Instagramin ja TikTok-lyhytvideosovelluksen kautta saadaan tavoitettua nuoria ja näytettyä heille, että myös sote-alalla työpäivä voi olla hauska ja kuinka hyvä työilmapiiri auttaa jaksamaan rankempienkin työpäivien läpi. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää vuodentakaista Suomen merivoimien varusmiesten julkaisemaa hyväntahtoista tanssivideota Disney-musiikin tahtiin, koska siitä on pidetty ja se on kerännyt TikTokissa yli 1.5 miljoonaa katselukertaa (Kantola 2019). Video aiheutti joissain ihmisissä pahennusta, herätti vilkasta keskustelua ja sai huomiota amerikkalaista talk show:ta myöden, herätti se varmasti myös mielenkiinnon Suomen merivoimia kohtaan varusmiespalvelukseen siirtyvien nuorten miesten ja naisten keskuudessa.

Y- ja Z-sukupolvi tulee nähdä työelämässä yhtenä merkittävimpänä mahdollisuutena. Sydänmaalakka (2004, 192) kirjoitti yli viisitoista vuotta sitten, että älykästä organisaatiota johdetaan pelkistetysti: nopeus, yksinkertaisuus ja toimeenpano ovat pääasioita. Juuri tätä uudet sukupolvet odottavat.

7.2 Kehittämiprojektin pohdinta

Kehittämiprojekti oli sopivan haasteellinen ja eteni aikataulussa. Hyvä kehittämiprojektisuunnitelma oli tärkeää projektin onnistumisen kannalta ja sen pohjalta on helpompi arvioida myös toteutuksen onnistumista. Lähdemateriaalia oli helppo löytää niin internetistä kuin kirjastostakin. Aikataulun puitteissa en ollut varannut riittävästi aikaa englanninkielisiin lähteisiin perehtymiseen, joten niiden käyttö jäi melko suppeaksi. Etenkin tiedon hakemisen ja jäsentelyn suhteen työn kirjoittajan osaaminen kehittyi merkittävästi. Tekstin tuottaminen ei myöskään tuottanut suurempia ongelmia kirjoittajalle.

Tuotoksesta olisi voinut tehdä vielä laajemman, mutta toisaalta se vaatisi myös jatkotutkimusta ja laajemman kyselyn toteuttamista. Kehittämiprojektille asetettuihin tavoitteisiin, eli siihen, millä tavoin Y-sukupolven edustajia saadaan pidettyä sote-alalla sekä miten seuraavaksi aikuistuva Z-sukupolvi saadaan houkuteltua alalle, luotu tuotos vastasi melko hyvin.

7.3 Jatkokehittämisajatukset

Jatkokehittämisenä kyselytutkimuksen toteuttaminen isommalle joukolle ja kysymysten rajaaminen aihealueeseen: mikä työntekijöille on työssä tärkeää? Tässä voisi hyödyntää tämän kyselytutkimuksen tulosten pohjalta viideksi tärkeimmäksi asiaksi työssä nousseita asioita: työtehtävien monipuolisuus, työn merkityksellisyys, myönteinen ilmapiiri, työyhteisön tuki ja itselle sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia, työn imu sekä niiden oheen tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi tulisi tehdä enemmän tutkimusta esimiehen ja työyhteisön tuen merkityksestä sekä sen kehittämisen mahdollisuuksista milleniaalien ja diginatiivien sitouttamiseksi tulevaisuudessa sote-alalle. Z-sukupolven edustajien ja nuorimpien Y-sukupolven edustajien perehdytyksessä ja koulutuksessa sote-alalla tulisi käynnistää pelillistämiseen liittyviä pilottihankkeita.

8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Kehittämiprojekti toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla ja siinä noudatettiin yleisesti tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli huolellisuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta, niin tutkimustyössä kuin tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimustulosten arvioinnissa. Käytettävät tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat eettisesti kestäviä, soveltaen tieteellisen tutkimuksen mukaisia kriteereitä. Muiden tutkijoiden työt ja saavutukset otetaan asianmukaisella tavalla huomioon (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK, n.d.).

Saatuja aineistoja käsiteltiin ja säilytettiin ehdottoman luottamuksellisesti koko kehittämiprojektin ajan eikä aineistoja tulla sellaisenaan julkaisemaan missään. Tietoaineistot tallennettiin asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (TENK, n.d.). Kyselyyn vastattiin anonyymisti eli nimettömästi eikä vastauksista ole tunnistettavissa yksikköä, jossa vastaaja on työssä. Kehittämiprojektin tekijä ei säilytä itsellään mitään dokumentteja projektin päätyttyä. Sähköisessä muodossa olevat tiedostot poistetaan pysyvästi ja mahdolliset kirjalliset muistiinpanot yms. hävitetään polttamalla.

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, saattavat tulosten luotettavuus ja pätevyys silti vaihdella. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monenlaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyvät samanlaiseen tulokseen voidaan todeta tulokset reliaabeleiksi. Validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmän tai mittarin on tarkoitus mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Kyselylomakkeen kysymyksiin saadut vastaukset voivat olla osin epäpäteviä, sillä vastaajat ovat saattaneet ymmärtää kysymykset toisin kuin kysymysten laatija oli ajatellut. (Hirsjärvi ym. 1997, 231-232.)

Kehittämiprojektin tekijää ohjasivat sairaanhoitajan eettiset periaatteet, korostaen yleisen ammattietiikan tärkeyttä sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan, ETENE:n, asettamat suositukset sosiaali- ja terveysalalle.

Tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta kohennetaan tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston hankintaan liittyvät olosuhteet on kerrottu totuudenmukaisesti ja selvästi. (Hirsjärvi ym. 1997, 232.) Kehittämiprojektin tekijä on myös syvällisesti pohtinut, mitä kyselyyn vastanneiden kielelliset ilmaukset ovat merkinneet tuloksia

analysoitaessa. Tulkintaongelmilta ei ole mahdollista täysin välttyä, sillä kehittämisprojektin tekijä, kyselyyn vastanneet sekä tutkimusselosteen lukijakin tulkitsevat kehittämisprojektin tuloksia tai joitain sen vaiheita, jokainen omalla tavallaan (Hirsjärvi ym. 1997, 229).

Tutkimuksen aihe ja tarvittavan tiedon luonne vaikuttaa merkittävästi kyselyn luotettavuuteen. Mielenkiintoa ja asenteita tutkittaessa olennaisesti tuloksiin vaikuttavat etukäteen hyvin tehty kyselyn suunnittelu ja toteutus. (Luoto 2009.) Webropolilla luotu kyselylomake oli hyvin ja selkeästi toteutettu. Kysymysten ollessa loogisessa järjestyksessä on niihin helpompi vastata. Sama pätee siirtyessä aihealueesta toiseen (KvantiMOTV, 2010). Analyysivaihe suoritettiin huolellisesti ja saadut tulokset tarkastettiin kahdesti Excel-taulukkolaskentaohjelmaa hyödyntäen.

LÄHTEET

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

A-lehdet, 2020. XYZ – Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan? <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>. Viitattu 21.11.2020

Biggs, S. & Lowenstein, A. (2011). Generational Intelligence. A Critical Approach to Age Relations. London: Routledge.

Deloitte. 2018. Deloitte Human Capital Trends -tutkimus. The 2018 Deloitte Millennial Survey. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/human-capital/Millennial%20Survey%202018_Nordics%20Market%20Report_final_v2%20\(002\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/human-capital/Millennial%20Survey%202018_Nordics%20Market%20Report_final_v2%20(002).pdf). Viitattu 31.1.2021.

Haikkola, L. & Myllyniemi, S. 2020. Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019. Valtion nuorisoneuvoston julkaisuja 65. Nuorisotutkimusverkoston/nuorisotutkimusseuran julkaisuja 223. Helsinki: Valtion nuorisoneuvosto & Nuorisotutkimusseura & opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://tietoanuorista.fi/nuorisobarometri/nuorisobarometri-2019/>. Viitattu 17.5.2020.

Hakanen, J., Seppälä, P. & Kaltiainen, J. n.d. Työn Imu. TTL – Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Viitattu 16.5.2020.

Hakanen, J., Ropponen, A., Schaufeli, W. & De Witte, H. 2018. Who is engaged at work? A large-scale study in 30 European countries. American college of Occupational and Environmental Medicine.

Harala, R. 2012. Aina on oikea ikä! Sukupolvien väliset suhteet – Suuret ikäluokat eläkeiässä, Suomalaiset nuoret itsenäistyvät varhain. Hyvinvointikatsaus 01/2012. Tilastokeskus. http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2012_01.html. Viitattu 17.5.2020.

Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitoja esimiestyöskentelyssä. Talentum. Helsinki.

Heikkilä, A. 2010. Downshifting kiinnostaa nuoria aikuisia. Yle Uutiset 23.3.2010. <https://yle.fi/uutiset/3-5532964>. Viitattu 2.12.2020.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Holopainen, A. 2015. Mobiiliteknologia ja terveyssovellukset, mitä ne ovat? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. 2015;131(13):1285-90, verkkojulkaisu. <https://www.duodecimlehti.fi/duo12334>. Viitattu 14.12.2020.

Honkatukia, J. 2019. Pääkirjoitus: Palvelutarve kasvaa – mutta riittääkö palveluiden tekijöitä? OPTIMI Terveys- ja sosiaalitalouden uutiskirje: 1/2019. Julkari, STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019040411057>. Viitattu 12.5.2020.

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

Huhtinen, H. 2018. Mikä ihmeen FIRE? Nuoret haluavat nyt aikaiselle eläkkeelle, mutta se vaatii yleensä isoja tuloja ja äärimmäistä säästeliäisyyttä. OP Media 15.11.2018. <https://op.media/teemat/pinnalla/mika-ihmeen-fire-nuoret-haluavat-nyt-aikaiselle-elakkeelle-mutta-se-vaatii-yleensa-isoja-tuloja-ja-aarimmaista-saasteliasyytta-01b5fdbd1256498792564e0ee7c662be>. Viitattu 2.12.2020.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta -sarja. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. Helsinki
- Kantola, I. 2019. Suomalaisvarusmiehet tekivät poskettoman videon, josta tuli maailmanlaajuinen somehitti – pian juontajatähti Ellen DeGeneres huomasi sen ja tarttui toimeen. Viihdeuutinen 22.11.2019, Ilta-Sanomat. <https://www.is.fi/viihde/art-2000006318174.html>. Viitattu 7.12.2020.
- Katainen, A., Lintunen, J. & Neuvonen, S. 2019. Nykyiset kolmekymppiset opiskelevat – edellinen sukupolvi oli 30-vuotiaana työelämässä. Tieto&Trendit 4.10.2020. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/nykyiset-kolmekymppiset-opiskelevat-edellinen-sukupolvi-oli-30-vuotiaana-tyoelamassa/>. Viitattu 20.12.2020.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro. Helsinki.
- Kariola, M. 2018. Muuttuva työ ja uudet sukupolvet haastavat perinteisen HR:n. Verkkoartikkeli 13.3.2018, Henkilöstöpalveluyritysten liitto. <https://hpl.fi/muuttuva-tyo-ja-ja-uudet-sukupolvet-haastavat-perinteisen-hrn/>. Viitattu 14.12.2020.
- Karisto, A. 2005. Suuret ikäluokat. Vastapaino. Tampere.
- Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla - Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>. Viitattu 24.1.2020.
- Koponen, E-L; Laiho, U-M & Tuomaala, M. 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle – Työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM-analyyseja 43/2012. Helsinki.
- KOPPA - Kurssi- ja oppimateriaalipilone, 2015. Jyväskylän Yliopisto. Määrällinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Viitattu 9.1.2021.
- Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" - Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Artikkeliväitöskirja. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7>. Viitattu 31.1.2021.
- Klemelä, K. 2019. Z-sukupolven kuluttajienostopäätösprosessi sosiaalisen median kontekstissa. Markkinoinnin Pro gradu-tutkielma. Turun yliopisto. Kauppakorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019052817597>. Viitattu 17.5.2020.
- KvantiMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tilastollinen päättely. 2004. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>. Viitattu 6.10.2019.
- KvantiMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Otos ja otantamenetelmät. 2003. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>. Viitattu 20.1.2019.
- KvantiMOTV, 2010. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Kyselylomakkeen laatiminen. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#tutkimusetiikka>. Viitattu 9.1.2021.
- KVPS Tukena Oy. Arvot. <https://tukena.fi/arvot/>. Viitattu 10.12.2020.
- Leivo, T. (toim.), Mutanen, M. & Nieminen-Sundell, R. 2009. Diginatiivit, työ, kansalaisuus. Helsinki. PDF-julkaisu. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwif4Yu16cPtAhUImYsKHZI->

https://www.media.sitra.fi/2017/02/27/2222%2FDiginatiivit-2.pdf&usq=AOvVaw1AKHF0pdFXBZb97_Xf97gk. Viitattu 10.12.2020.

Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu. Aikakausikirja Duodecim nro 15. <https://www.duodecimlehti.fi/duo98221>. Viitattu 9.1.2021.

Mannheim, K. (1927) 1952. The problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*. London, Routledge and Kegan Paul. PDF-julkaisu. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&g=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjwKrvkLvpAhUFXpoKHbITCiqQFjACegQIBRAB&url=http%3A%2F%2Fmarcuse.facul ty.history.ucsb.edu%2Fclasses%2F201%2Farticles%2F27MannheimGenerations.pdf&usq=AOvVaw3CLRYD0eozkWEqlrXsXp3w>. Viitattu 17.5.2020.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Pro. Helsinki

Matikainen, J. 2015. Uusi mediasukupolvi? Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Helsinki. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1733497>. Viitattu 4.10.2020.

MCS - Työyhteisö, 2020. Kehityskeskustelut tukevat työntekijän ja organisaation kasvua ja kehittymistä. 11.5.2020 verkkoartikkeli. <https://mcs.fi/kehityskeskustelut-tukevat-tyontekijan-ja-organisaation-kasvua-ja-kehittymista/>. Viitattu 11.12.2020.

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

Metsämäki, M. 2019. Ekonomisti yllättyi: Joka toinen nuori tavoittelee sijoittamisella taloudellista riippumattomuutta. *Talouselämä* 8.3.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/ekonomisti-yllattyi-joka-toinen-nuori-tavoittelee-sijoittamisella-taloudellista-riippumattomuutta/e60e11fb-1194-3f1e-b74e-0d6350cedca9>. Viitattu 2.12.2020

Miettinen, V. 2019. Tutkijat: Sote-alalle tarvitaan ainakin 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 mennessä – ”Hoitajamitoitus voi olla vaarallinen”. *Kuntalehti* 28.5.2019. Verkkajulkaisu. <https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/tutkijat-sote-alalle-tarvitaan-ainakin-200-000-uutta-tyontekijaa-vuoteen-2035-mennessa-hoitajamitoitus-voi-olla-vaarallinen/>. Viitattu 3.12.2020.

Miettinen, V. 2019. Askola tehosti sote-työtään poistamalla hukkaa – ”Asiakkaan tunnettava olevansa joka kerta oikeassa paikassa”. *Kuntalehti* 28.5.2019. Verkkajulkaisu. <https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/askola-tehosti-sote-tyotaan-poistamalla-hukkaa-asiakkaan-tunnettava-olevansa-joka-kerta-oikeassa-paikassa/>. Viitattu 3.12.2020.

Mononen, S. 2014. Z-sukupolvi hoitotyössä - Kapinoiva some-sukupolvi äitihahmoa etsimässä. Pro Gradu-tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen Yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20141340>. Viitattu 20.12.2020.

Mäkelä, J., Punna, A., Sevón, E. & Malinen, K. (toim.) 2018. Mobiilimenetelmät sote-asiakastyössä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-475-6>. Viitattu 14.12.2020.

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

Puiu, S. 2016. Generation Z – a new type of consumers. *Young Economists Journal*. Vol 13.

Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. *Tiede -lehti* 03/2012. https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot. Viitattu 13.9.2020.

Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelma - Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvi-tietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-3833-4>. Viitattu 20.12.2020.

- Pyöriä, P. 2013. Y-sukupolven työasenteita luonnehtii konservatiivisuus. Tilastokeskus. Tieto&Trendit -artikkelit. <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2013/y-sukupolven-tyoasenteita-luonnehtii-konservatiivisuus/>. Viitattu 13.9.2020.
- Pölonen, P. 2019. Tulevaisuuden lukujärjestys. E-kirja. Otava.
- Räsänen, M. 2017. Mielekästä työtä ja sukupolvien välisiä kohtaamisia - Työllistämishankkeeseen osallistuneiden nuorten kokemuksia vanhustyön tekemisestä. Pro gradu -tutkielma. Helsingin Yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201703141493> <http://hdl.handle.net/10138/178557>. Viitattu 7.12.2020.
- Saarenheimo, M., Pietilä, M., Maununaho, S., Tiihonen, A. & Pohjolainen, P. 2014. Ikäpolvien taju – Elämänkulku ja ikäpolvet muuttuvassa maailmassa. PDF-julkaisu. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwieqbnW67vtAhXMlosKHblPCg4QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fvtkl.fi%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F06%2Fikapolvien_taju.pdf&usq=AOvVaw0-17pQt47G9KDpeJNrCkUH. Viitattu 7.12.2020.
- Sarpila, O. 2012. Minun sukupolveni, sinun sukupolvesi. Hyvinvointikatsaus 1/2012. Teema: Sukupolvien väliset suhteet. Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2012_01.html. Viitattu 13.9.2020.
- Savenius, E. 2018. Y-sukupolvi työelämässä. Kasvatustieteen kandidaatintyö. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201804281564>. Viitattu 31.1.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. N.d. Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoiman ja koulutuksen ennakoinnin yhteistyöryhmä, hanke 2003-2005. <https://stm.fi/hanke?tunnus=STM150:00/2002>. Viitattu 26.9.2019.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan – Sosiaalisen median kasvatit. Docendo Oy. Jyväskylä.
- TAT ry, Talous ja Nuoret. N.d. Nuorten tulevaisuusraportti 2020 -tutkimus. Tutkimus- ja neuvonantoyhtiö T-Media Oy. <https://www.tat.fi/julkaisut/tat-nuorten-tulevaisuusraportti-2020/>
- Tevameri, T. 2018. Toimialaraportit. Sosiaali- ja terveystalouden yritykset – epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 38/2018. TEM Toimialapalvelu – Syksy 2018. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161154>. Viitattu 9.5.2020.
- Tienari, J & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum. Helsinki.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University press. Tampere.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Toimialaraportit – Sosiaali- ja terveystalouden palvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. TEM-toimialapalvelu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-480-8>. Viitattu 24.1.2021.
- Upgrade Edu, n.d. Manninen, T., Hummelin, P., Karjalainen, J. & Tolonen, T. Materiaalit ja resurssit -> Mitä on pelillisuus? <https://upgrade-edu.fi/mita-on-pelillisuus/>. Viitattu 14.12.2020.
- Vallinkoski, A. 2017. Mikä ihmeen diginatiivi? Artikkelit, *Yliopisto-lehti numero Y/02/17*. Helsingin yliopisto. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mika-ihmeen-diginatiivi>. Viitattu 21.11.2020.
- Vesterinen, P-L & Suutarinen, M. (toim.) 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO – Johtamistaidon opisto. Hansaprint.

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum. Helsinki.

Houkuttava ja kookuttava KVPS-konserni

Tukenan ja Kehitysvammaisten Palvelusäätiön yksi strateginen tavoite on olla houkuttava ja kookuttava työnantaja. Houkuttavana työnantajana saamme jatkossakin Sinulle ne parhaat työkaverit ja kookuttavana työnantajana saamme pidettyä Sinut ja työkaverisi konsernin palveluksessa – tyytyväisenä ja hyvinvoivana.

Mutta miten tässä onnistumme? Mitkä tekijät houkuttelevat alan parhaat osaajat meille? Mikä kookuttaa ja sitouttaa juuri Sinut pysymään KVPS-konsernin palveluksessa? Mitä teemme jo nyt hyvin – mutta emme ehkä riittävästi osaa sitä tuoda esille uusia työntekijöitä rekrytoidessamme? Mitä voisimme tehdä nykyistä paremmin?

Vastaa kyselyyn – tehdään yhdessä KVPS-konsernista meille kaikille #unelmientyöpaikka

Toivomme sinun vastaavan aluksi muutamiin taustatietokysymyksiin. Vastauksia ei käytetä yksittäisen vastaajan tunnistamiseen, vaan tavoitteena on selvittää, vaikuttavatko esimerkiksi ikä, perhetilanne, työsuhteen pituus tai koulutus siihen, millaisia asioita työntekijä työnantajassa arvostaa.

1. Ikäsi *

- alle 20 vuotta
- 20 - 29 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 - 59 vuotta
- 60 tai yli

2. Perhetilanteesi *

- sinkku, ei lapsia tai lapset eivät asu kanssani
- sinkku, lapsi tai lapsia jotka asuvat kanssani
- parisuhteessa, ei lapsia tai lapset eivät asu kanssani
- parisuhteessa, lapsi tai lapsia jotka asuvat kanssani
- haluan pitää asian yksityisenä

3. Työkokemuksesi pituus sote-alalla *

- alle 1 vuosi
- 1 - 2 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 15 vuotta
- yli 15 vuotta

4. Työsuhteesi kesto KVPS-konsernissa (Tukenassa ja Palvelusäätiössä yhteensä) *

- alle 1 vuosi
- 1 - 2 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 15 vuotta
- yli 15 vuotta

5. Korkein tehtävään soveltuva tutkintosi *

- Ylempi korkeakoulututkinto (esim. maisteri, ylempi amk)
- Alempi korkeakoulututkinto (esim. opistotason tutkinto, amk-tutkinto, kandidaatin tutkinto)
- Ammatillinen perustutkinto (esim. lähihoitaja)
- Muu

6. Tehtävä jossa työskentelet *

Valitse omaa työtäsi parhaiten kuvaava tehtävä, vaikka nimikkeesi olisi joku muu kuin alla mainittu

- Tukenan hallinto
- Yksikön johtaja

- Vastaava ohjaaja
- Ohjaaja (amk)
- Ohjaaja, avustaja
- Muu

7. Työsuhde on *

- määräaikainen
- toistaiseksi voimassaoleva

8. Millaiset oman alasi työmahdollisuudet ovat lähiseudullasi tällä hetkellä *

- Hyvät
- Kohtuulliset
- Huonot

9. Oletko viimeisen vuoden aikana hakenut työtä toiselta työnantajalta? *

- Kyllä
- En

10. Mikä sai sinut hakemaan työtä muualta? *

11. Millaisiin tehtäviin hait? *

- Vastaaviin tehtäviin kuin nykyinen tehtäväni

- Nykyistä vaativampiin tehtäviin
- Vähemmän vaativiin tehtäviin
- Muun alan tehtäviin

12. Tulitko valituksi hakemaasi tehtävään? *

- Kyllä
- Ei

13. Oletko viimeisen vuoden aikana harkinnut hakevasi työtä toiselta työnantajalta? *

- Kyllä
- En

14. Onko sinua viimeisen vuoden aikana pyydetty toisen työnantajan palvelukseen? *

- Kyllä
- Ei

15. Mikä sai sinut harkitsemaan muualle hakeutumista? *

16. Mikä sai sinut jäämään Tukenan palvelukseen? *

17. Mikä sinulle on työssä tärkeää?

Valitse viisi tärkeintä asiaa

- työtehtävien monipuolisuus
- mahdollisuus kehittyä
- itselle sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia
- palautteen saaminen työstä
- aikaansaamisen kokemus
- työn merkityksellisyys
- asiakastyön palkitsevuus
- työroolien, -vastuiden ja tavoitteiden selkeys
- osallistumismahdollisuus työn kehittämiseen ja työtä koskevaa päätöksentekoon
- joustavat työjärjestelyt
- työyhteisön tuki
- esimiehen tuki
- oikeudenmukaisuus
- luottamus
- arvostus
- työn imu (työhön liittyvä ilo ja innostus)
- omat odotukset vastaavat työnantajan odotuksia (psykologinen työsopimus)
- myönteinen ilmapiiri
- toimivat rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt
- kehityskeskustelut

- palkka ja muut palkitsemiskäytännöt
- perhemyönteinen toimintakulttuuri
- työpaikan varmuus
- toimiva teknologia
- terveellinen ja turvallinen fyysinen työympäristö
- yhteistyö eri toimijoiden välillä
- organisaation perustehtävä
- muu (lisää vastauksesi alle)

18. Jos vastasit edellisessä kysymyksessä muu, kerro tarkemmin

19. Miten nämä asiat toteutuvat Tukenassa

	1 Erittäin huonosti	2 Huonosti	3 Ei hyvin eikä huonosti	4 Hyvin	5 Erittäin hyvin
työtehtävien monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus kehittyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
itselle sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen saaminen työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aikaansaamisen kokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakastyön palkitsevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työroolien, -vastuiden ja tavoitteiden selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osallistumismahdollisuus työn kehittämiseen ja työtä koskevaa päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
joustavat työjärjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Erittäin huonosti	2 Huonosti	3 Ei hyvin eikä huonosti	4 Hyvin	5 Erittäin hyvin
työyhteisön tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiehen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn imu (työhön liittyvä ilo ja innostus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omat odotukset vastaavat työnantajan odotuksia (psykologinen työsopimus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
myönteinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimivat rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palkka ja muut palkitsemiskäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perhemyönteinen toimintakulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työpaikan varmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimiva teknologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
terveellinen ja turvallinen fyysinen työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyö eri toimijoiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisaation perustehtävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Mikä mielestäsi tekee työnantajasta houkuttelevan? *

21. Mitä asioita meidän kannattaisi mielestäsi tuoda esille rekrytointiviestinnässämme, jotta saisimme houkuteltua alan parhaat osaajat Tukenaan?

22. Kuinka todennäköisesti suosittelisit ystävällesi työskentelyä Tukenassa? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

23. Miksi annoit tämän numeron?

Etsimme henkilöitä, jotka olisivat valmiita kertomaan työskentelystä Tukenalla rekrytointiviestinnässämme. Sinut ohjataan tämän kyselyn jälkeen toiseen kyselyyn, jossa voit jättää yhteystietosi. Jos olet valmis kertomaan työskentelystä Tukenalla KVPS-konsernin julkaisuissa tai somekanavissa, jätä yhteystietosi avautuvaan kyselyyn. Henkilötietoja kerätään vain yhteydenottoa varten eikä kyselyyn jätettyjä yhteystietoja voi yhdistää tässä kyselyssä annettuihin vastauksiin.