

# NUORET HYVINVOINNIN AMMATTILAISET

Osaavaa henkilöstöä tulevaisuuden sosiaalialalle

Helsingissä 2015

Opas on toteutettu Sosiaalialan Työnantajat ry:n toimeksiannosta Taloudellinen tiedotustoimisto TATissa.

Graafinen suunnittelu Vanto Design Oy

Oppaan teksti ja toimitus projektipäällikkö Tiina-Maija Toivola (Taloudellinen tiedotustoimisto TAT)

ja johtava elinkeinoasiantuntija Aino Närkki (Sosiaalialan Työnantajat ry)

Lisätiedot [aino.narkki@sosiaaliala.fi](mailto:aino.narkki@sosiaaliala.fi)

NUORET HYVINVOINNIN AMMATTILAISET .....	4
VAIKUTA MIELIKUVIINI!.....	6
Työnantajakuva .....	7
Tunnetko työnantajakuvasi?.....	9
Panosta rekrytointiin.....	10
KEHITÄ TYÖYHTEISÖÄ!.....	11
Ikäjohtaminen .....	11
Nuoret työpaikalla .....	13
Työkalut nuoren johtamiseen.....	14
Nuoren motivaation aakkoset.....	17
YRITYKSET MUKAAN KOULUYHTEISTYÖHÖN .....	18
TET = Työelämään tutustuminen .....	18
PEREHDYTTÄJÄN MUISTILISTA .....	20

# NUORET HYVINVOINNIN AMMATTILAISET

Suomalaisen elinkeinoelämän työvoiman tarve kasvaa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Työelämään astuvat ikäluokat pienenevät, ja toimialat joutuvat kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Sosiaali- ja terveysalalla suuntaus on jo nähtävissä, kun ikääntyneiden määrä kasvaa ja työikäisen väestön määrä vähenee.

Hyvinvointialan työpaikoissa tarvitaan jatkossa yhä enemmän lähihoitajia, sairaanhoitajia, hoiva-avustajia ja muita hoivatyön ammattilaisia. Haasteena on kehittää paitsi hoivatyön vetovoimaisuutta koulutus- ja uravaihtoehtona myös edistää työvoiman pysymistä alan työpaikoissa työhyvinvoinnin keinoin. Kasvavaan työvoimapulaan on jo reagoitu lisäämällä aloituspaikkoja sosiaali- ja terveysalan tutkintoon johtavissa koulutusohjelmissä. Yhteisenä tavoitteena on, että sosiaaliala pystyy myös jatkossa tarjoamaan vetovoimaisen uravaihtoehdon nuorille.

Nuorten työelämäodotukset ja asenteet ovat muuttuneet. Sosiaaliala on tulevaisuuden ala, jonka työnantajien on tunnettava nuorten työelämälle asettamat odotukset. Tähän liittyy sekä nuorten koulutusvalintoja tukeva viestintä että suotuisten työskentelyedellytysten luominen työpaikkoihin, joihin nuorta työvoimaa kaivataan kipeästi.

Tässä Sosiaalialan Työnantajat ry:n tuottamassa oppaassa keskitytään pohtimaan, miten työnantajat voivat omalla toiminnallaan edistää ammatinvalintaikäisten nuorten hakeutumista sosiaalialan työpaikkoihin ja miten nuorten työntekijöiden alalla pysymistä voidaan edistää.

Lähtökohtana oppaan toteutukselle ovat olleet sosiaalialan työpaikoissa kohdatut haasteet. Toimialan työvoimapula, rekrytointivaikkeudet ja ammattitaitoisen henkilöstön riittämättömyys ovat herättäneet keskustelun alan vetovoimaisuuden lisäämisestä nuorten keskuudessa. Toisaalta nuoren ikäluokan (y- ja z-sukupolvet) uudenlaiset työelämäasenteet eivät aina kohtaa työnantajien odotuksia, ja siksi työnantajat kaipaavat uusia työkaluja nuoren kohtaamiseen ja motivointiin.

Työelämän ja vapaa-ajan tasapaino, avoin ja keskusteleva ilmapiiri, matala hierarkia ja yhdenvertaisuus nousevat esiin, kun puhutaan nuorille mieluisasta työpaikasta. Tulevaisuuden esimieheltä odotetaan tasapuolisuutta, jatkuvaa palautetta, joustavuutta ja rehellisyyttä. Tässä oppaassa annetaan esimiehelle ja työnantajalle käytännön vinkkejä työyhteisön kehittämiseen ja positiivisen työnantajakuvan rakentamiseen.

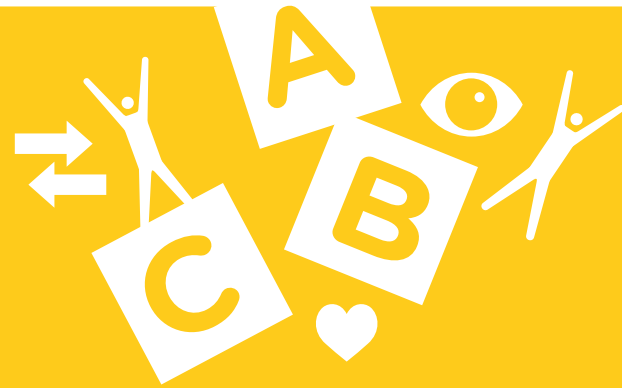
Tiedätkö sinä, millainen maine organisaatiollasi on tulevaisuuden työntekijöiden keskuudessa?

**Tavoitetila:**  
*Jokaisella sosiaalialan työnantajalla on valmiuksia rakentaa nuorten keskuudessa positiivista työnantajakuvaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti.*

# Oppaan tavoitteet

Oppaan avulla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- *Miten sosiaaliala säilyttää asemansa varteenotettavana koulutus- ja uravaihtoehtona?*
- *Miten yrityksissä voidaan tehdä työtä koko toimialan vetovoimaisuuden edistämiseksi?*
- *Miten työnantajien perehdytyskäytäntöjä tulisi kehittää, jotta nuoret viihtyisivät työssä paremmin?*
- *Miten nuoret ja vastavalmistuneet ammattilaiset saadaan pysymään sosiaalialan työpaikoissa?*



# VAIKUTA MIELIKUVIIN!

Ammatinvalintaikäisten nuorten alanvalintaan vaikuttavat koulusta, vanhemmilta ja ystäviltä saatu tieto eri aloista ja ammateista, mutta myös median ja muiden kanavien kautta muodostuneet mielikuvat alasta. Jokaisessa yrityksessä on hyvä tiedostaa, että jopa yksittäisellä työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten toimiala näyttäytyy nuoren silmissä.

Media välittää kuvaa sosiaalialasta taloudellisten ongelmien leimaamana alana, jonka työntekijät kärsivät kiireestä ja stressistä. Lähes kaikessa uutisoinnissa sivutaan sosiaalialan työpaikkojen riittämättömiä resursseja. Mielikuvat alasta liittyvät usein organisaatioiden byrokratiaan, jäykkyyteen, johtamisongelmiin tai korkeaan hierarkiaan. On kuitenkin muistettava, että alan opinnot houkuttelevat edelleen runsaasti opiskelijoita ja esimerkiksi lähihoitajaopinnot ovat vuodesta toiseen suosituimpien ammatillisen koulutuksen opintoalojen joukossa. Sosiaalialan ammattilaisten työ nähdään tärkeänä, mielekkäänä ja vaikuttavana. Alan hyvät työllisyysmahdollisuudet tunnustetaan ammatinvalintaikäisten nuorten keskuudessa.

Toisin kuin monilla muilla toimialoilla, sosiaali- ja terveysalaa koskevat mielikuvat perustuvat melko usein omiin palvelukokemuksiin alan organisaatioissa –

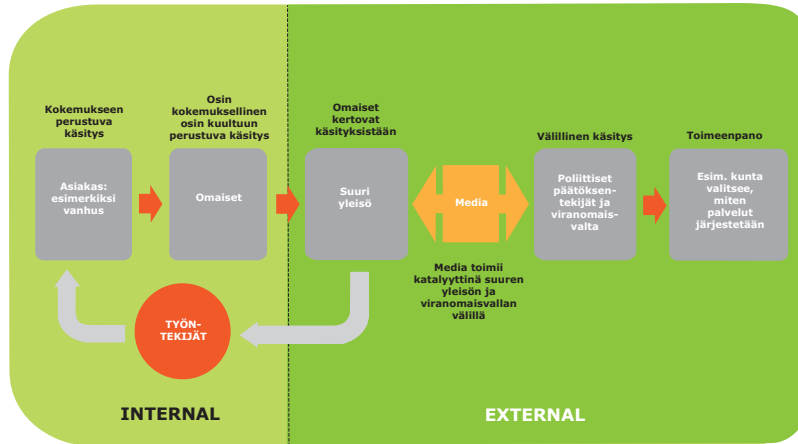
- ***Nuorten mielikuvissa johtaminen sosiaali- ja terveysalalla on kohtalaisen huonoa, mutta***
- ***sosiaaliala on yksi kiinnostavimmista toimialoista***

onhan jokainen meistä hyödyntänyt sosiaali- ja terveyspalveluita elämänsä aikana. Mielikuvissa sosiaali- ja terveysala yhdistyy usein julkisen sektorin tarjoamiin palveluihin. Yksityisen sektorin laajeneminen antaa mahdollisuuden myös uudenlaisen toimintakulttuurin syntymiselle. Yksittäisillä toimijoilla on mahdollisuus ja yhtä lailla vastuuta pyrkiä vaikuttamaan toimialan imagoon mielikuvamarkkinoinnin keinoin: se, miten yritys näkyy julkisuudessa, vaikuttaa koko alaan. Voiko yritys vaikuttaa toimialasta käytyyn keskusteluun esimerkiksi keskustelupalstoilla? Voisiko oma yrityksesi tuottaa alasta positiivista mielikuvaa luovan jutun oman paikkakuntasi lehteen silloin tällöin?

Vaikkei omakohtaista kokemusta työstä alalla olisikaanvoivat palvelukokemukset vaikuttaa käsityksiin toimialasta työnantajana. Onko työyhteisössänne mietitty, millaista mielikuvaa yrityksenne tarjoamat palvelut luovat toimialasta työpaikkana? Heijastuuko asiakkaalle kiire vai työyhteisön hyvä yhteishenki?

Sosiaalialalla vallitsevat enenevässä määrin työntekijöiden markkinat, joten työnantajakuvaviestinnässä on huomioitava ne seikat, jotka ratkaisevat työpaikan valinnassa. Yrityksen arvot saavat entistä suuremman merkityksen viestinnässä. Sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudessa heikkoutena nousee esiin toimialan perinteinen imago. Nuorten keskuudessa toimialaa on syytä tehdä tutuksi kehittyvänä ja innovatiivisena toimialana, jossa työmahdollisuudet ovat monipuolisia ja jossa pyritään joustavuuteen ja uudennlaisiin työn tekemisen tapoihin.

## Vaikutussuhteet hoiva-alalla



Kuva: T-Media Oy

## Työnantajakuva

Osaavan henkilöstön rekrytointi ja työntekijöiden sitoutuminen organisaation toimintaan liittyvät molemmat yrityksen työnantajakuvaan. **Sisäiseen työnantajakuvaan** vaikuttavat organisaatiokulttuuri, henkilöstöpolitiikka sekä organisaation arvot; **ulkoisella työnantajakuvalla** viitataan asioihin ja mielikuviin, joilla yritys erottuu muista työnantajista. **Toimialan yleinen maine** voi vaikut-

taa myös yksittäisen yrityksen työnantajakuvaan. Lisäksi siihen voidaan vaikuttaa viestinnän ja kokemusten kautta. Jokaisella kohtaamisella on merkitystä: yhtä lailla palvelutilanne kuin työhaastattelu luovat yrityksen mainetta.

Yrityksen kannattaa pyrkiä määrittäetietoisesti kehittämään työnantajakuvaansa, sillä positiivinen yritysimage vähentää rekrytointivaikeuksia ja vapauttaa siten yrityksen sisällä resursseja muuhun henkilöstön kehittämiseen liittyvään toimintaan. Henkilöstön hyvinvointi puolestaan näkyy ulospäin.

Työnantajakuvaviestinnässä yrityksen on syytä panostaa kohderyhmille keskeisen viestin välittämiseen. Työpaikalla on hyvä pohtia millaiset ominaisuudet työpaikassa vetoavat nuoriin, vastavalmistuneisiin ammattilaisiin tai uutta työpaikkaa etsiviin kokeneempiin työntekijöihin? Millaisilla arvoilla yritys haluaa erottua kilpailijoistaan? Mikä tekee juuri tästä työpaikasta erityisen? Viestinnän ohella on muistettava työskennellä työnantajakuvan hyväksi myös henkilöstöpolitiikan tasolla: työnantajakuvaviestintä on uskottavaa ja kauaskantoista vain, jos se perustuu yrityksen todellisiin toimintatapoihin ja olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin.

*Työnantajakuva luodaan kaikissa kohtaamisissa: niin palvelutilanne kuin työhaastattelukin luovat yrityksen mainetta.*

Yrityksen ja työntekijöiden arvomaailman yhteensopivuus voi parhaimmillaan lisätä henkilöstön ylpeyttä ammatistaan ja työpaikastaan, ja lisätä siten sitoutumista organisaatioon. Tähän on syytä kiinnittää huomiota paitsi työnantajakuvaviestinnässä myös rekrytointivaiheessa. Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat esimerkiksi työntekijän arvostus organisaatiossa, työskentelyilmapiiri, johtamiskäytännöt ja henkilöstöpolitiikka, koulutus sekä kehittymismahdollisuudet.

Pitkäjänteisyys ja uskottavuus ovat tärkeimpiä elementtejä työnantajakuvan rakennustyössä. Kannattaa miettiä, miltä osin organisaationne toimintatavat tukevat tällä hetkellä houkuttelevuutta työnantajana ja mitä tulee kehittää. Viestinnässä tulee nojautua todellista toimintaa kuvaaviin toimintatapoihin ja arvoihin eikä maalaila epäuskottavaa kuvaa työpaikasta. Näin myös rekrytoinneissa voidaan varmistaa, että työntekijöillä on realistinen käsitys organisaation toiminnasta. Näin uudet työntekijät saadaan sitoutumaan organisaation toimintatapoihin.

Vetovoimaisen työpaikan rakentamiseen vaikuttavat paitsi mielikuvat alasta myös alan tarjoamat kehittymisen ja vaikut-

*Uusilla toimintatavoilla ja palveluinnovaatioilla yritys voi saavuttaa positiivista julkisuutta. Näistä kannattaa kertoa kuntasi asukkaille, sillä mediahuomio ja näkyvyys muokkaavat myös työnantajakuvaa.*

tamisen mahdollisuudet. Työntekijöiden mukaanotto toiminnan kehittämiseen kannattaa. Ensimmäisiä askelia sisäisen työnantajakuvan kehittämiseen voivat olla sisäisen palautteenantojärjestelmän kehittäminen, sisäisen viestinnän avoimuus ja esimerkiksi varhaisen välittämisen malli. Proaktiivisella toiminnalla henkilöstön hyvinvointia ja viihtyvyyttä voidaan edistää. Viesti työntekijöiden viihtymisestä heijastuu myös ulkoiseen työnantajakuvaan.

Myös yritysstrategioissa on syytä kiinnittää jatkuvaa huomiota oman työnantajakuvan kiillottamiseen. Työnantajakuvaviestinnässä olennaista on alan positiivisten puolien tuominen esiin kohderyhmää kiinnostavalla tavalla. Huomattavan työvoimapolun edessä olevalla sosiaalialalla jokaisen yrityksen on syytä osallistua toimialan vetovoimaisuuden lisäämiseen. Sosiaalialalla alan vahvuuksia työnantajana ovat työn merkityksellisyys, ihmisläheisyys ja mielekkyys. Sosiaalialan työntekijien kannattaa ulkoisessa viestinnässään tuoda aktiivisesti esiin alan monipuolisuutta ja positiivisia puolia. Muista, että toimialan vetovoima rakentuu työntekijöiden ja työntekijien yhteistyönä!

*Hyvällä työnantajalla ei ole rekrytointivaikeuksia.*

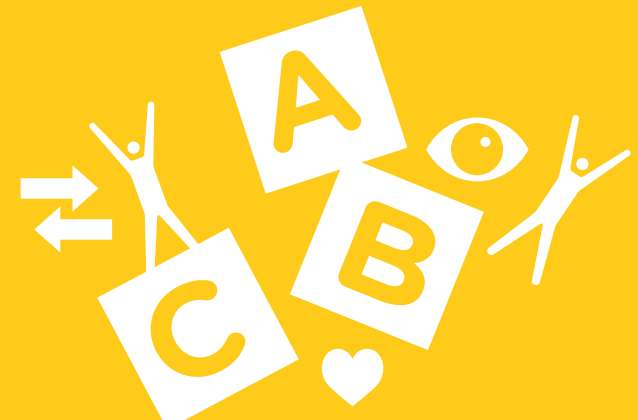


# Tunnetko työnantajakuvasi?

Työnantajakuvan kehittäminen käynnistyy tarpeen tunnistamisesta. Alla olevan listan avulla voit tarkistaa, onko organisaatiossanne kiinnitetty huomiota työnantajakuvaan vaikuttaviin seikkoihin. Positiivinen työnantajakuva houkuttelee parhaat työnhakijat. Muista tarkistaa oma listasi vuosittain! Tiedätkö, millainen mielikuva työnhakijoilla on seuraavista työnantajakuvaan vaikuttavista seikoista organisaatiossanne?

- *Työsuhteiden laatu (vakituinen/määräaikainen, osa-aikainen/kokopäiväinen)*
- *Palkkaus (suhteessa kilpailijoihin)*
- *Työsuhde-edut*
- *Työntekijöiden vaihtuvuus*
- *Henkilöstön sitoutuminen*
- *Henkilöstön kehittymismahdollisuudet*
- *Tehdyn työn saama yleinen arvostus (henkilöstön keskuudessa)*
- *Henkilöstön epävirallinen viestintä työnantajasta*
- *Asiakkaiden palvelukokemukset*
- *Imagoviestinnän luoma mielikuva (internet, esitteet, tapahtumat, rekrytointi)*
- *Työelämäjoustojen mahdollisuus*
- *Panostukset työhyvinvointiin ja työkyvyn tukiprosessien laatu*
- *Fyysisen työympäristön laatu ja turvallisuus*
- *Tuotteiden ja palveluiden laatumielikuva*
- *Rekrytointiprosessien hoitaminen*

Lähde: [www.kuntyoalkaa.fi](http://www.kuntyoalkaa.fi)



## Panosta rekrytointiin

Tällä hetkellä sosiaalialan rekrytointivaikeudet näkyvät erityisesti suurissa kasvukeskuksissa kuten pääkaupunkiseudulla. Samaan aikaan alueellisten keskittymien muodostuminen johtaa työvoimapulaan syrjäseuduilla.

Sosiaalialan koulutus- ja uravaihtoehtoista erityisesti vanhus- ja vammaistyön vetovoimaisuutta on lisättävä, jotta alalla riittää myös tulevaisuudessa osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa. Yleisesti sosiaali- ja terveysala on vielä suosittujen koulutusalojen joukossa toisella asteella. Vetovoimatyö on kuitenkin välttämätöntä osaavan työvoiman varmistamisessa tulevaisuudessa.

Jatkossa markkinointiviestinnästä, rekrytoinnista ja työnantajakuvan rakentamisesta tulee entistä olennaisempi osa yrityksen henkilöstöhallinnon toimintaa. Markkinoinnin ohella myös rekrytointimenetelmien uudistaminen on tarpeen: proaktiivisempi rekrytointi, ennakoiva rekrytointi ja oppilaitosviestintä ovat keinoja, joilla yritys voi

***Työpaikan arvot vaikuttavat nuorten työpaikan valintaan, määritä arvot ja jalkauta ne osaksi jokapäiväistä hoivatyötä.***

***Rekrytointivaikeudet vähenevät, kun sana hyvästä työnantajasta, viihtyisästä työilmapiiristä ja avoimesta työpaikasta kiirii työntekijöiden omissa verkostoissa.***

tavoittaa tulevaisuuden tekijät hyvissä ajoin ja rakentaa mielikuvaa yrityksestä hyvänä työnantajana.

Sosiaalialan yrityksissä käytetään ns. keikkatyöntekijöitä. Keikkareiden kokemukset yrityksestä muodostavat osaltaan työnantajakuvaa yrityksestä, joten myös määräaikaisten ja vuokratyöntekijöiden perehdytykseen ja viihtymiseen on syytä kiinnittää huomiota. Oletko miettinyt, millainen mielikuva keikkareille jää oman organisaatiosi toiminnasta?

# KEHITÄ TYÖYHTEISÖÄ!

Työelämän muutokset voivat osaltaan hankaloittaa työnantajakuvan kehittämistä. Työvoiman ikääntyminen, työssä jaksamisen ja viihtymisen haasteet ja henkilöstön sitoutumattomuus ovat kysymyksiä, joista sosiaalialan työpaikoilla keskustellaan. Työelämän suhdanneriippuvaisuus kasvaa. Mediakeskustelua hallitsevat uhkakuvat eläkepommista ja työvoiman riittävyydestä. Työelämään lähivuosina astuvat sukupolvet astuvat epävarmaan työelämään, jonka ennakointi on mahdotonta.

Työn tekemisen tavat muuttuvat toimialojen lähentymisen, muuttuneiden palvelutarpeiden ja teknologisen kehityksen seurauksena. Yksityisen sosiaalialan työpaikoissa korostuu myös toimialan nopea kehitys ja asiakaskunnan muutos. Palvelualoilla asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen korostuu: asiakkaan aktiivista toimijuutta korostetaan aiempaa enemmän.

Palvelutarpeen muutokset vaativat sosiaalialan toimijoilta verkostoitumista, jotta moniammatillinen yhteistyö voi toteutua. Työelämän muutos edellyttää sekä työntekijöiltä että työnantajilta uudenlaista osaamista ja uusia toimintatapoja. Työtehtävät laaja-alaistuvat ja työyhteisöjen rakenteet muuttuvat. Työpaikoilla siirrytään kohti matalahierarkkisempaa toimintakulttuuria, jossa tiimityön merkitys korostuu. Osaamistarpeista korostuu jatkuva itsensä kehittäminen ja moniammatillisuus. Esimiestyöskentelyltä odotetaan muutosjohtamisen ja motivoinnin taitoja.

Sosiaalialan työpaikat ovat henkilöstörakenteeltaan vielä

huomattavan homogeenisiä. Työyhteisöt ovat naisvaltaisia ja toimintatavat pitkään samoina pysyneitä. Työpaikoilla kohdataan joskus yhteentörmäyksiä eri sukupolvien välillä.

**Henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu työvoimaintensiivisellä alalla.**

Nuorten keskuudessa sosiaali- ja terveysalaa leimaa mielikuva huonosta johtamiskulttuurista. Henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu työvoimaintensiivisellä alalla, ja sillä on huomattava vaikutus myös alan vetovoimaan, toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. Esimieheltä vaaditaan täysin uutta lähestymistapaa johtamiseen, kun tulevien vuosien haasteena on eri-ikäisten työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen.

## Ikäjohtaminen

Huomattava työskulttuureihin vaikuttava muutos on ikääntyvä työvoima. Samaan aikaan kun uusien työntekijöiden rekrytointitarve on suuri, tulee alalla jo olevien työuria saada pidemmäksi. Sosiaalialan työpaikkojen tulee jatkossa ottaa henkilöstöjohtamisessaan huomioon ikäsidonnot tekijät, jotta työhyvinvointia voidaan edistää niin työuran viimeisinä kuin ensimmäisinäkin vuosina. Eri sukupolvet suhtautuvat työelämään eri tavoin, joten taidokas esimies muistaa, että eri ikäpolvet kaipaavat erilaista

johtamista ja esimiestyöskentelyä.

Ikäjohtaminen on eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioimista. Avainsana on yksilöllisyys:

eläkeikää lähestyvien työnteki-

jöiden kokemusta ja näkemystä on osattava arvostaa ja nuorten työntekijöiden uudet ideat on otettava huomioon. Hiljaisen tiedon liikkumiselle on annettava mahdollisuuksia: kokemuksen mukanaan tuoman tiedon tulee kulkea työyhteisössä saumattomasti, mutta myös uusien ajatusten ja kehittämisideoiden tulee saada kasvaa.

Ikäjohtamisen yhtenä painopistealueena on työyhteisön eri-ikäisten työntekijöiden näkemysten yhteensovittaminen. Esimiehen tehtävänä on tukea eri-ikäisten työntekijöiden vuorovaikutusta niin, että kaikkien osaaminen voidaan valjastaa hyötykäyttöön. Kiinnittämällä huomiota ikäsidonnaisiin tekijöihin johtamisessa voidaan parhaimmillaan edistää sekä ikääntyvien että vasta työelämään astuneiden työntekijöiden hyvinvointia.

Kaiken kaikkiaan monimuotoisuus työyhteisössä lisääntyy.

Alal-le tulee myös ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Osa asiakkaita on muualta Suomeen tulleita. Muutokset työn sisällössä aiheuttavat sen, että esimieheltä vaaditaan ymmärrystä erilaisia työkuulttuureja kohtaan.

**Ikäjohtamisen käsite  
tulisi omaksua  
osaksi yrityksen  
henkilöstöstrategiaa.**

**Työyhteisö hyöttyy  
eri-ikäisten  
työntekijöiden  
osaamisesta.**

Ikäjohtamisen käsite tulisi omaksua osaksi yrityksen henkilöstöstrategiaa. Työmarkkinoille astuva nuorten ikäluokka odottaa esimiehiltä uudenlaisia keinoja henkilökunnan motivoimilta ja sitouttamiselta. Ikäpolvella on työelämälle erilaisia odotuksia kuin aiemmilla sukupolvilla. Nuorten työntekijöiden sukupolvet haastavat johtajuutta uudistumaan.

Esimieheltä yritysten toimintakulttuurin kehittäminen vaatii uutta osaamista. Eri-ikäisten johtaminen, nuorten ja kokeneiden työntekijöiden motivointi ja hyvän työskentelyilmapiirin ylläpitäminen ovat haasteita, joita varten koko sosiaalialan johtamiskulttuuria tulee kehittää. Viimeistään nyt työnantajien on aika kiinnittää huomiota siihen, miten yritys näyttäytyy lähivuosina työelämään astuvien sukupolvien silmissä. Nuorista sukupolvista yhä useampi tarvitaan töihin sosiaali- ja terveysalan työpaikkoihin. Alan vetovoimaa voidaan tukea kehittämällä työpaikkoja ja niiden työyhteisöjä. Esimiestaidot ovat avainasemassa työpaikkojen kehittämisessä.

## Nuoret työpaikalla

Nuoret työntekijät haastavat turhat rutiinit. Uusi työntekijä saattaa kyseenalaistaa tai ihmetellä tiettyjä toimintatapoja, joille ei löydy selkeitä perusteita. Tämä on yksi syy siihen, miksi nuorten ja kokeneempien työntekijöiden välille voi syntyä konflikteja. Organisaatiotasolla uudenlaisen toimintakulttuurin omaksuminen vaatii avoimuutta uusille ideoille.

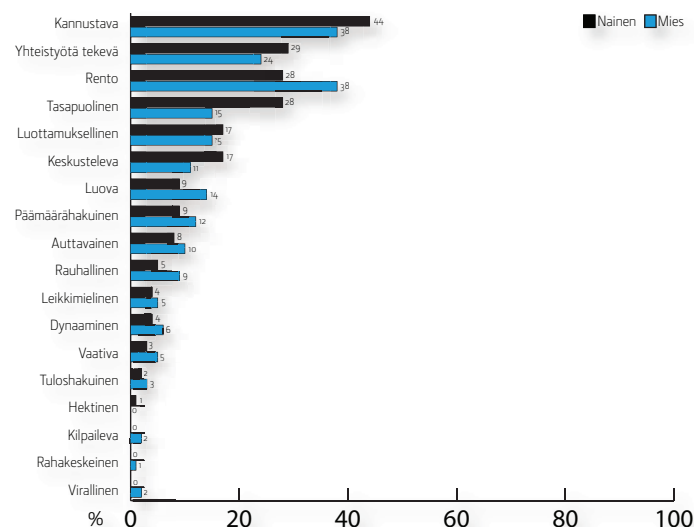
Nuorisotutkimukset osoittavat, että työpaikassa nuoret arvostavat työn mielekkyyttä, reilua johtamista sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Työelämään astuvan ikäluokan asenteet eroavat aiempien sukupolvien asenteista työelämää kohtaan. Kyse on siis koko organisaatiokulttuurin uudistamisesta, ei ainoastaan rekrytointiviestinnästä.

Haasteena nuorten työntekijöiden rekrytoinnissa nähdään nuorten lyhytjänteisyys, mistä kertoo sosiaalialalla esimerkiksi alanvaihtajien korkea määrä. Keinoiksi alanvaihtohalujen vähentämiseksi on ehdotettu mm.

uusien työn tekemisen tapojen kehittämistä ja edistämistä (työaika-autonomia, osa-aikatyö, osaamisen kehittäminen). Esimiehiä puhuttavat nuorten työntekijöiden puutteelliset työelämätaidot sekä vähentynyt oma-aloitteisuus, mikä voi näkyä työpaikalla avuttomuutena.

• **Onnistunut**  
• **henkilöstöpolitiikka**  
• **ja työntekijöiden**  
• **arvomaailmaan sopiva**  
• **organisaatiokulttuuri**  
• **saa myös nuoret**  
• **työntekijät**  
• **sitoutumaan.**

Mitkä näistä työskentelyilmapiiriä kuvaavista ominaisuuksista ovat sinulle tärkeimpiä? Valitse kaksi tärkeintä.



Lähde: Nuoret ja johtaminen 2011, Taloudellinen tiedotustoimisto TAT

Nuorten odotukset työlle liittyvät ennemminkin työn avulla saavutettavaan asioihin kuin työn sisältöön sinänsä. Ihanteellinen työpaik-ka mahdollistaa esimerkiksi matkustelun, asumisen ja tietyn elämäntyylin. Nuorten mielestä työ ei saa hallita elämää, vaan tärkeää on, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeydestä kertoo myös se, että palkka ei nouse ensisijaisen tärkeäksi nuorten koulutus- ja uravaliintoja määrääväksi tekijäksi. Palkkaa tärkeämpi on hyvä työyhteisö ja positiivinen työilmapiiri, jotka tekevät työstä samalla mielekkästä.

Työelämä on edelleen nuorten näkökulmasta keskeinen yhteiskuntaan kiinnittymisen väylä, mutta näyttäytyy epävarmana. Huolta herättää työttömyyden uhka ja se, ettei töitä löydykään mieleiseltä alalta. Huolissaan ollaan myös arvomaailman kovenemisesta. Nuoret kaipaavat lisää omakohtaisia kokemuksia työstä ja eri ammateista jo koulu- ja opiskeluaikana saatukseen realistisen mielikuvan tarjolla olevista mahdollisuuksista. Opetushenkilöstön haasteena on tarjota nuorille tietoa oppiaineiden yhteydestä työhön ja työelämään. Työnantajien tulisi myös sitoutua tukemaan nuoria työelämään kasvamisessa – näin voidaan antaa nuorille realistinen käsitys työelämästä ja samalla pyrkiä kehittämään omaa organisaatiokulttuuria sellaiseksi, jossa nuoret sukupolvet viihtyvät.

Työntekijöiden osaamisen ja taitojen kehittäminen parantaa palveluiden laatua, työpaikan ilmapiiriä ja edistää työyhteisön

hyvinvointia. Työelämätaitoihin kuuluvat uranhallintataitojen ohella työtehtävään liittyvä ammattitaito ja osaaminen sekä työtehtävästä riippumattomat valmiudet ja kyvyt. Työelämätaitoja voidaan kehittää paitsi jatkuvan palautteen myös koulutuksen keinoin.

Työpaikkojen ja työyhteisöjen kehittämisessä kannattaa huomioida työmarkkinoille saapuvien nuorten työelämäodotukset. Vastavalmistuneet työntekijät ovat tulevaisuuden esimiehiä, ja työpaikat muuttuvat heidän arvojensa ja asenteidensa mukaisesti. Mitä tämän päivän esimiehen tulee siis tietää nuorten johtamisesta?

***Nuoren työelämätaitojen kehittäminen on osaltaan työnantajan vastuulla!***

## Työkalut nuoren johtamiseen

Nuorten työntekijöiden saapuminen työmarkkinoille on positiivinen haaste. Työnantajilta vaaditaan asennemuutosta: nuoret työntekijät huomaavat turhat rutiinit ja odottavat esimieheltään vuorovaikutteista otetta. Nykyaikaisella työpaikalla työntekijät vastuutetaan mukaan toiminnan suunnitteluun ja kaikkien työntekijöiden asiantuntemus otetaan huomioon. Kuunnellaan kohteilla niin uusien kuin kokeneiden työntekijöiden mielipiteitä ja kehittämisideoita?

Nuoret ammattilaiset odottavat entistä enemmän räätälöityjä työtehtäviä ja mahdollisuuksia uuden oppimiselle. Keskeistä on myös avoimuuden ja keskustelun salliva työkuultuuri, jossa palautteenanto on keskeinen osa esimiehen ja nuoren työntekijän välistä suhdetta. Nuoret eivät välttämättä sitoudu työnantajaan tai organisaatioon samalla tavalla kuin aiemmin, vaan olennaisempaa on samanhenkisten työkavereiden kanssa työskentely. Esimieheltä nuoret odottavat valmentavaa ja sparraavaa otetta sekä sitä, että heihin suhtaudutaan yksilöinä. Sosiaalialalla erityisen tärkeää on ottaa huomioon työnantajan työjohtovelvollisuus: nuoret odottavat ohjausta ja riittävää perehdytystä.

Esimiestäidoissa korostuu ihmistuntemus: kuten ikäjohtamisessa yleensä, nuoria pitää pystyä tukemaan ja ohjaamaan yksilöinä eikä pelkästään totutun mallin mukaisesti. Esimiehen tärkein taito on kyky motivoida erilaisia ihmisiä. Esimiehen valmentava rooli korostuu ja työntekijät vaativat entistä enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Esimiestyö luo raamit työlle. Matalan hierarkian organisaatiossa avain toimivaan työyhteisöön on avoin vuorovaikutus kaikkiin suuntiin. On esimiehen vastuulla ottaa huomioon alaisilta saatu palaute ja kehittämisehdotukset. Nuoret työntekijät odottavat aktiivista keskustelua ja palauttee-

***Nuoret pitävät perehdytystä tärkeimpänä kehittymistä edistävänä tekijänä.***

nantoa. Nuori työntekijä arvostaa yksilöllisen osaamisen huomioivaa työnantajaa. Nuoren omien vahvuuksien kautta löytyy monesti tie työssä kehittymiseen.

Nuoret pitävät perehdytystä tärkeimpänä ammatillista kehittymistä edistävänä tekijänä. Panostus perehdyttämiseen kannattaa: huolellinen perehdytysvaihe maksaa itsensä takaisin, sillä se on keino sitouttaa työntekijä työhönsä ja motivoida työn tekemiseen. Muista myös, että vastavalmistuneen nuoren ei tarvitse tietää kaikkea työelämästä. Esimiehellä on työjohtovelvollisuus, joka korostuu erityisesti kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden tullessa taloon. Mitä nuorelta työntekijältä sitten voidaan odottaa?

Tee nuorelle selväksi, mitä häneltä odotetaan. Kaikkea ei tarvitse osata, vaan osan tiedoista ja taidoista oppii työtä tehdessä. Organisaation on syytä laatia koko taloa koskeva perehdytysrunko, jonka mukaan uusien työntekijöiden taloon tutustuminen toteutetaan. Asiat käydään aina läpi suullisesti, mutta kirjallinen perehdytysohje ja esimerkiksi opiskelijamateriaalit on hyvä olla olemassa tarkistusta varten. Työelämän pelisäännöt ja työsuhteasiat kannattaa sisällyttää kirjalliseen materiaaliin. Jos samalla kertaa aloittaa useita uusia työntekijöitä – esimerkiksi

***Kesätyöntekijöille kannattaa järjestää yhteinen tulokaskurssi, jossa käydään läpi talon tavat ja perehdytetään työelämän pelisääntöihin.***

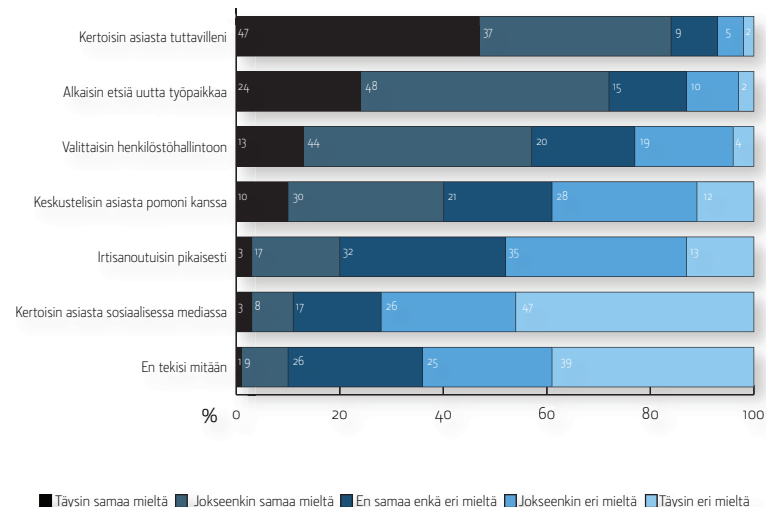
kesätyöntekijöitä – kannattaa eri ammattiryhmille järjestää yhteinen perehdytystilaisuus, jossa tutustutaan talon toimintaan ja tapoihin. Talon eri toimintoihin tutustuminen edistää myös yritykseen sitoutumista. Mieti myös, voisiko perehdytysoppaassa suosia nuorten käyttämää kieltä?

Esimiestä koskee myös aina työnjohtovelvollisuus. Huolellinen perehdytys on esimiehen vastuulla ja edistää työhön tarttumista. Tärkeää on myös ”kysymällä oppii” –kulttuuri: miten ongelman ilmetessä toimitaan?

Sen lisäksi, että nuoret ovat aiempia sukupolvia herkempiä negatiivisille signaaleille, he vaihtavat työpaikkaa matalalla kynnyksellä ja laittavat sanan kiertämään. Y- ja z-sukupolven edustajat eivät jää ihmettelemään työyhteisön huonoa yhteishenkeä tai epäreilua esimiestä. Huonosta työnantajasta tai huonosta kokemuksesta kerrotaan eteenpäin.

**Muista, että  
työnantajasta  
tuttavilta kuuluu  
tieto on nuorille  
merkityksellistä.**

Kuivitte itsesi työpaikkaan, jossa pomosi esimiestaidot olisivat hyvin heikot. Miten reagoisit kehoon esimiestyöskentelyyn?

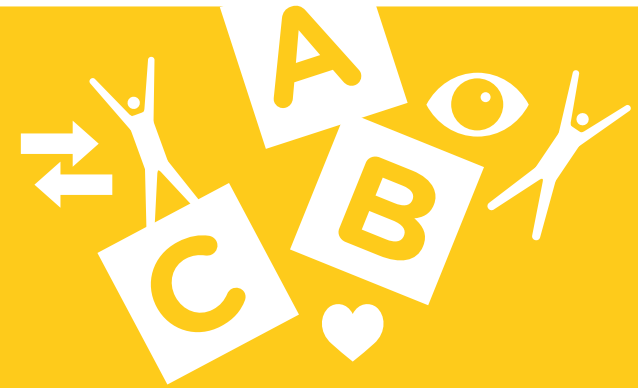


Lähde: Nuoret ja johtaminen 2012, Taloudellinen tiedotustoimisto TAT



# Nuoren motivoinnin aakkoset

Motivoituneet työntekijät vaikuttavat positiivisesti myös palveluiden laatuun. Työpaikalla viihtyvä henkilöstö antaa mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi ja pitkäjänteiselle suunnittelulle. Yrityksen mainetta rakennetaan kaikissa kohtaamisissa - tästäkin syystä henkilökunnan motivointiin on syytä kiinnittää huomiota.



- A** Anna vastuuta ja mielekkäitä työtehtäviä.
- E** Esittele. Kerro organisaation taustoista, työkuultuureista ja työyhteisöstä heti työsuhteen alkuvaiheessa.
- F** Luo hyvää fiilistä.
- H** Huomioi yksilöllisyys.
- I** Innosta.
- J** Järjestä pieniä juhlahetkiä.
- K** Kannusta, kouluta ja kehitä.
- L** Luo keskustelun ja kyseenalaistamisen salliva ilmapiiri.
- M** Motivoi.
- N** Nuori sitoutuu tiimiin, muttei välttämättä organisaatioon.
- O** Ole tasapuolinen ja oikeudenmukainen esimies.
- P** Palkitse hyvistä ideoista.
- R** Räätelöi työtehtäviä.
- S** Sitouta ja tee säännöt selväksi.
- T** Toivota tervetulleeksi, tue kehitymisessä.
- U** Uudista toimintatapoja.
- V** Vapaa-aika on nuorille tärkeää.
- Y** Ymmärrä eri-ikäisten työntekijöiden tarpeita.
- Ä** Älä unohda positiivista palautetta.

Katso myös: <http://www.tat.fi/kymmenen-teesia-hyvaan-johtamiseen/>

# YRITYKSET MUKAAN KOULUYHTEISTYÖHÖN

Työelämä on yhä tärkeämpi osa perinteistä kouluopetusta. TET-jaksojen, yritysvierailujen ja muiden yhteistyömuotojen kautta työelämää pyritään tekemään tutuksi koululaisille. Siitä huolimatta vuodesta toiseen nuorisotutkimukset osoittavat, että nuoret haluavat lisää tietoa työelämästä ja sen eri mahdollisuuksista.

Sosiaali- ja terveysala on edelleen kärkikastissa, kun nuorten mielestä kiinnostavia aloja listataan. Nuorten ja opettajien mie- lissä työ on tärkeää. Sen hyvinä puolina nousevat esiin ihmislä- heisyys ja auttamisen mahdollisuudet. Samaan aikaan toimialaa leimaa kuitenkin myös mielikuva huonosta johtamiskulttuurista, kiireisestä ja henki-sesti raskaasta työstä.

Opinto-ohjaajalla on erittäin suuri merkitys nuoren alanva- lintaan. Opinto-ohjauksen tunneilla tutustutaan eri toimialoihin, joten myös opinto-ohjaajan välittämät mielikuvat aloista vaikut- tavat nuorten ajatuksiin koulutus- ja uravalinnoista. Selvityksen mukaan opinto-ohjaajat kokevat tuntevansa sosiaali- ja ter- veyspalvelut toimialana pääsääntöisesti melko tai erittäin hyvin. Toimiala on opinto-ohjaajille yksi tutuimpia.

Opinto-ohjaajilla on myös selkeä käsitys siitä, että sosiaali- ja terveyspalvelut tulevat työllistämään myös tulevaisuudessa. Toimialan maineen etuihin kuuluu ehdottomasti tieto varmasta työllistymisestä, mikä saa myös monet nuoret hakeutumaan alalle. Opetushenkilöstö on myös tietoinen tästä trendistä ja pystyy siten välittämään tietoa nuorille. Yleisesti koetaan tär-

keänä, että toimialan tunnettuutta ja arvostusta lisätään nuorten keskuudessa, onhan kyseessä tulevaisuuden ala.

## TET = työelämään tutustuminen

Aktiivinen oppilaitos- ja kouluyhteistyö on oiva keino tutustua tulevaisuuden työntekijöihin ja rakentaa omaa työnantajakuva nuorten silmissä. Useilla sosiaalialan yrityksillä on jo yhteistyötä alan ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen kanssa. Oppisopimuskoulutus ja alan opiskelijoiden oppisopi- musjaksot ovat tyypillinen oppilaitosyhteistyön muoto.

Myös peruskoulut ja lukiot tekevät enenevässä määrin yhteis- työtä elinkeinoelämän kanssa tukeakseen paremmin nuorten jatkokoulutusvalintoja. Tulevaisuudessa runsaasti työllistävälle sosiaalialalle on tärkeää näkyä kouluissa, joihin yhteistyömahdol- lisuuksia voi tarjota esimerkiksi vierailujen tai TET-jaksojen mer- keissä. Kun sosiaalialan työpaikkoja ja kouluttautumismahdolli- suuksia tehdään tutuiksi jo peruskoulussa tai lukiossa, voidaan varmistaa sopivan henkilöstön hakeutuminen alan koulutukseen. Uhkakuvana on, että opiskelijapaikkamäärien kasvaessa hakijoi- den motivaatio ja alalle soveltuvuus heikkenevät. Vastavuoroisen koulu-yritysyhteistyön avulla yrityksessä opitaan tuntemaan nuoret ja heidän työelämäodotuksensa, ja samalla nuoret ja opettajat saavat realistista tietoa sosiaalialan työtehtävistä.

Ammatinvalintaikäiset nuoret nimeävät tärkeimmäksi tiedonsaantikanavakseen työ-elämään tutustumisen eli TET-jaksot. Esimerkiksi päiväkodit ja palvelutalot ovat usein valmiita ottamaan TET-harjoittelijoita auttaviksi käsiksi. TET-harjoittelu muokkaa mielikuvaa alasta ja toimii parhaimmillaan kimmokkeena alalle hakeutumiselle. Työnantajien on siksi hyvä kiinnittää perusteellista huomiota TET-jakson sisältöön.

: *Hyvällä*  
: *työnantajakuvalla*  
: *houkuttelet parhaat*  
: *tulevaisuuden osaajat!*

Työnantajan askelmerkit työelämään tutustujille:

### **1. Nimeä TET-harjoittelijoita varten vastuu- ja yhteyshenkilö, joka**

- vastaa tiedusteluihin TET-paikoista
- informoi muuta yrityksen henkilöstöä työelämään tutustujista
- allekirjoittaa TET-sopimuksen työelämään tutustujan kanssa
- huolehtii perehdytysohjelmasta
- kirjoittaa työtodistuksen TET-harjoittelijalle

### **2. Suunnittele TET-jakson sisältö huolellisesti:**

- Tarjoa nuorelle mielekkäitä työtehtäviä
- Mieti, miten nuori saa mahdollisimman laajan kuvan organisaationne toiminnasta
- Tarjoa nuorelle mahdollisuus tutustua erilaisiin koulutuspolkuihin ja uratarinoihin
- Mitä nuori voi tehdä itsenäisesti, missä kaivataan ohjausta?
- Työn seuranta, valvonta ja ohjaus

### **3. Jälkipuinti**

- Anna nuorelle palautetta ja pyydä häneltä tunnelmia heti TET-jakson jälkeen
- Selvitä, millainen mielikuva nuorelle jäi TET-paikasta
- Tarjoa hyvälle tettiäiselle mahdollisuuksien mukaan kesätyötä tai tarjoudu suosittelijaksi

# PEREHDYTTÄJÄN MUISTILISTA

## Ennakkovalmistelut

Esim. todistukset, palveluslisät, pankkitili, salassapito ja käyttäjätunnukset.

## Yrityksen tavoitteet ja toiminta

- Yrityksen / yhteisön omistus, toiminta-ajatus, historia, visio, strategia ja tavoitteet.
- Yrityksen arvot ja niiden mukaiset toimintatavat
- Liiketoiminta ja ansaintalogiikka, myynti ja markkinointi, palvelut, tuotteet (IPR), asiakkaat, asiakastyytyväisyystutkimukset ja niiden hyödyntäminen
- Yrityksen keskeiset yhteistyökumppanit ja sidosryhmät
- Yrityksen asemointi suhteessa kilpailijoihin / muihin toimijoihin
- Organisaatio ja henkilöstö, vastuuhenkilöt, yhteistoiminta ja luottamushenkilöt
- Esimiestyö ja sen pelisäännöt
- Keskeiset toimintaprosessit
- Työturvallisuus
- Tietoturvallisuus
- Laatujärjestelmät, ympäristöasiat
- Toimialaa koskeva lainsäädäntö ja määräykset
- Eettisyys ja kestävä kehitys yrityksen toiminnassa
- Aloitejärjestelmä, kehitystoiminta
- Henkilöstöstrategia tai -politiikka

## Työsuhteeseen liittyvät asiat

- Työehtosopimusasiat ja paikalliset sopimukset
- Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet, työpaikan pelisäännöt
- Työaika ja sen seuranta, työvuorot, sairauspoissaolot, vuosilomien kertyminen ja pitäminen, muut vapaat
- Palkkaus, tulospalkkaus ja kokonaispalkitseminen, palkkausjärjestelmät, palkkapolitiikka (ml. miten omaan palkkaan voi vaikuttaa?)
- Henkilöstötietojärjestelmät
- Henkilöstöruokailu, siihen liittyvät palvelut ja edut

## Kehittyminen ja hyvinvointi

- Nuoren työntekijän tarvitsemat työelämätaidot
- Kehityskeskustelukäytännöt
- Koulutus ja kehittyminen
- Työpaikan tarjoamat etenemismahdollisuudet
- Työtyytyväisyystutkimukset ja niiden tulosten hyödyntäminen
- Työhyvinvointi- ja virkistystoiminta
- Varhaisen tuen mallit
- Työterveyshuollon palvelut

### **Kokouspelisäännöt ja viestintä**

- Kokouskäytännöt ja eri johtamis-/kokousfoorumeiden päätösvalta
- Muistioiden, pöytäkirjojen, työohjeiden jne. dokumentointiohjeet ja tallennukset
- Sisäinen ja ulkoinen viestintä
- Työntekijät ja sosiaalinen media

### **Oma työ ja siihen liittyvät asiat**

- Omaan työhön liittyvät tavoitteet, tehtävät ja työohjeet
- Miten nuoren työtehtävä liittyy ja vaikuttaa yrityksen kokonaistavoitteisiin ja niiden toteutumiseen
- Perehdytyksen vastuhenkilöt (perehdyttäjä/työnopastaja/kummi), aikataulut ja dokumentointi
- Lähin työtiimi ja sen jäsenet vastualueineen
- IT-järjestelmät ja -tuki, puhelinasiat
- Talouteen, laskuihin tms. liittyvät asiat
- Yrityksen toimitiloihin tutustuminen

Lähde: [www.kuntyoalkaa.fi](http://www.kuntyoalkaa.fi)

## Sosiaalialan Työnantajat ry:n jäsenet työllistävät yli 45 000 henkilöä

Sosiaalialan Työnantajat ry:n jäsenenä on noin 1 300 sosiaalialan työnantajaa, joiden palveluksessa on yli 45 000 työntekijää.

Liitto neuvottelee kaksi työehtosopimusta: yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen ja sosiaalialan järjestöjä koskevan työehtosopimuksen.

Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen piirissä työskentelee yli 40 000 työntekijää ja sosiaalialan järjestöjä koskevan työehtosopimuksen piirissä noin 4 400 työntekijää.

### **Liiton jäsenyönantajat tuottavat mm. seuraavia palveluja:**

- erityisryhmien asumispalvelut,
- kotihoito ja kotipalvelu,
- lastensuojelupalvelut,
- perhepalvelut, ensi- ja turvakodit,
- vammaispalvelut,
- päihdepalvelut ja
- varhaiskasvatuspalvelut.

Sosiaalialan Työnantajat ry  
Eteläranta 10, 00130 Helsinki, PL 30, 00131 Helsinki  
Puhelin 09 1728 5600  
etunimi.sukunimi@sosiaaliala.fi  
www.sosiaaliala.fi  
twitter: @sosiaaliala



