

Miten Z-sukupolvi suhtautuu työelämään?

Vilmaleena Venäläinen



Tekijä(t) Vilmaleena Venäläinen	
Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Miten Z-sukupolvi suhtautuu työelämään?	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 1
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Z-sukupolvi suhtautuu työelämään ja miten työnantajat voivat näihin toiveisiin vastata. Työelämä muuttuu, niin kuin se on muuttunut aina ennenkin ja on jatkuvassa muutoksessa, joko taloudellisista tai teknologisista syistä. Tässä työssä tarkastellaan Z-sukupolven tuomaa muutosta työelämään. Z-sukupolvi on syntynyt suoraan teknologian aikaan, jossa kaikki tieto on helposti saatavilla ja heidän uskotaan haastavan työelämän lainalaisuuksia aina johtajuudesta rekrytointiin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen, jossa selvitetään, miten tämä uusi sukupolvi suhtautuu työelämään ja miten työnantajat voivat näihin odotuksiin vasta. Tavoitteena on tuottaa laadullinen tutkimus, josta työnantajat saavat tietoa sekä käytännön esimerkkejä, miten he voivat mukautua tämän uuden sukupolven odotuksiin, miten heitä rekrytoidaan ja johdetaan.</p> <p>Työ alkaa teoriakehyksellä, joka pohjautuu aihepiirin kirjallisuuteen, artikkeleihin, tutkimustuloksiin sekä kansainvälisiin lähteisiin. Toinen osa koostuu kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa vuoden 1991 aikana tai sen jälkeen syntyneitä kymmentä henkilöä haastateltiin avointen kysymysten kautta aihepiiriin liittyen. Lopussa käsitellään työn luettavuutta, johdopäätöksiä sekä teorian että haastattelujen kautta syntyneitä kehitysehdotuksia.</p> <p>Otanta työhön on laajassa mittakaavassa suppea, mutta voidaan todeta, että haastattelut tukivat aiempia tutkimuksia sekä teorioita, joita Z-sukupolvesta on tehty. Työstä ei voida vetää laajoja johdopäätöksiä tai totuuksia, mutta työ on merkittävä tiedonkeruun ja oppimisen kannalta.</p> <p>Työn perusteella voidaan todeta, että yritysten tulisi ymmärtää tätä uutta sukupolvea, mikäli he haluavat pysyä mukana kilpailussa niin työnantajana kuin palveluiden tarjoajana.</p>	
Asiasanat Z-sukupolvi, nuoret, työelämä, rekrytointi, johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja peittomatriisi	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne, aineisto ja tutkimusmenetelmä	2
1.3	Opinnäytetyön eteneminen	3
2	Sukupolvet	4
2.1	Suuret ikäluokat (1945-1954)	5
2.2	Öljykriisin sukupolvi (1955-1964)	6
2.3	Hyvinvoinnin sukupolvi (1965-1972)	6
2.4	Lamasukupolvi (1973-1979)	6
2.5	Y-sukupolvi eli diginatiivit (1980-1990)	7
3	Z-Sukupolvi	8
3.1	Z-sukupolvi työelämässä	9
3.2	Z-sukupolven arvot	11
3.3	Miten Z-sukupolvi astuu työelämään?	13
3.4	Tulevaisuuden työelämä	13
3.5	Uudistunut johtaminen	14
3.6	Päivitetty rekrytointi	16
3.7	Työmarkkinat tulevaisuudessa	18
4	Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu	20
4.1	Haastateltavien taustatiedot	21
5	Haastattelu analyysi	23
5.1	Työelämän tärkeimmät seikat	23
5.2	Työn merkityksellisyys ja motivaatiotekijät	25
5.3	Odotukset työelämältä ja unelmatyön piirteet	27
5.4	Työnhaku kanavat	29
5.5	Arvojen merkitys työelämässä	30
5.6	Työelämän haasteet	31
5.7	Z-sukupolven johtaminen	32
5.8	Rekrytointi yksinkertaiseksi ja helpoksi	33
6	Pohdinta	35
6.1	Johtopäätökset	35
6.2	Kehitysehdotukset	40
6.3	Oman oppimisen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	42
	Lähteet	43
	Liitteet	47
	Liite 1. Haastattelukysymykset	47

1 Johdanto

Elämme jatkuvassa muutoksen tilassa, johon vaikuttavat muun muassa talouden heittäytyminen, ympäristö, maailmalla tapahtuvat kriisit sekä teknologian murros. Työelämä muuttuu, kun samaan aikaan toimipisteitä lakkautetaan, yhdistetään ja yksityistetään (TJS opintokeskus 2018.). Muutokset luovat haasteita työelämälle, jonka tulisi reagoida näihin muutoksiin nopeasti ja tehokkaasti – ja mitä nopeammin ja tehokkaammin yritykset näihin muutoksiin vastaavat, sitä paremmat tulevaisuuden näkymät ovat. Työelämää muuttavat myös uudet sukupolvet, joista viimeisimpänä tulokkaana on Z-sukupolvi, jonka edustajista nuorimmat hakevat ensimmäisiä työpaikkojaan ja vanhimmat ovat jo mahdollisesti edenneet ensimmäisiin esimiestehtäviin.

Z-sukupolven ikämääritelmät vaihtelevat lähteittäin. Tässä työssä Z-sukupolvi kattaa 1991 alkaen syntyneet henkilöt, perustuen Suomalaisen työelämän sukupolvien aaltoteoriaan (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014). Z-sukupolven uskotaan muuttavan työelämää radikaalisti. He ovat syntyneet suoraan teknologian aikaan, eivätkä tiedä ajasta ennen älypuhelimia ja tietokoneita, siksi heitä kuvataan usein myös online-sukupolveksi. Tähän sukupolveen on liitetty paljon odotuksia ja ennakkoluuloja ”maailman pelastavasta sukupolvesta” ja toisaalta heitä on kritisoitu tekniikkariippuvuudestaan sekä malttamattomuudestaan.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja peittomatriisi

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten Z-sukupolven edustajat suhtautuvat työelämäänsä, minkälaisia odotuksia heillä on – ja kuinka työnantajat voivat näihin vastata. Tutkimusongelmaksi siis valikoitui, miten Z-sukupolvi suhtautuu työelämäänsä ja alaongelmia tämän kysymyksen selvittämiseksi valikoitui viisi:

1. Millainen on Z-sukupolven uravisio ja prioriteetit?
2. Millainen on Z-sukupolven näkemys johtajuudesta?
3. Työn merkitys, odotukset ja motivaatiotekijät Z-sukupolvelle?
4. Miten Z-sukupolvi hakee töitä ja millaisia työnhakukanavia he käyttävät?
5. Minkälaisia ovat Z-sukupolven aiemmat kokemukset työelämästä?

Työni tavoitteena on kuvata tämän hetkistä työelämää rekrytoinnin ja johtamisen näkökulmasta sekä kehitysehdotuksia työnantajille, kuinka Z-sukupolven kanssa voisi työelämässä toimia ja menetellä.

Tutkimusongelma	Viitekehys	Tulokset	Lomakkeen kysymykset
Alaongelma 1: Millainen on Z-sukupolven uravisio ja mitkä arvot he kokevat työelämässä tärkeiksi?	3.1, 3.2	5.1,5.5	1, 2, 8
Alaongelma 2: Millaisena Z-sukupolvi kokee hyvän johtajan?	3.5	5.7	3
Alaongelma 3: Millaiset tekijät tekevät työstä merkityksellistä, mitä he odottavat ja mikä Z-sukupolvea motivoi?	3	5.2, 5.3	4, 5, 6, 7
Alaongelma 4: Millaisia työnhakukanavia Z-sukupolvi käyttää?	3.6, 3.7	5.4, 5.8	9
Alaongelma 5: Minkälaisia aiempia työkokemuksia Z-sukupolven edustajilla on työelämästä?	3.4	5.6	10

Taulukko 1. Peittomatriisi

1.2 Opinnäytetyön rakenne, aineisto ja tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni perustuu teoreettiseen viitekehukseen, joka on luotu erilaisia laadukkaita kotimaisia ja kansainvälisiä lähteitä käyttäen sekä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, jossa haastateltiin kymmentä Z-sukupolven edustajaa. Raportti koostuu kahdesta osasta: empiirisestä tutkimuksesta ja sen pohjalta tehdystä laadullisesta tutkimuksesta. Aluksi avaan termistöä sukupolviin liittyen, jonka jälkeen siirryn käsittelemään sukupolvia yleisesti suurista ikäluokista alkaen – näin saamme vertailupohjaa uusimmalle sukupolvelle, Z-sukupolvelle. Tämän jälkeen Z-sukupolvea käsitellään laajemmin omassa kappaleessaan sekä sitä, millaiseen työelämään Z-sukupolvi on astunut tai on astumassa. Tästä siirrytään käsittelemään tutkimuksen tuloksia ja toteutusta, jonka jälkeen arvioin pohdintaosuudessa johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Lopuksi arvioin omaa oppimistani.

Alla oleva kuva havainnollistaa opinnäytetyöprosessini kaaviona, josta voi vilkaisulla selvittää, mitä missäkin osiossa käsitellään ja kuinka työ etenee.

1.3 Opinnäytetyön eteneminen

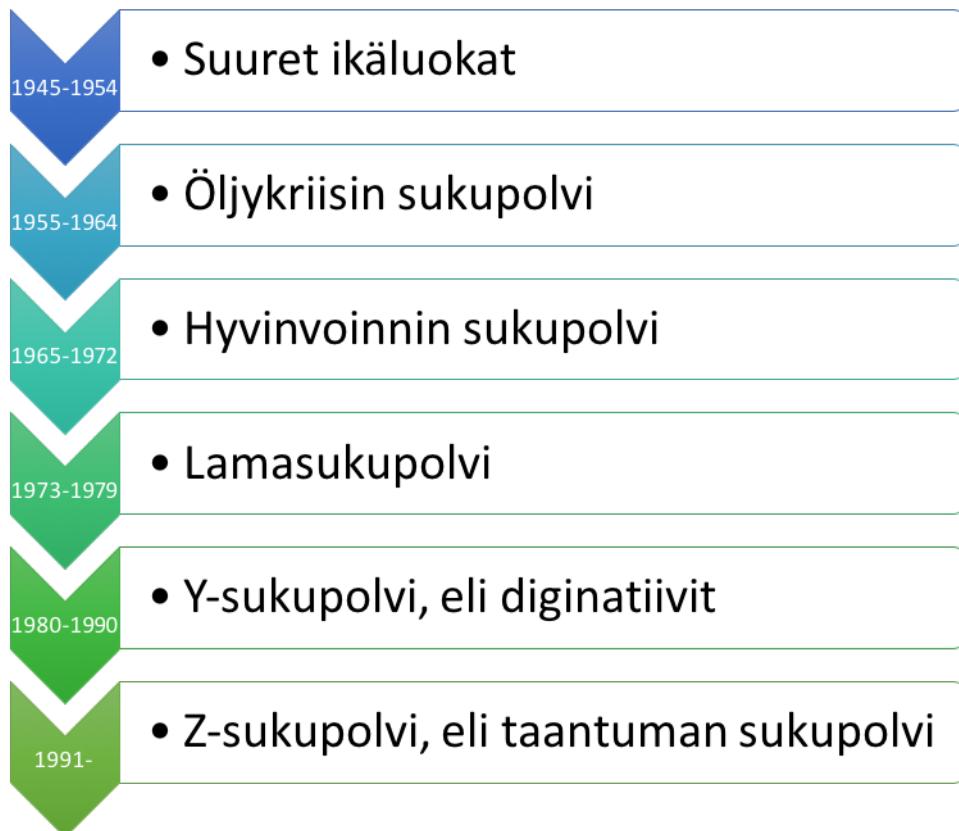


Kuva 1. Opinnäytetyön eteneminen

2 Sukupolvet

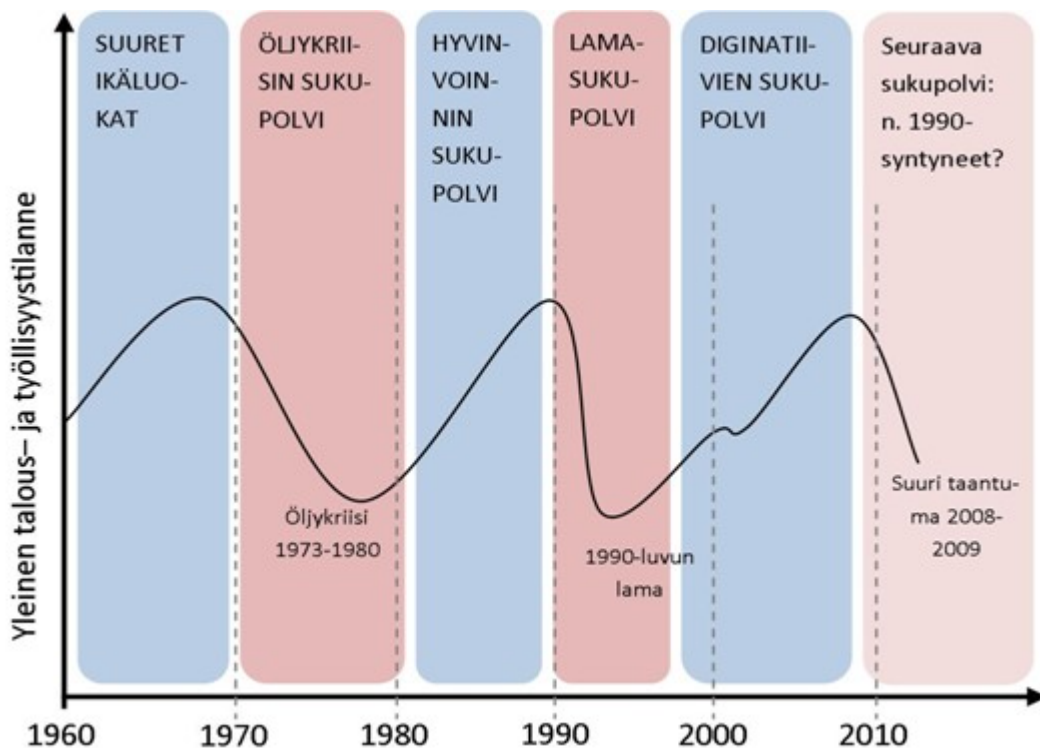
Sukupolvi käsitteenä itsessään on hankala sen moninaisen käyttötarkoituksen takia, joten merkitys katsotaan riippuvan pitkälti asiayhteydestä. Sosiologit jakavat karkeasti sukupolvet kahteen ryhmään: sukulaisuusjärjestelmän osaksi tai suuremmaksi kokonaisuudeksi, jolloin sukupolvi määrittää kaikki tietyn aikavälin sisällä syntyneet ihmiset. Tässä työssä sukupolvi-käsitettä tarkastellaan yksittäistä perhettä tai sukua kollektiivisemmin, eli sukupolvet jaotellaan tietyn aikavälin syntymäajan mukaan. Pelkkä syntymäaika ei ole tarpeeksi vahva yhdistävä tekijä sukupolvijaottelun takana. Erittelyyn liittyy ajatus, että iän lisäksi saman ikäisiä ihmisiä yhdistää kokemus, joka liitetään yleensä nuoruuteen, tai jonka vuoksi he ovat erilaisia tai erityisiä verrattuna aikaisempaan sukupolveen. Tämä toimii pohjana sukupolvi erittelylle (Purhonen 2007, 15-16.)

Vuosikymmenten tapahtumat ja muut merkittävät kokemukset ovat siis ikää tärkeämpi yhdistävätekijä. Esimerkiksi suuret ikäluokat kokivat sodan jälkeisen uudelleen rakentamisen ja talouden vahvistumisen, kun x-sukupolvi puolestaan on taistellut työpaikoista, sekä kokenut laman vaikutukset talouteen (Tapscott 2010, 26-29). Toisaalta Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä ovat luoneet uudenlaisen ajattelumallin sukupolvijaosta kirjassaan Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tämä malli on jaotellumpi:



Kuva 2. Suomalaisen työelämän sukupolvet (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014).

Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä ovat sitä mieltä, että vanha sukupolviajattelu (Suuret ikäluokat, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi) on Amerikasta peräisin oleva malli, joka ei sovi sellaiseen suomalaiseen yhteiskuntaan. Uusi malli on kehitetty työelämän tutkimusten pohjalta ja se kumpuaa talousteoriasta, jossa joka toinen sukupolvi on varttunut taantumassa, ja joka toinen nousukaudella. Suurin eroavuus on, että X-sukupolvi on jaettu kahtia: hyvinvoinnin sukupolveen ja lamasukupolveen. Tapscottilainen sukupuolijakauma ei ollut tarpeeksi tarkka profiloimaan sukupolvia ja niiden eroavaisuuksia. Tästä syystä olennaiseksi koettiin jakaa nimenomaan X-sukupolvi kahtia, kun tarkoitus on tarkastella suomalaista työelämää (Lankinen 2014. Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 58-59.)



Kuva 3. Suomalaisen työelämän sukupolvien aaltoteoria. Sukupolvet muodostuvat talouden aaltojen mukaan siten, että lasku- ja nousukaudella varttuneet sukupolvet vuorottelevat. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014).

2.1 Suuret ikäluokat (1945-1954)

Suuret ikäluokat erottuvat tilastoista sodanjälkeisistä vuosista eteenpäin suuruudellaan. Työtä pidetään keskeisenä yhteiskunnallisen olemisen määrittäjänä suurten ikäluokkien ihmisille ja he ovat ensimmäinen sukupolvi, jolle on itsestäänselvyys, että miehet ja naiset osallistuvat palkkatyöhön. Suuria ikäluokkia yhdistävä kokemus on tietotekniikan saapuminen työelämään, muutokset organisaatioissa sekä henkilöstövähennykset, sekä niistä johtuva kiire ja työn lisääntyminen (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, 210-212.)

2.2 Öljykriisin sukupolvi (1955-1964)

Taantumavaiheessa nuoruuttaan eläneitä öljykriisin sukupolvien edustajia yhdistää kokemus kovista pessimismin värittämisestä ajoista. Töihin pääsy edellytti lujaa kamppailua, josko silloinkaan töihin pääsy ei ollut varmaa. Konkreettisesti öljykriisi näyttäytyi näille nuorille vanhempien ”valojen sammuttelumaniana”, Alesanterinkatu jäi kahdeksi vuodeksi ilman jouluvaloja (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 203-204.) Tämä sukupolvi koki vahvasti työnmuutoksen, työilmapiirin huononimisen sekä työpaikkakiusaamisen. Öljykriisin sukupolvi on tottunut jatkuvaan muutokseen ja epävarmuuteen. Muutoksista sukupolvi selviää parhaiten vaihtamalla työpaikkaa tai opiskelemalla lisää (Lankinen 2014.)

2.3 Hyvinvoinnin sukupolvi (1965-1972)

Nousukaudella työelämään saapuneet sukupolvet suhtautuvat rennosti ja luottavaisesti työelämään taantuma-ajan nuoriin verrattuna (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 206). Tämä sukupolvi puhuu enemmän työn kohtuullistamisesta ja eettisistä asioista. Hyvinvointi sukupolvea kuvastaa myös valinnat, jossa otettiin etäisyyttä palkkatyöhön ja pyrittiin tasapainoittamaan työn osuutta omassa elämässä (Lankinen 2014.)

2.4 Lamasukupolvi (1973-1979)

Sukupolvi, jolla ei ole aavistusta, minkälaista työ oli ennen lamaa, on tottunut taistelemaan työpaikoista globalisoituvassa maailmassa. Lamasukupolvea leimaa pelko työn menettämisestä ja epävarmuudesta. Selviytyäkseen työelämässä on yritettävä aina vain kovemmin, sillä mielenmaisemaa värittävät konkurssiutiset, velat ja työttömyys. Lama aiheutti lukuisia tragedioita Suomessa. Jokainen vähintäänkin tunsi jonkun, joka oli menettänyt kaiken lama-aikaan. Tässä lienee syy, miksi lama-ajan nuoret ovat oppineet käyttämään työelämässä eniten pärjäämisstrategioita sekä työelämän muutostilanteissa aina uusia toimintasuunnitelmia (Lankinen 2014.) Lamasukupolven edustajat kokevat luontaiseksi työelämän kansainvälistymisen, tietotekniikat, virtuaalisuuden ja erilaiset mobiiliyhteydet. Lamasukupolvi kiinnittää muita sukupolvia enemmän huomiota heihin kohdistuneisiin odo-
tuksiin ja pyrkii täyttämään näitä. On tyypillistä, että lamasukupolveen kuuluva kokee hankalaksi työn rajaamista ja ajattelee usein työasioita vapaa-ajallaan. Muutostilanteiden kohdatessa lamasukupolven edustaja vaihtaa työnantajaa herkemmin kuin muiden sukupolvien edustajat. Työpaikan vaihdosta tai irtisanoutumisesta kuitenkin seuraa aina työpaikan vaihdos, eikä pelkkä ”hyppy tuntemattomaan” (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, 239-243.)

2.5 Y-sukupolvi eli diginatiivit (1980-1990)

Y-sukupolvi kokee työelämässä eniten yksinäisyyttä sekä kaoottisuutta ja osa sukupolvesta on huonossa työmarkkina-asemassa. Sukupolven työtä leimaavat määräaikaisuus, pätkätyöt ja työsuhdemuotojen moninaisuus. Y-sukupolvi käyttää aiempiin sukupolviin verraten eniten TE-toimiston palveluja sekä terapeutin apua (Lankinen 2014.) Y-sukupolvea yhdistävänä tekijänä katsotaan olevan jatkuva oppimisen jano, sekä kyky sietää muutoksia ja keskeytyksiä työssä. Sukupolven edustajat vaihtavatkin työpaikkaa usein oppimismahdollisuuksia parantaakseen. Y-sukupolven edustajat ovat myös valmiimpia tinkimään arvoista ja työn sisällöstä materiaalsen etuuden vuoksi, eli työnsisältöä punnitaan siitä saatavaa korvausta vastaan. Ei ole yllättävää, että diginatiiveiksi kutsuttu sukupolvi pärjää digitaalisessa ympäristössä myös työelämässä. Y-sukupolven edustajan tekevät myös eniten etätöitä aiempiin sukupolviin verrattuna (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 255-259.)

Jaotellessa ihmisiä eri sukupolviin on hyvä muistaa, että sukupolvet eivät leikkaudu erilleen toisistaan veitsenterävästi vaan ovat enneminkin limittäin sidoksissa toisiinsa (Puttonen, 2012). Sukupolvi käsitteen rajoite on myös se, etteivät sukupolvet ole keskenään homogeenisiä, vaan joukossa on erilaisia yhteiskuntaluokkia, sukupuolia sekä ylipäätään erilaisia persoonallisuuksia (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 41).

3 Z-Sukupolvi

Kuten edellä mainittu, sukupolvien väliset rajat ovat häilyvät, jonka vuoksi myös Z-sukupolven alkamisajankohta heittelee eri lähteistä riippuen. Z-sukupolven aikamääritelmät vaihtelevat 1990-luvun alusta 2000-luvun puoliväliin (Puttonen 2012). Koulopoulos ja Keldsen määrittelevät kirjassaan *The Gen Z effect* Z-sukupolven vuosien 1995 ja 2015 välille. Kirjassa muistutetaan, että ikää tärkeämpi selittävä tekijä on yhteinen kokemusperusta. Tällä tarkoitetaan, että yhteistä syntymäaikaa tärkeämpää, on löytää joukko ihmisiä, joiden käsitykset sekä toimintamallit on opittu samanlaisten tiedostettujen ratkaisujen pohjalta (Koulopoulos & Keldsen 2014, 2-3.) Tässä työssä Z-sukupolvella tarkoitetaan vuonna 1991 tai sen jälkeen syntyneitä. Perustan jaotteluni Anu Järvensivun luomaan malliin, joka palvelee paremmin suomalaista sukupolvijaottelua.

Z-sukupolvi tunnetaan myös nimellä online-sukupolvi. Nimitys juontaa juurensa siitä, että Z-sukupolven katsotaan olevan tavoitettavissa ympäri vuorokauden – ja tätä he itse odottavat myös muilta. Z-sukupolvi on älykäs, nopea ja paremmin erilaisuutta sietävä kuin edeltäjänsä (Tapscott 2010, 18.) Y-sukupolven on yhdistetty vahva digiosaaminen, joka on ominaista myös Z-sukupolvelle. Vaikka Y- ja Z-sukupolvet ovat osaavia teknologian suhteen, erona kuitenkin pidetään, että Y-sukupolvi on ”tekniikkaosaaja” ja Z-sukupolvi ”teknikkariippuvainen”. Siinä missä Y-sukupolvi on kasvanut kehittyvän teknologian keskellä, on Z-sukupolvi kasvanut suoraan teknologian aikaan, eikä tiedä ajasta ennen sitä (Saarikoski 2014. Meyer 2017.) Z-sukupolven katsotaan olevan enemmän halukas työkentelemään tiimeissä kuin edeltäjänsä. He haluavat jakaa ajatuksensa sekä tulla nähtyksi. Z-sukupolvelle yksityisyys ei näyttele samanlaista roolia kuin aikaisemmille sukupolville (Meyer 2017. Tienari & Piekkari 2011, 15.) Toisaalta amerikkalaisia teinejä tutkinut psykologi Jean M. Twenge on sitä mieltä, etteivät Z-sukupolven edustajat ole yhtään sen yhteisöllisempiä tai toisia huomioon ottavampia kuin edeltäjänsä – päinvastoin. Twengen mielestä nämä nuoret on kasvatettu minä-lähtöisesti, ”ole vain oma itsesi”, ”sinun täytyy rakastaa itseäsi, voidaksesi rakastaa jotakuta muuta” ja he ovat tottuneet puhumaan enemmän minästä kuin meistä. Tämä ilmiö on saanut nuoret lähinnä suosimaan persoonallista räätälöintiä, mutta ei niinkään heitä seisomaan omilla jaloillaan (Siltala 2013, 164-165.)

Nuoriin ”zetoihin” liitetään paljon odotuksia ja ennakkoluuloja siitä, kuinka he pelastavat maailman ja ovat täysin uudenlainen sukupolvi aikaisempiin verrattuna. He ovat ympäristötietoisia, vastuullisia, kohtuullisia kuluttajia sekä kansainvälisiä vaikuttajia (White 2014.) Tapscott uskoo, että tämä sukupolvi on aktiivinen. He ovat sopeutuneet nopeuteen ja va-

pauteen sekä muuttavat kaikkia nykyajan instituutioita (Tapscott 2010, 19.) Suuria odotuksia ovat asettaneet myös Tienari ja Piekkari teoksessaan Z ja epäjohtaminen, jossa he kuvaavat ”zetoja” muutoksen moottoreina (Tienari&Piekkari 2011, 13). Suurten odotuksien lisäksi kolikolla on kääntöpuolensa: kaikki eivät ole yhtä luottavaisia Z-sukupolven kyvykkyydestä. Useissa artikkeleissa on mainittu, että Z-sukupolvi on malttamaton: he odottavat kaiken tapahtuvan käden käänteessä. Kyse ei kuitenkaan ole välttämättä kärsimättömyydestä, vaan useissa tutkimuksissa havaitusta keskittymiskyvyn alenemisestä. Z-sukupolven edustajat pystyvät keskittymään keskimäärin kahdeksan sekuntin ajan yhteen asiaan. Kultakalan keskittymiskyky on yhdeksän sekuntia (Finch 2015.)

Olivat tutkijat ja kirjoittajat mitä mieltä tahansa tästä uudesta sukupolvesta, on varmaa, että heidän toimintatapojaan ja käytöstään on opittava ymmärtämään, mikäli yritykset meinaavat pysyä kilpailussa mukana niin työelämässä kuin palvelujen tarjoajana (Koulopoulos & Keldsen 2014, 4-5.)

3.1 Z-sukupolvi työelämässä

Z-sukupolven uskotaan haastavan työelämän lainalaisuuksia johtajista rekrytointiin. Liisa Välikangas arvelee, että tulevaisuudessa työnantajien on rakennettava kukoistava ja toimiva organisaatio ihmisten ympärille, eikä toisinpäin, niin kuin on totuttu tekemään. Online-sukupolven uskotaan olevan entistä individualistisempia. Tämä johtaa työhaastatteluja enemmän kaksisuuntaisiksi sekä hierarkiat tulevat madaltumaan organisaatioissa (Rusila 2014.) Edellistä sukupolvea konservatiivisempänä pitävä taloustutkimuksen tutkuspäällikkö Juha Rahkosen mukaan Z on elänyt nuoruutensa ajassa, jossa taloudellista kasvua ei voi pitää itsestään selvyytenä – ja talouden ylivaltaa jopa paheksutaan (Puttonen 2012.) Rahkonen uskoo kuitenkin näiden nuorten sijoittuvan työelämään hyvin, sillä he ovat sopeutuvaisia ja avoimia. He ovat syntyneet jatkuvaan muutokseen sekä dynaamisuuden tilaan (Pihlas 2015.)

Online-sukupolvi on viettänyt koko elämänsä kytkeytyneinä erilaisiin tietoverkkoihin ja sosiaalisiin verkostoihin sekä ovat erittäin tiedonhaluisia. Digitaalinen tietotaito sekä siihen sisältyvät työkalut ovat tälle sukupolvelle arkipäiväisiä. Täten he odottavat myös yritysmaailmalta uudenlaisia johtajia (Viljakainen 2011, 47-48.) Informaatio on tämän sukupolven valuuttaa, sillä ”vanhassa maailmassa vallitsi informaationiukkuus”. Uusi ajattelutapa, jonka online-sukupolvi on omaksunut, on, että informaatio on arvokasta vasta kun se jaetaan. Näin ollen z-sukupolven edustajat ymmärtävät sekä hakevat verkostojen tuottamaa arvoa. Tämän sukupolven verkostot ovat lokaaleja että globaaleja (Viljakainen 2011, 48.)

Z-sukupolla on hämmästyttävän luonnollinen suhde teknologiaan. Halutessaan oppia, ymmärtää, viestiä, löytää tai tehdä lukuisia muita asioita, he etsivät tiedon internetistä. Kyse ei ole vain teknologian käyttötavasta vaan tämä sukupolvi myös toimii eri tavalla. He ovat yhteistyökykyisiä, työmotivaatio on korkea, urakäsitys on myönteisempi kuin aikaisemmin ja jopa mainostajat ovat huomanneet, ettei perinteiset televisiomainokset uppoa tähän ryhmään. He tekevät kaiken eri tavalla: internetin globaalin ulottuvuuden ansiosta omasta toiminnastaan uuden, entistä voimakkaamman yhteiskunnallisen aktiivisuuden muodon. Tapscottin mukaan ymmärtämällä tätä sukupolvea, opimme ymmärtämään tulevaisuutta ja samalla meillä on mahdollisuus käsittää, miten yhteiskuntamme tulisi muuttua (Tapscott 2010, 23-25.)

Rekrytointi tuottaa tulevaisuudessa enemmän päänvaivaa ja menestyäkseen tällä saralla on arvioitava monia asioita uudelleen, kuten mikä synnyttää motivaatiota? (Vuorensalmi 2014). Kysymys on todellinen, sillä Z-sukupolvi ei sitoudu enää työpaikkaan, kuten edelliset sukupolvet, vaan ovat avoimia vaihtamaan työpaikkaa (Bridges 2015). Samanlaiseen lopputulemaan päädyttiin Studentworkin tuottamassa tutkimuksessa Nuoret työelämässä 2017, jossa kolmestatuhannesta vastaajasta vain 40 % koki tärkeänä tai melko tärkeänä rakentaa uraansa vain yhdessä organisaatiossa (Nuoret osaajat työelämässä 2017.) Kuten aikaisemmin on tullut mainituksi, Z-sukupolvi on innokas oppimaan ja heillä on valtava tiedon jano (Tapscott, 2010, 19). Z-sukupolvella uskotaan olevan halua menestyä työelämässä ja he etsivät työympäristöä, jotka edistävät mentorointia, oppimista ja ammatillisen kehityksen mahdollisuuksia. Organisaatiot saavat etua, mikäli ne ymmärtävät panostaa entistä enemmän työpaikkojen miellekyyteen. Online-sukupolven edustajat arvostavat palkkaa enemmän urakehitystä ja heistä löytyy paljon yrittäjähenkisyyttä. Tämän vuoksi organisaatioita tulisi tutkia kulttuurin, rakenteen, työskentelytapojen, sitoutuvuuden kannalta ja tehdä strategisia muutoksia, jolloin sekä yritys että työntekijät voittavat (Bridges 2015. Betterworks 2017.)

Näille nuorille joustavat työajat ja palkkaus, jotka perustuvat suorituksiin ja markkina-arvoon ovat luontaisempia kuin palkkaus ja työskentely, jotka ovat sidoksissa toimistossa vietettyyn aikaan. He eivät ole myöskään samalla tavalla sitoutuneita ja uskaltavat vaihtaa työpaikkaa paremman palkan, luontaisempien, haastavimpien työtehtävien tai muuten vain vaihtelun vuoksi (Tapscott 2010, 90.) Yritysten työkalujen tulisi toimia heidän työkalujensa kanssa ja työskentely-ympäristön sekä työaika-olosuhteiden tulee olla joustavia. Nämä uudet työntekijät ovat itsenäisiä, mutta pitkälle verkostoituneita ja osaavat etsiä informaatiota epätyypillisistä paikoista sekä erikoisin keinoin. Zetat tulevat kukoistamaan organisaatioissa, joissa he saavat kehittää omia vahvuuksiaan ja joissa johtajat ovat henkisesti ja teknologisesti kykeneviä inspiroimaan heitä parhaisiin tuloksiin päästäkseen (Viljakainen 2011, 49.)

3.2 Z-sukupolven arvot

Aikaisemmin on oletettu, että arvomaailma perustui enimmäkseen edellisten sukupolvien ajatuksiin ja kertomuksiin. Zetat edustavat toisenlaista sukupolvea: tietoverkkojen, internetin, älypuhelimien, television ja muiden teknologioiden sekä uudenaikaisten järjestelmien leviäminen globalisoitumisen myötä ovat tuoneet tiedon saataville ja kaukaistenkin asioiden saapumisen arkielämään. Koko maailmaa uhkaavat vaarat ovat tulleet tietoisuuteen ja ne ovat vaikuttaneet arvoihin ja maailmankuvaan (Helve 2002, 15.)

Nuorena omaksutut ajattelutavat hallitsevat sitä, miten maailma ja sen toiminta mielletään ja ymmärretään. Teknologian muutosvauhti vaikuttaa useisiin yhteiskunnallisiin sekä taloudellisiin prosesseihin, joten uudenlaiset ajattelutavat ovat tervetulleita. Teknologia on ollut usein vastaus moneen ongelmaan, mutta vaikeampaa on muuttaa yksilön ajattelu- ja toimintatapoja (Sitra 2016.)

Tutkijat arvioivat, että herkkyyksiensä taantuma-ajassa eläneet zetat olisivat kova-arvoisempia kuin edeltäjänsä Y (Ziemann 2014). Z-sukupolven katsotaan kuitenkin olevan avoimempia, mitä tulee monikulttuurisuuteen tai seksuaaliseen suuntautumiseen verrattuna aikaisempiin sukupolviin (Kane 2017). Toisaalta tutkimus, joka teetettiin vuosina 2005-2006 peruskoulunsa päättävillä suomalaisilla, virolaisilla ja venäläisillä heidän arvoistaan, osoittaa suomalaisten nuorten olevan postmateriaalisempia kuin naapurimaansa nuoret. Älykkyyttä, tiedonjanoa sekä opintomenestystä arvostettiin vähiten suomalaisnuorten keskuudessa ja suomalaiset nuoret viettivät myös vähiten aikaa perheensä ja ystäväpiirinsä kanssa verrokkiryhmään nähden, joten lähteistä riippuen Z-sukupolven arvomaailmassa on eroja (Siltala 2013, 172-173.) Suurimmalta osalta Y ja Z-sukupolvilla on paljon yhteisiä arvoja työelämään liittyen, mutta muutamia eroavaisuuksiakin löytyy. Tapscott luettelee kirjassaan Syntynyt digiaikaan kahdeksan Z-sukupolvelle tyypillistä arvoa, jotka ovat selvinneet hänen laajassa nuorille teettämässään tutkimuksessa. Näin he erottavat ne edeltäjistään:

1. Vapaus
2. Räätelöinti
3. Tutkiminen
4. Eettisyys
5. Yhteistyö
6. Viihde
7. Nopeus
8. Innovatiivisuus

(Tapscott 2010, 88.)

Vapaus tarkoittaa tälle sukupolvelle vapautta valita työpaikkansa sekä –aikansa. Mitä ostaa, missä ostaa, milloin tehdä erilaisia asioita ja jopa valita, keitä he haluavat olla. Koska nämä nuoret pitävät vapautta valinnoilleen itsestäänselvyytenä, tulee heidän asenteensa muovaamaan yhteiskuntaa ja yrityksiä (Tapscott 2010, 89-91.) Z-sukupolvi haluaa vaikuttaa kaikessa, mitä he tekevät; oli se sitten puhelimen asetusten räätälöinti itselle mieluisaksi tai jokin muu valinta, jolla ilmaista itseään (Tienari & Piekkari 2011, 15). Räätälöinti ei tarkoita tälle joukolle pelkästään palveluiden räätälöimistä itselleen sopiviksi – vaan myös työtehtävien ja työpaikan odotetaan olevan räätälöitävissä itsensä näköiseksi (Tapscott 2010, 92-93.)

Tutkiminen ja uteliaisuus kuuluvat Z-sukupolven ominaispiirteisiin. Tutkiminen ei ole vain lähimpien kahviloiden aukioloaikojen tarkastusta internetistä vaan erilaisten tietojen totuusperän tutkimista. Työpaikkojen osalta tutkiminen tarkoittaa, että nuoret ovat tietoisempia ja ottavat selvää yrityksistä, jossa haluaisivat työskennellä (Tapscott 2010, 96). Eettisyys on tämän sukupolven arvossa. Tiedon hankinnan helppous näkyy myös nuorten tietoisuudessa ja valinnoissa valita ja suosia rehellisiä ja eettisiä yrityksiä ja palveluja (Tapscott 2010, 97-100.)

Yhteistyö tuntuu näkyvän usealla osa-alueella online-sukupolven elämässä. He kehittävät tuotteita yhdessä yritysten kanssa, keskustelevat kehitysideoista erilaisilla digitaalisilla alustoilla, ovat isoissa chatti-ryhmissä, pelaavat usean käyttäjän videopelejä sekä kommunikoivat jatkuvasti eri medioihin taskusta löytyvällä ystävällään, älypuhelimella (Tapscott 2010, 104-106.) Viihteen merkitys on aivan uudessa roolissa kuin aikaisemmin ja erityistä siitä tekee, että nuoret odottavat viihteen kuuluvan myös työpaikalle. Työstä halutaan saada myös emotionaalista vastinetta ja nuoret eivät näe mitenkään ongelmaksi esimerkiksi sometusta työaikana (Tapscott 2010, 107-108.)

Nopeus on olennaista kaikessa mitä tapahtuu ja Z-sukupolven edustaja saattaa tuntua vanhemmalle sukupolvelle jopa kärsimättömältä. Nämä nuoret ovat tottuneet saamaan vastauksen nanosekunneissa internetmaailmasta, joten he odottavat sitä muilta ihmisiltä sekä työelämässä. Nämä nuoret kommunikoivat mieluusti sähköisten menetelmien kautta, sillä se on nopeampaa kuin puhe. Nopeus näkyy myös innovaatioiden tahdissa, joita syntyy jatkuvalla syötöllä lisää. Tämä sukupolvi on kasvatettu keksimisenkulttuuriin (Tapscott 2010, 110-111.)

3.3 Miten Z-sukupolvi astuu työelämään?

Taloustutkimuksen tutkimuspäällikkö Juha Rahkonen kuvaili 2012 Z-sukupolvea kirjoittamattomaksi lehdeksi, josta tiedetään lähinnä se, ettei heistä varmaksi tiedetä juuri mitään (Tiede 2012). Siinä missä Tapscott on kirjoittanut ylistävään sävyyn Z-sukupolvesta kirjassaan *Syntynyt digiaikaan* (2010), on tämä uusi sukupolvi herättänyt myös negatiivisia ennakkoluuloja. Työelämässä jo työskentelevät sukupolvet ovat huolissaan Z-sukupolven sopeutumisesta työelämään ja heidän ennakkoluuloistaan vanhempia työntekijöitä kohtaan (Umoh 2017). Innovaatiojohtamisen professori Liisa Välikangas puolestaan haluaa uskoa, että rohkeasti ajattelevat nuoret haastavat johtajia, työyhteisöä ja rekrytointia. Hänen mielestään yritysten tulee sopeutua ajatukseen, että Z-sukupolven edustajat eivät ajattele ja toimi samalla tavalla kuin edeltäjänsä. Välikankaan mielestä omapäisyys ei ole huono asia, joka kielisi sopeutumattomuudesta, vaan tämä tulisi nähdä rikkautena yritykselle (Rusila 2014.) Twenge ei näe uuden sukupolven marssimista työelämään yhtä mutkattomana. Hänen mielestään nuorilla on liikaa itseluottamusta ankeille markkinoille ja heidän palkkaodotuksensa tulee ylittämään tarjonnan 200 prosenttisesti (Siltala 2013, 165.)

Z-sukupolven astuttua - tai astuessa työelämään jokin tulee siis muuttumaan. Z-sukupolvi tulee muokkaamaan johtamista uudelleenlaiseen suuntaa, jossa johtaminen tukee moninaisuutta sekä erilaisia ajatuksia ja informaatio on kiertävää ja kaikkien saatavilla (Tienari & Piekkari 2011, 22.) Toisaalta jatkuvan virikepaljouden keskellä elämisen uskotaan aiheuttavan valinnan ja sitoutumisen vaikeutta, joka johtaa Z-sukupolvea työntekijöinä itseensä luottaviksi sekä omaksumiskykyisiksi mutta myös jatkuvaa palautetta ja motivaatiota kaipeavaksi (Siltala 2013, 167.)

3.4 Tulevaisuuden työelämä

Työ uudistuu, kuten se on historiassa uudistunut aina ennenkin. Työn murros, digitalisoituminen ja automaatio muuttavat seuraavina vuosikymmeninä niin toimialoja ja yrityksiä kuin työntekijältä vaadittavia ominaisuuksia (Sitra 2017). Helsingin Sanomien artikkelissa asiantuntijat kertovat viisi keskeisintä muutosta työelämässä. Suurimpina muutoksina pidetään muun muassa liikkuvaa työtä. Liikkuvalla työllä tarkoitetaan teknologian kehityksen seurauksena syntynyttä etätyön mahdollisuutta. Työ ei ole sidoksissa enää pelkästään toimistoon tai muuhun kiinteään työskentelypisteeseen. Toimiston sijaan työskentelypisteen voi pystyttää vaikka kesämökin laiturille. Myös johtajuudessa tapahtunut paljon muutoksia. Tästä esimerkkinä on, että esimies ei ole välttämättä fyysisesti läsnä tai tavattavissa vaan oma esimies voi olla jopa eri maassa. Alaisilta odotetaan enemmän itseohjautuvuutta, kun johtaja ei ole selän takana käyttämässä ja antamassa ohjeita. Itse organisoitu työ voi olla

toisille haastavaa, mutta toisaalta se antaa työntekijälle enemmän vapauksia ja vastuuta kuin aikaisemmin (Ala-Kivimäki 2016.)

Automaatio ja tekoäly muuttavat työtehtäviä. Useita työtehtäviä on jo kadonnut teknologian kehityksen myötä, mutta vielä useampi työtehtävä sekä työtehtävissä tarvittavat tiedot ja taidot ovat muuttuneet (Sitra 2017). Työelämässä on jatkuvasti omaksuttava ja opittava uutta. Samalla koulutuksella ei todennäköisesti pärjää läpi työuran, joten aktiivisuus, uudistumiskyky ja epävarmuuden hyväksyminen ovat tärkeitä. Tarkat ja yksityiskohtaiset työtehtävät vaihtuvat laajempiin tehtäväkenttiin. Hyvänä esimerkkinä toimii postinkantaja, joka leikkaa nurmikkoa (Ala-Kivimäki 2016.) Työtehtävät laajenevat ja tulevat kansainvälisimmiksi. Kansainvälisyys näkyy useilla työpaikoilla konkreettisesti arjessa: vähintään joka kolmannella Suomessa työskentelevällä on tänä päivänä ulkomaalaistaustainen työkaveri (Bergbom 2017.) Työelämässä tehdään jatkuvasti töitä erimielisten ja erikulttuuritaustaisten ihmisten kanssa ja työntekijät ovat aiempaa enemmän tekemissä ja sidoksissa toisiin kulttuureihin työelämässä. Viidentenä muutoksena asiantuntijat mainitsevat yhdessä tekemisen. Pelkästään jo älypuhelimien ansiosta ihmisten kyky vuorovaikutukseen on parempi (Ala-Kivimäki 2016.) Yrityskulttuurin kehittäminen onkin useimpien organisaatioiden tehtäväläiställä korkealla. Optimaalisessa tilanteessa yrityskulttuuri tukee strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista niin, etteivät ideat ole saneltuja ylhäältä alas (Salo 2017.) Tulevaisuudessa yritykset, jotka pystyvät innostamaan ja kokoamaan laajat verkostot erilaisista osaajista. Verkostojen kautta työnteosta saadaan entistä yhteisöllisempää, syntyy uusia toimintatapoja sekä opitaan muilta. Verkostoissa ei pärjää pelkällä asemavallalla, vaan ratkaiseviksi tekijöiksi muodostuvat tiedon jakaminen, vastavuoroisuus sekä luottamus (Sitra 2017.)

Suurin muutos, jonka Z-sukupolven edustajat tuovat työelämään on uskallus: he uskaltavat kyseenalaistaa ja vaatia inhimillisempää kohtelua (Tienari & Piekkari 2011, 26). Uskallusta ja luovuutta peräänkuulutettiin myös Jyväskylässä järjestetyssä Made by Finland-seminaarissa, jossa eri alojen asiantuntijat keskustelivat siitä, kuinka Suomi menestyi seuraavat 100 vuotta työmarkkinoilla (Vilén 2017).

3.5 Uudistunut johtaminen

Johtamisen perusajatuksena on kyse liiketoimintatavoitteiden saavuttamisesta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Johtajuusteorioita ja malleja on useita ja teoriat eivät ole täysin irrallaan toisistaan vaan useista teorioista löytyy yhtäläisyyksiä. Teoksessaan Geeks & Greezers Warren Bennis ja Robert Thomas etsivät yhteneviä johtajuuden piirteitä, joita

löytyi alle 30-vuotiailta sekä yli 70-vuotiailta menestyneiltä johtajilta. Neljä kykyä nousivat ylitse muiden:

1. Sopeutumiskyky: oppiva, luova, kestävä
2. Sitouttamiskyky: rohkaiseva, empaattinen, kyky kuunnella eriäviä mielipiteitä
3. Ääni: itsetietoinen sekä itsevarma, tarkoituksenmukainen
4. Rehellinen: moraalinen, kunnianhimoinen, pätevä (Bennis & Thomas 2002.)

Samoja teemoja nostavat esille myös Furman, Pinjola ja Rubanovitsch kirjassaan Valmena onnistumaan nyt (2014). Näiden aatteiden lisäksi koko kirjan punainen lanka on kaksisuuntainen vuorovaikutuksellisuus ja ratkaisukeskeisyys. Johtamisen ratkaisukeskeinen lähestymistapa ei keskity ongelmiin vaan toiveiden ja tavoitteiden selvittämiseen ja tätä kautta myönteisen kehityksen vahvistamiseen (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 11.)

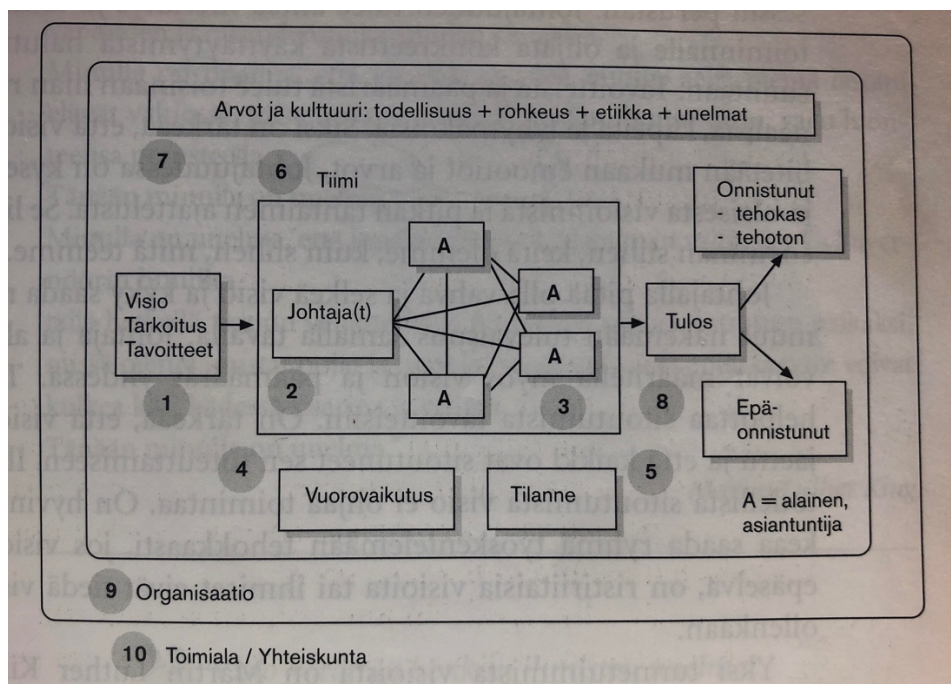
Tämän päivän trendi on, että työssä ollaan itseohjautuvia ja tehdään töitä itsenäisesti. Kaksisuuntaista vuorovaikutusta pidetään kuitenkin tärkeänä ja esimiehiltä odotetaan tukea. Tämä asettaa haastetta johtajuudelle: kuinka olla kiinnostunut, tukemassa ja sopivasti taka-alalla? Vastakkaiset odotukset voidaan kytkeä johtamiseen niin, että johdetaan sekä yksilöitä että ryhmiä kehittymään kohti itsenäisempiä ja oma-aloitteisempia toimintatapoja, hyvänä esimerkkinä palautteenantaminen. Palautteenantaminen viestii kiinnostuksesta. Palautteen sisällöllä voidaan rohkaista työntekijää ja osoittaa haluttua suuntaa (Järvinen 2016, 111-112.)

Johtaminen on vallankäyttöä, jonka vuoksi siihen liitetään usein negatiivissävyytteisiä mielikuvia. Eikä ihmekään, sillä Ihmislähtöisempi ja työntekijää kunnioittavampi johtaminen on alkanut Suomessa vasta 1900-luvun puolivälin jälkeen (Järvinen 2016, 18.) Entisaikojen johtaja oli pelkoa ja kunnioitusta herättävä pomo, kun nykyjohtajan odotetaan omaksuvan yhteistyöedistäjänrooli (Malmi 2016). Uusi ajatusmalli johtamisesta on epäjohtaminen, jonka ajatus on, että johtaminen tulee piilottaa. Epäjohtaminen on johdonmukaista tavoitteista sopimista, puitteiden luomista ja niiden mahdollistamista, sekä vastuun ja vallan jakamista antamalla vapauksia (Tienari & Piekkari 2011, 23-25.)

On selvää, että tekniikka on muuttanut työtä ja työnkuvia valtavasti viimeisten vuosikymmenten aikana, mutta myös asenne työtä, työn tekemistä ja johtamista kohtaan on muuttunut. Asennemuutos on jopa tärkeämpää kuin tekniikan muutos, kun mietitään työn ja työnkuvan kehittymisestä sekä johtamista. Työn elävyys ja joustavuus on ymmärretty

useilla aloilla. On ymmärretty, ettei tiukalla valvonnalla ja niskaan huohottamisella saavuteta juuri mitään – päinvastoin. Kytäämisen sijaan tämän päivän johtajuutta on, että tiedostetaan työntekijöiden itseohjautuvuus ja luotetaan työntekijän kykyihin tehdä päätöksiä. Johtajuuden kaksi perusasiaa ovat luottamus ja kommunikointi, jolloin johtajasta tulee kannustava kollega. Vapaus vastata omasta työstä synnyttää luovuutta, jota on peräänkuulutettu lähes jokaisessa artikkelissa tai kirjassa, jotka koskevat menestyneitä työyhteisöä (Roiha 2016.) Inhimillisuus ja pehmeät arvot ovat tämän päivän johtamista ja johtajuus nähdään palveluammattina henkilökuntaa kohtaan (Malmi 2016.)

Pentti Sydänmaanlakka on luonut mallin älykkäästä johtajuudesta, joka on saanut vaikutuksia monista johtajuuden teorioista. Älykäs johtajuus on koko ajan ympäristöön mukautuvaa ja muuttuvaa johtajuutta, joka kyseenalaistaa vanhat johtamisteoriat. Älykäsjohtaminen yhdistää käytännön ja teorian innovatiivisella tavalla. Kuva 4 kuvastaa Älykkään johtamisen mallia, jonka idea perustuu ajatus-prosessi-tuotos ajatteluun. Älykäs johtajuus on yksi tulevaisuuden johtamismalleista, sillä se pyrkii mukautumaan koko ajan ympäristön tuomiin muutoksiin ja haasteisiin (Sydänmaanlakka 2004, 114-117.)



Kuva 4. Älykkään johtajuuden malli. (Sydänmaanlakka 2004, 117).

3.6 Päivitetty rekrytointi

Rekrytointi on täynnä mahdollisuuksia. Uudelta henkilöltä voi odottaa korkeaa motivaatiota, sillä työntekijä itse on hakeutunut kyseiselle alalle ja hakenut työpaikkaa, käyden läpi pitkät rekrytointiprosessit. Uusi työntekijä tulee yritykseen kehittymään ja kehittämään organisaatiota ja tuo mukanaan muutakin kuin juuri etsittyä osaamista. Uuden työntekijän

mukana siirtyy yritykselle uuden henkilön kontaktit ja verkostot sekä mahdolliset asiakkaat. Uusi työntekijä tuo uusia näkökulmia ja parhaassa mahdollisessa tilanteessa työyhteisön kulttuuri muuttuu ja tuloksellisuus paranee (Vaahtio 2005, 11-12.) Onnistunut rekrytointi on yritykselle rahassa mitattava arvo.

Tulevaisuudessa rekrytointi tulee muuttumaan: työpaikkailmoitushauista siirrytään enemmän kohti jatkuvaa kartoitusta. Työt pirstaloituvat enemmän projekteiksi ja erikokoisiksi palasiksi, jossa freelance-työ korostuu, joten tulevaisuudessa työsopimuksia tuskin tehdään samoin kuin nyt – vaan kulloiseenkin ongelmaan haetaan ratkaisuja (Rusila 2014.) Uusia sukupolvia ei rekrytoida enää samoin keinoin kuin aikaisemmin. Perinteisen haastattelumallin katsotaan olevan historiaa ja haastattelut muuttuvat kahdensuuntaisiksi keskusteluiksi. Rekrytointitilanteessa on tärkeää kertoa tehtävästä, sekä myös yrityksestä. Yrityksen on tärkeää välittää työyhteisön tunnelmaa ja arvoja, sillä niiden arvo työnhakijan kohdalla on noussut materiaalista hyötyä suuremmaksi ja työviihtyvyyteen kiinnitetään enemmän huomiota. Uudet sukupolvet haluavat tehdä työtä yrityksissä, jotka jakavat samoja arvoja sekä ovat yhtä heidän ”henkilöbrändinsä” kanssa. Nuorten atk-taidoista on turha kysellä, sillä uudet sukupolvet ovat syntyneet tabletti kädessä. Jos osaamista yrityksen käyttämästä järjestelmästä ei ole, nuoret oppivat sen varmasti tuossa tuokiossa (Evers 2014.)

Tulevaisuuden rekrytoinnin tulisi pyrkiä, ainakin osittain, automatisoitumiseen eli työnhaun poistumiseen ihmisen omalta listalta. Automaattinen rekrytointi helpottaisi työkäisten hakeutumista uusiin tai sopivampiin työtehtäviin, jolloin työuramuutoksia tapahtuisi entistä vähemmän. Automatisoitumisesta hyötyisivät niin työlliset, työttömät kuin työnantajat. Suunnattaessa kohti automatisoitua työnhakua tulisi avata, laajentaa ja laadullistaa tietolähteitä, joiden perusteella tekoäly tai muut digitaaliset ratkaisut ohjaisivat ihmisiä heille sopiviin tehtäviin (Kesä & Lindholm 2017.) Tämän päivän esimerkkinä toimii some-rekrytointi, jolla on perinteisiin työnvälityskanaviin nähden ylivoimainen etu, sen avulla työnantaja ei saa pelkästään parasta hakijaa vaan parhaan osaajan. Sosiaalista mediaa hyödynnetään yhä enemmän rekrytoinnissa. Tärkeintä asemaa työnhakukanavissa pitää LinkedIn, jossa ilmoittelu on kasvanut räjähdysmäisesti: muutama vuosi sitten suomalaisia työpaikkailmoituksia oli noin 200, kun tänä päivänä niitä on päivittäin melkein 2000. Somekanavien lisäksi verkostot ja suoraohaut yleistyvät, suosittelijoiden ja suhteiden tärkeys korostuu. Sosiaalisen median kautta tehty suoraohau on usein nopeampaa ja suoraviivaisempaa, sillä pelkkä hakemusten käsittely vaatii paljon aikaa, joka maksaa yritykselle rahaa (Vasama 2016.)

2976 nuorta, joista suurin osa (75 %) opiskeli tai oli valmistunut korkeakoulusta tai yliopistosta. Tutkimuksessa jopa 88 % oli sitä mieltä, että työn merkityksellisyys on tärkeämpää kuin työstä saatu palkka. Tämä voi aiheuttaa tulevaisuudessa haasteita yrityksille houkuttella työntekijöitä niihin tehtäviin, joihin aikaisemmin on houkuteltu korkealla palkalla. 84 % koki tärkeäksi itsensä toteuttamisen mahdollisuuden työssä. Tämä on selkeä muutos aikaisempaan mentaliteettiin, jolloin ajateltiin työn olevan työtä ja itseään toteutettiin lähinnä vapaa-ajalla harrastusten muodossa. Vapauden tarve on noussut esille useaan kertaan ja tutkimuksen mukaan nuoret kaipaavatkin vapautta aiempaa enemmän – yllättävää kuitenkin on, että vapauden rinnalla 52 % arvostaisi säännöllistä työaikaan ”kasista neljään”. Joustavuus työajoissa oli tärkeää 84 % mielestä, joka on hieman ristiriidassa säännöllisen työajan kanssa. Voidaan ajatella kuitenkin, että säännöllisyyttä arvostetaan joustomahdollisuuksien puitteissa. Sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisössä koettiin erityisen tärkeäksi, jopa 90 % piti tätä tärkeänä. Luku on kasvanut 5 prosenttiyksikköä edellisvuodesta. Tämä tulee varmasti muovaamaan monien yritysten yrityskulttuuria (Studentwork 2017.)

4 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu

Tutkimusta tehdessä valitaan usein aineiston keruumenetelmäksi joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen menetelmä – tai molemmat. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, tutkimus perustuu tilastojen ja numeroiden avulla syntyvään tulkintaan (Määrällinen tutkimus 2015.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen voi toteuttaa usealla eri menetelmällä, jossa yhteisenä piirteenä ovat esimerkiksi esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen tai kieleen ja ilmaisuun liittyvät näkökulmat. Määrällisellä ja laadullisella tutkimuksella voidaan selittää samoja tutkimuksia, mutta tällöin analyysi sekä selitys tapahtuvat eri tavoin. Usein käytännössä tämä tarkoittaa, että kvalitatiivisessa menetelmässä tietoa kerätään haastatteluilla, ryhmäkeskusteluilla tai essee-analyysinä – kun kvantitatiivisessa menetelmässä havainnot perustuvat laajaan määrään numeraalista tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pienempi otoskoko kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Laadullinen tutkimus 2015.)

Opinnäytetyöni aineiston keruu pohjautuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Valitsin laadullisen tutkimuksen, sillä halusin saada kattavaa tietoa Z-sukupolven ajatuksesta työelämää kohtaa. Tein opinnäytetyötäni varten kymmenen haastattelua Z-sukupolven edustajien kanssa. Lähetin haastateltaville haastattelukysymykset etukäteen, ja pyysin heitä luonnostelevaan vastauksia minulle jo ennen haastattelun alkua. Saatuaani materiaalia etukäteen sujuivat haastattelut jouhevasti ja keskustelua oli helppo käydä valmiiden vastausten pohjalta. Näin ollen haastattelut etenivät vuorovaikutuksellisesti ja keskustellen ja oli helppo esittää lähinnä tarkentavia kysymyksiä, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman kattavat.

Laadin haastattelukysymykset pohjautuen tutustumaani teoriaan. Halusin pitää haastattelukysymykset mahdollisimman yksinkertaisina, jotka toimisivat lähinnä pohjana hyvälle keskustelulle. Kysymyksiä karsittiin kymmeneen senkin vuoksi, että vastausmielenkiinto pysyisi mahdollisimman korkeana. Kysymykset olivat kaikille samat, joten otin huomioon haastateltavieni ikähaitarin, joka oli 17-27 vuotiaat. Haastatteluihin kului keskimäärin aikaa noin 45 minuuttia, riippuen haastateltavan ennakkovastauksista sekä keskustelualttiudesta. Haastateltavat löytyivät kaikki lähi- tai tuttavapiiristä, jonka vuoksi haastattelut sujuivat rennosti. Haastattelut suoritettiin kyläilyn tai kahvittelun merkeissä, yksi haastatteluista suoritettiin Skype välityksellä, sillä haastateltava asuu toistaiseksi eri maassa. Haastattelut suoritettiin ajalla: 26.1-16.2.2018.

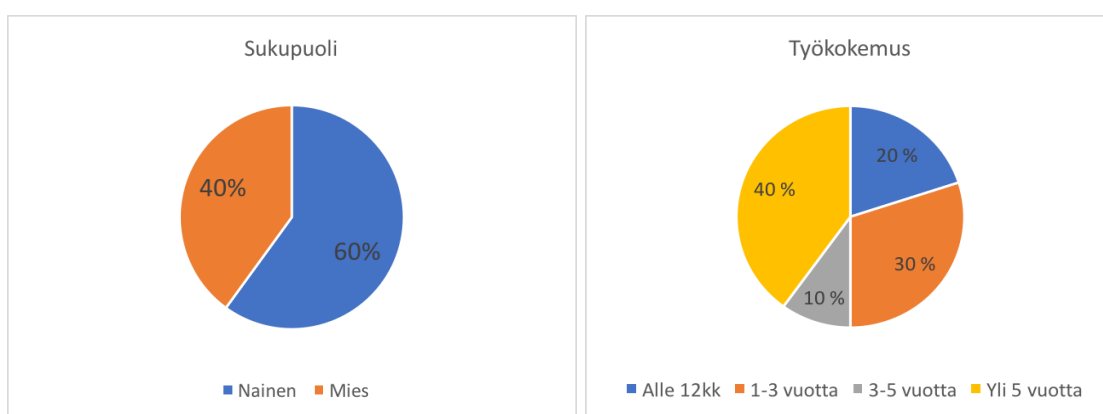
Taulukossa 1 on haastateltavat nimetty numeroin ja taustatiedoiksi annettu syntymävuosi, työkokemus ja tämän hetkinen koulutusaste.

Haastateltava	Syntymävuosi	Työkokemus	Koulutus
1	1995	4 vuotta	Ylioppilas
2	1991	10 vuotta	Ammattikorkea- koulu
3	2000	Alle vuosi	Peruskoulu
4	1993	3 vuotta	Ylioppilas
5	1998	2 vuotta	Ylioppilas
6	1995	2,5 vuotta	Ylioppilas + toisen asteen tutkinto
7	1993	6 vuotta	Ammattikorkea koulu
8	1992	5,5 vuotta	Ammattikorkea koulu
9	1994	7 vuotta	Ylioppilas
10	2000	Alle vuosi	Peruskoulu

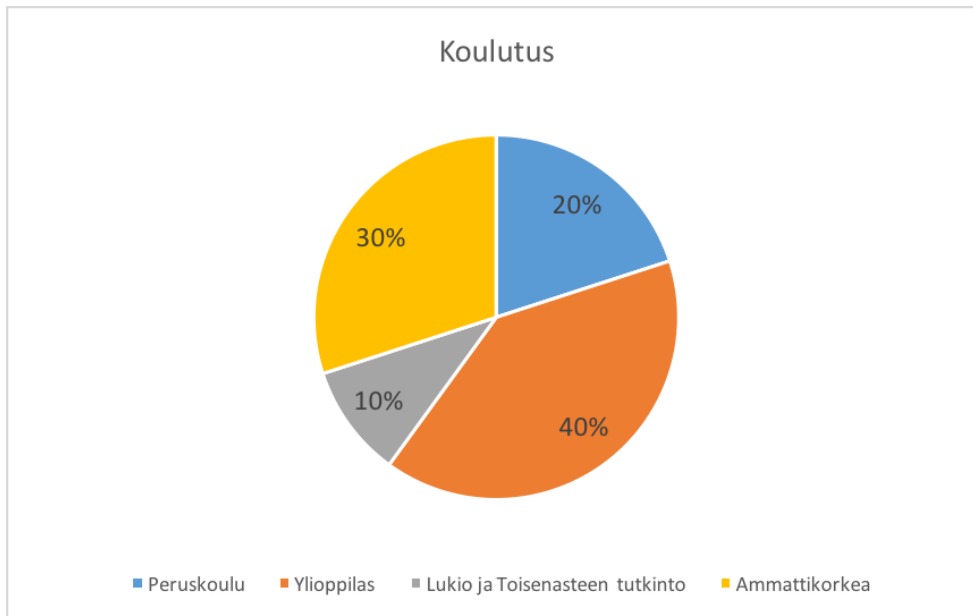
Taulukko 2

4.1 Haastateltavien taustatiedot

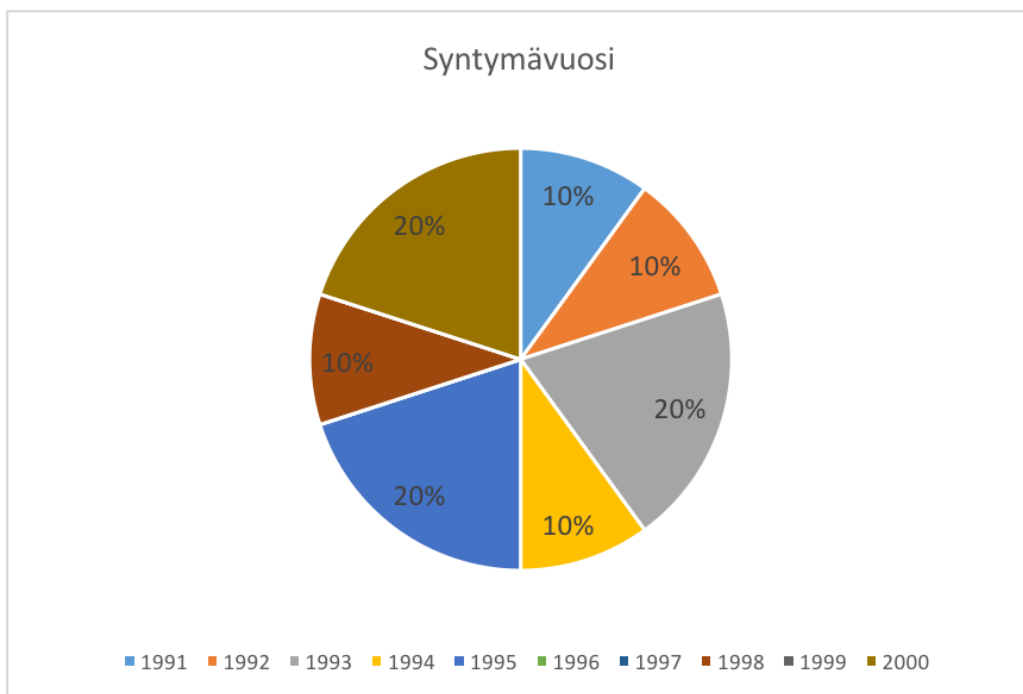
Alla kuvattu haastateltavien taustatiedot vielä ympyräkaavioissa, jotta prosentuaaliset osuudet ovat lukijalle helpommin hahmotettavissa.



Sukupuolijakauma haastatteluissa oli tasainen, jossa 10 haastateltavasta 4 oli miehiä ja 6 naisia. Vieressä olevassa taulukossa havainnollistetaan vielä haastateltavien työkokemus. Työkokemusvuosia on niputettu yhteen, jotta kaavio olisi helpommin hahmotettavissa.



Haastateltavien koulutustausta on kirjava ja koulutustausta on määräytynyt sen pohjalta, mistä haastateltavat ovat jo valmistuneet. Esimerkiksi vaikka peruskoulun suorittaneet ovat tällä hetkellä lukiossa, on heidän koulutustaustansa peruskoulu, sillä he eivät ole vielä valmistuneet. Samoin ylioppilaat, jotka ovat tällä hetkellä jatko-opiskelemassa ovat luokiteltu koulutukseltaan ylioppilaiksi.



Syntymävuodet ovat havainnollistettuna vielä ympyräkaaviossa, jotta lukija saa helposti kuvan haastateltavien ikäjakaumasta. Kaikki muut vuodet paitsi 1996, 1997 ja 1999 olivat edustettuina haastatteluissa.

5 Haastattelu analyysi

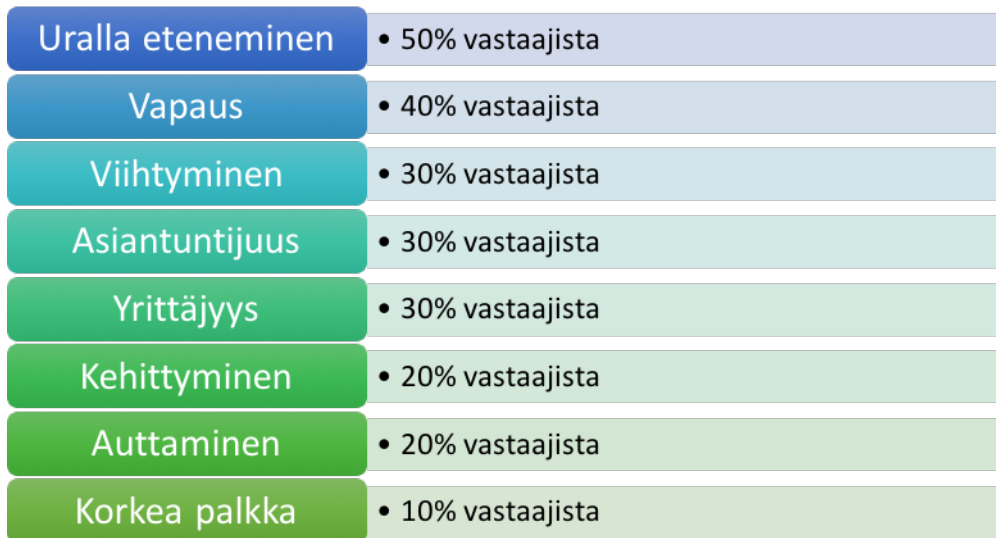
Puran haastattelut auki nostamalla esiin haastatteluissa mainittuja yhtäläisyyksiä sekä korostamalla muutamia mielestäni tätä sukupolvea kuvaavia sitaatteja. Etenen kysymys kerrallaan, mutta osan vastauksista tulen yhdistämään, sillä vastaukset ovat toisiaan tukevia sekä samankaltaisia. Haastattelut aloitettiin haastateltavan kuvauksella omasta uravisios- taan tai tahtotilasta, jota he odottavat tulevalta työelämältä ja päätettiin miettimällä, mikä on tähänastisen työuran paras työkokemus ja miksi.

5.1 Työelämän tärkeimmät seikat

Haastattelun alkuun kysyin haastateltavien omasta uravisios- ta/tahtotilasta, jota he odotta- vat tulevalta työelämältä. Päätin asettaa kysymyksen alkuun, sillä muut kysymykset tulisi- vat tukemaan tai olemaan ristiriidassa ensimmäisen vastauksen kanssa. Oman uravision tai tahtotilan jakaminen on myös hyvin henkilökohtaista, joten se toimi hyvänä jäänmurta- jana. Pyrin havainnoimaan ja poimimaan jokaisesta vastauksesta suoraan tai rivien välistä kuvaavia adjektiiveja, miten haastateltavat tahtoisivat tulevaisuudessa työskennellä tai mitä piirteitä työn tulisi sisältää. 50 % vastaajista ilmaisi selkeän unelma ammatin, johon pyrkivät. Työn piirteistä viisi seikkaa nousivat useimmin esille vastauksista:

1. Uralla eteneminen: oppimisen kautta aina seuraavalle tasolle. 50 % halusi edetä urallaan pitkällä tähtäimellä.
2. Vapaus: mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja työskentelyyn sekä vapaus päättää milloin ja miten työskentelee. 40 % vastaajista mainitsi vapauden.
3. Työssä viihtymisen tai työn mielekkyyden mainitsi 30 % vastaajista. Työn mielek- kyyteen tai viihtymiseen liittyivät työyhteisö sekä työkaverit.
4. Yrittäjäyys tai työskentely ”oman työnsä herrana” oli 30 %:n tahtotila haastatelta- vista.
5. Asiantuntijuutta/asiantuntijatehtäviä omalla alalla, 30 % piti tätä tärkeänä.

Muita esille tulleita piirteitä olivat mm. oman osaamisen kehittäminen, oman osaamisen ja vahvuuksien soveltaminen työhön, auttaminen ja oman osaamisen jakaminen. Työn toi- vottiin olevan myös haasteellista sekä vastaavan omia mielenkiinnon kohteita. Työ ei saisi syödä vapaa-aikaa tai pyöriä mielessä vapaa-ajalla.



Kuva 6. Omalta uralta kaivattuja piirteitä

Työelämän neljäksi tärkeimmäksi asiaksi haastatteluissa nousivat:

1. Työyhteisö, jokainen vastaaja mainitsi tämän (100 %)
2. Työn mielekkyys, 70 % mainitsi tämän.
3. Vaativuus/haastavuus, itsensä kehittäminen 60 % vastaajista piti tätä tärkeänä
4. Työn monipuolisuus 50 % / Hyvä esimiestyö 50 %

Jokainen haastateltavista koki hyvän työyhteisön tärkeäksi, sillä työssä vietetään valtavasti aikaa elämän aikana. Työssä viihtymisen koettiin heijastuvat vapaa-aikaan, joten on tärkeää voida töissä hyvin, jottei vapaa-aika kärsisi ja motivaatio säilyisi yllä. Hyvään työyhteisöön vaikuttavat haastateltavien mukaan saman henkiset työkaverit, ilmapiiri sekä työhyvinvointi. Työn mielekkyys oli pitkälti kytköksissä työyhteisöön, mutta myös työstä nauttiminen nostettiin esiin. Vastaajien mukaan työstä tulee nauttia, jotta mielenkiinto säilyy ja töihin on mukava mennä.

”Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa kaikkeen, joten on tärkeää, että työntekijät voivat hyvin ja hyvinvointi on priorisoitu yrityksessä korkealle. Haluan voida työssäni niin henkisesti, kuin fyysisestikin hyvin.” – haastateltava 7

Työn mielekkyyteen vaikuttivat 60 %:n mielestä työn haastavuus, sekä työssä kehittyminen. Tavoitteellisuuden koettiin nostavan ja tukevan haastavuutta sekä mahdollisuutta kehittyä työssä. Liian rutiininomaista tai yksitoikkoista työtä pidettiin työmotivaatiota laskevana tekijänä, joka puolestaan on kytköksissä työssä viihtyvyyteen sekä työhyvinvointiin.

Monipuolisuus koettiin samoista syistä tärkeäksi seikaksi, jotta työmotivaatio ja työnimu säilyisi. Hyvän esimiestyön sekä esimiestyöskentelyn vaikutuksen työn mielekkyyteen mainitsi 50 % vastaajista. Hyvän esimiehen tulisi olla ”vertainen alaisten kanssa” sekä helposti lähestyttävä. Esimiehen tulisi palautteenannolla ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan sekä olla enemmän kannustava mentori, kuin käskyttävä auktoriteetti. Esimies koettiin helposti lähestyttävämmäksi, jos esimies jakaa itsestään henkilökohtaisia asioita ja omaa elämän myös työn ulkopuolella. Esimies haluttiin kokea tasavertaisena, mutta tiukan paikan tulle esimiehellä arvostettiin jämäkkyyttä ja kykyä puuttua vaikeisiin tilanteisiin. Yksi haastateltavista mainitsi, että esimiehen tulisi olla ennalta arvattava, etteivät hänen päätöksensä tulisi koskaan yllätyksenä, sillä tämä synnyttää luottamuksen sekä turvallisuuden tunnetta.

Kaikki haastateltavat pääsivät pohtimaan, millainen on heidän mielestään hyvä johtaja. Viisi piirrettä nousivat useimmiten vastuksissa esille.



Kuva 7. Esimieheltä kaivatut piirteet

Muita kaivattuja piirteitä olivat, että esimies osoittaa luotettavuutta sekä on itse luotettava, huolehtii työhyvinvoinnista ja työntekijöistä, on läsnä sekä itsevarma.

5.2 Työn merkityksellisyys ja motivaatiotekijät

Haastateltavat olivat melkein yksimielisiä siitä, että työn tulee olla merkityksellistä. 70 % vastaajista koki, että työn tulee olla merkityksellistä heille itselleen. Työn merkityksellisyyden vaikuttivat 50 %:n mielestä työssä viihtyminen ja se, että tekee sitä mistä nauttii. Merkityksellisyyttä lisäsivät 30 %:n mielestä se, että työ hyödyttää yhteiskuntaa. 30 % oli

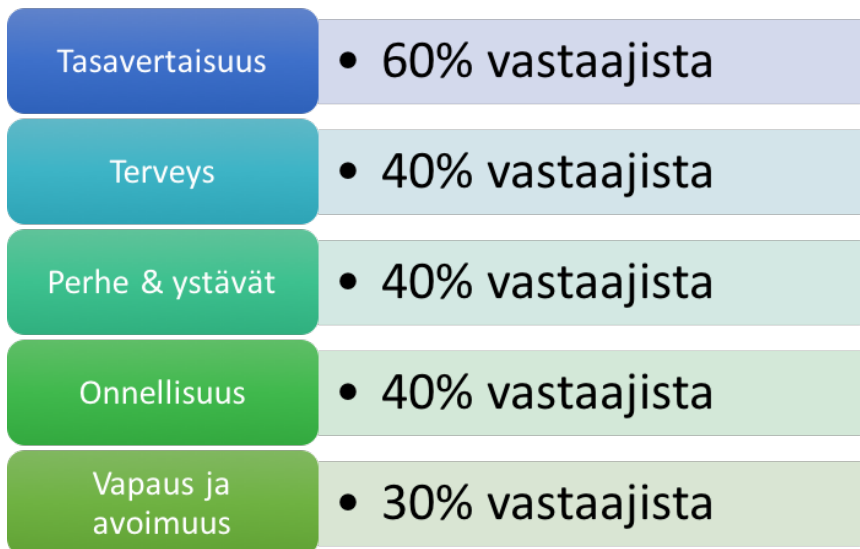
myös sitä mieltä, että konkreettisen tuloksen näkeminen lisää työn merkittävyyttä. Kokeemus siitä, että on osana jotakin suurempaa ja kokee itse olevan merkityksellinen työyhteisölle ja yritykselle, olivat myös merkityksellisyyttä nostavia tekijöitä. He, jotka eivät kokee, että työn tarvitsee olla aina merkityksellistä, mainitsivat kuitenkin, ettei merkityksettömyys poissulje työssä viihtymistä ja halusivat tulevaisuudessa tehdä itselleen merkityksellistä työtä.

”Tällä hetkellä työskentelen opintojen ohella ja minua motivoi vain raha. En pidä esimiehestäni tai työpaikastani. Työni teen mahdollisimman hyvin vain siksi, etten saisi joka päivä huonoa palautetta esimieheltä. Tulevaisuudessa toivon, että minua motivoi muukin kuin raha.” – Haastateltava 7

Suurimmaksi yhteiseksi motivaatiotekijäksi osoittautui haastattelujen perusteella raha. 70 prosenttia vastaajista mainitsi rahan tärkeänä tekijänä ja työstä saatavan palkan tulisi vastata työtehtävää. Paremmalla palkalla koettiin olevan suuri vaikutus vapaa-aikaan, sekä rahan tuomat mahdollisuudet ja elintason vakaus olivat haastateltavien mielestä tavoiteltavia asioita. 50 % piti työn haastavuutta sekä vastuuta motivoivana tekijänä. Haastavuutta ja vastuuta kaivattiin aina lisää oman oppimistahdin mukaan sekä mahdollisuuksia edetä uralla. 30 % motivoituu työelämässä palautteen saamisesta sekä auttamisesta. Palautetta saamalla koettiin, että tekee merkityksellistä työtä. Auttaminen koettiin olevan motivoivaa, kun saa omien taitojensa/kokemuksensa avulla auttaa muita ja olla tätä kautta hyödyksi.

”Jos ajattelen lääkärin ammattia, työelämässä minua motivoi mahdollisuus löytää ja kehittää uutta, auttaa ihmisiä konkreettisesti sairauksien hoidossa ja olla ylipäättään tekemisissä lääketieteen kanssa, koska se kiinnostaa minua” – Haastateltava 3

Muita haastatteluissa esiinnoitettuja tekijöitä olivat uusien kokemusten kartoittaminen, uuden kehittäminen ja innovointi sekä kannustava työyhteisö (20 % vastaajista). 10 % mainitsi työnvaihtelevuuden, onnistumisen tunteet sekä oman mielenkiinnon parissa työskentelyyn.



Kuva 8. Arvot

Kysyttäessä haastateltavien arvoja sekä sitä, miten nämä arvot näkyvät tai niiden tulisi näkyä työelämässä, olivat vastaukset moninaisia. Jos motivaatiotekijöistä raha, motivoi suurintaosaa, niin arvoissa oltiin inhimillisempiä – vain yksi mainitsi rahan arvokseen. Rahan sijaan onnellisuus, perhe ja ystävät sekä terveys kuuluivat 40 %:n arvoihin. Kunnioituksen ja arvostuksen sekä tasapuolisuuden ja suvaitsemisen mainitsivat 30 %, mutta perustelut näille neljälle arvolle olivat niin samankaltaisia, että voisi sanoa, että 60 % pitävät tasavertaisuutta arvonaan. Vapaus sekä avoimuus kuuluivat 30 %:n arvoihin. Ystävällisyyden mainitsi 20 %. Muita mainittuja arvoja olivat muun muassa turvallisuus, nautinto, luottamus, ilo, epäitsekkyys, hyvä sydämys, oikeudenmukaisuus sekä rehellisyys.

5.3 Odotukset työelämältä ja unelmatyön piirteet

Työelämältä nuoret odottivat eniten vastaustensa perusteella mahdollisuutta työskennellä oman kiinnostuksen kohteen tai intohimonsa parissa. 70 % halusi työskennellä tulevaisuudessa itseään kiinnostavien asioiden äärellä. Tällä hetkellä ongelmalliseksi koettiin, ettei ilman koulutusta ja kokemusta ole ”varaa valita” töitään aina juuri oman mielenkiintonsa mukaan, joten on otettava sitä, mitä tarjolla on. Nuoret olivat kuitenkin optimistisia sen suhteen, että kokemuksen ja koulutuksen karttuessa on luonnollista, että voi valita työnsä omien intohimojensa mukaan.



Kuva 9. Odotuksia työelämältä

Puolet vastaajista odottavat työelämältä uusia kokemuksia ja vaihtelevuutta. Rutiininomainen, liian helppo työ koettiin pitkällä tähtäimellä tylsäksi ja epämotivoivaksi. Haasteita kaipasi 40 % ja sama määrä kaipasi mahdollisuutta kehittää itseään ja sitä kautta mahdollisuutta edetä urallaan – 40 % mainitsi myös halunsa oppia työelämässä uusia asioita. Vaihtamismahdollisuuksia ja työn merkityksellisyyttä odottivat 20 % vastaajista. Muita mainittuja odotuksia olivat muun muassa saada koulutusta vastaava työ, hyvä palkka, asiantuntijan rooli, hyvä työyhteisö sekä hyvä johtaja.

Unelmatyössä oli hyvin samankaltaisia piirteitä kuin mitä vastaajien mukaan työelämältä odotettiin. Työelämän odotuksia kuvailtiin maltillisemmin kuin unelmatyötä, jossa vastaukset rönsyilivät ja listat olivat pidempiä. Yhteinen nimittävä tekijä oli, että unelma työ on työtä, josta itse nauttii ja työtehtävät ovat mielekkäitä (80 %). Useampi mainitsi unelmatyön piirteeksi, ettei työ tunnu työltä, koska sitä tekee mielellään (40 % vastaajista). Puolet oli sitä mieltä, että unelmatyössä sekä työpäivät että työ ovat vaihtelevia ja työssä saa toteuttaa itseään. Onnellisuutta ja hyvinvointia unelma työ lisää 30 %:n mielestä ja sama määrä vastaajista oli sitä mieltä, että unelmatyö on stressitöntä. Yhteiseksi piirteeksi työlle mainittiin työyhteisö, jossa kollegat ovat ystäviä ja että työ hyödyttäisi yhteiskuntaa ja siinä pääsisi auttamaan muita (30 % vastaajista).

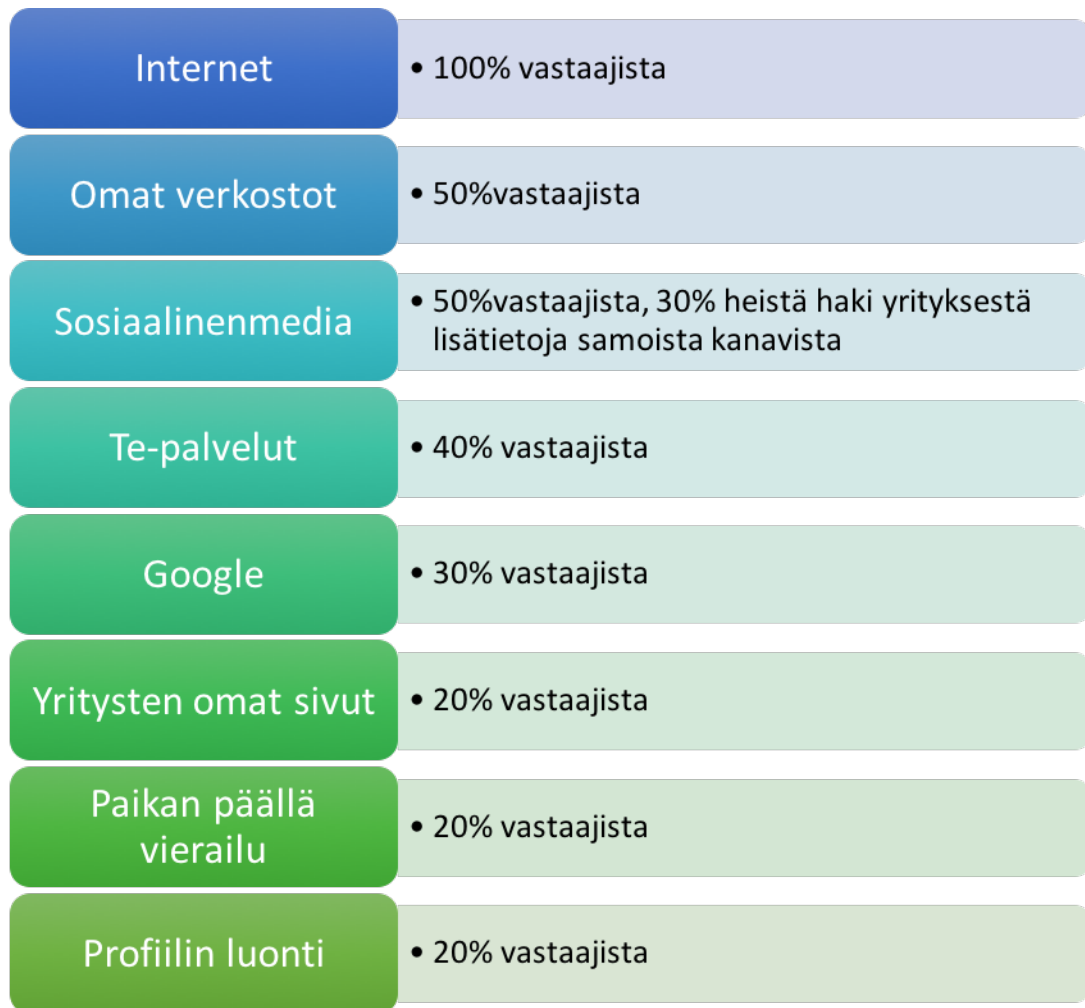
Muita piirteitä, joita mainittiin, olivat muun muassa matkustelu (20 %), työn kansainvälisyys (10 %), työn antoisuus ja palkitsevuus (20 %), hyvä palkkaisuus, mieluisat työajat ja luontaisedut (20 %), autonomia (10 %), vapaus (10 %), mahdollisuus vaikuttaa kestävään

kehitykseen ja luonnon hyvinvointiin (10 %) ja uuden oppiminen (10%). Unelmatyössä ei ole myöskään ylitöitä.

Parhaista työkokemuksista löytyi samoja elementtejä kuin, mitä työ elämältä odotetaan sekä miten unelma työn piirteitä kuvailtiin. Parhaissa työkokemuksissa oltiin opittu paljon uutta, päivät ja työtehtävät olivat vaihtelevia, oli työskennelty hyvien ystävien kanssa ja töihin oli kiva mennä. Moni oli saanut myös vastuuta, arvostusta, mahdollisuuden vaikuttaa ja kehittyä. Näistä tekijöistä oli muodostunut hyvät työkokemukset ja samojen asioiden toivottiin olevan hyvin myös tulevaisuudessa. Vain yhdellä vastaajista ei ollut kertynyt positiivisia kokemuksia työelämästä.

5.4 Työnhaku kanavat

Työn hakuun käytetään pääasiallisesti internettiä ja sieltä löytyviä työpaikkailmoittelu sivustoja, kuten Duunitori.fi, Monster.fi, Oikotie.fi, Mol.fi ja TE-palvelut. Sosiaalisen median (Facebook, Instagram, Snapchat, LinkedIn) palveluita sanoi käyttävänsä puolet ja muutamat heistä hakivat sosiaalisen median avulla lisätietoa yrityksistä, joissa mahdollisesti haluaisivat työskennellä. Google mainittiin myös hyvänä hakuvälineenä, sillä hakukenttään voi syöttää haluamiaan sanoja ja tämä koettiin helpoksi ja yksinkertaiseksi. Puolet haastateltavista hyödynsivät työn haussa omia verkostoja. Osa oli marssinut yritykseen paikan päälle kyselemään työpaikoista – näin koettiin erottuvan positiivisesti muista työnhakijoista. Muutama mainitsi myös tehneensä profiileita henkilöstövuokrausyritysten sivuille. Useampi nuorista vastasi, että työ jää hakematta, mikäli haku on liian monimutkainen tai hankala, joten helppokäyttöisyyttä ja yksinkertaisuutta arvostettiin hakumenetelmissä. Yksikään vastaajista ei maininnut käyttävänsä aikakausilehtiä hakumenetelmänään.



Kuva 10. hakukanavat työn haussa Haastatteluanalyysi

Opinnäytetyötäni varten keräämässä teoreettisessa tiedossa sekä haastatteluissa oli paljon yhtenäisiä piirteitä, mutta absoluuttisesta totuudesta ei voi kummankaan osion yhteydessä puhua. Käyn seuraavissa osiossa läpi teoriaa tukevia tai teoriasta erkanuvia seikkoja, jotka pohjautuvat haastateltavien vastauksiin. Teen yleistyksen sekä johtopäätökset kymmenen henkilön vastausten perusteella, joten ne eivät ole varmoja totuuksia, mutta toimivat pohjana tällä analyysillä.

5.5 Arvojen merkitys työelämässä

Aikaisemmin uskottiin, että arvomaailma perustui lähinnä edellisten sukupolvien ajatuksiin ja tuntemuksiin. Teknologian on tuonut maailman tapahtumat yhä lähemmäs tavallisen ihmisen elämää sekä lisännyt tietoa merkittävästi. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Z-sukupolvi on omaksunut uusia arvoja, joita he pitävät tärkeinä ja haluavat omien arvojen kohtaavan työelämän kanssa. Toisaalta haastateltavat olivat myös realisteja sen suhteen, että he eivät juuri voi sanella sääntöjä työnantajille uransa alkuvaiheessa vaan aluksi on oltava nöyrempi. Muutamat olivat jyrkempiä sen suhteen, että eivät

kokeneet voivansa työskennellä yrityksessä, jossa heidän omat arvot eivät kohta yrityksen arvoja.

”Minulle on tärkeää, että olen tasa-arvoinen perheessäni, parisuhteessani sekä työelämässä. En voisi kuvitella työskenteleväni yrityksessä, jossa en koe olevani vertainen ja minua ei arvosteta.” Haastateltava 9

Osa tutkijoista ennusti Z-sukupolven olevan arvoiltaan kovempia kuin edelliset sukupolvet, kun taas toiset uskoivat heidän olevan avarakatseisempia. Haastatteluissa nousi pitkälti esille pehmeitä arvoja, kuten tasa-arvo, onnellisuus, auttaminen ja avoimuus – vain yksi mainitsi materian arvokseen. Kaikkia haastateltavien arvoja ei voida suoranaisesti vettää työelämään. Voidaan kuitenkin ajatella, että nuorten arvot, kuten perhe ja ystävät, näkyvät siinä, että työn ei haluta vievän kaikkea aikaa ja ystävyysuhteiden oletetaan kuuluvan myös työpaikalle. Terveyttä nuoret halusivat vaalia niin työssä kuin sen ulkopuolellakin. Työelämässä terveys näkyi vastaajille lähinnä omasta työturvallisuudesta ja työkyvystä huolehtimisena. Toisaalta melkein puolet tavoittelivat työssään onnellisuutta, joka on hyvin henkilökohtainen ja laaja käsite. Onnellisuutta pidettiin tavoittelemisen arvoisena ja sen eteen haluttiin tehdä töitä.

”Onnellisuus on minulle tärkeä arvo. En ole onnellinen joka päivä tai koko ajan, mutta pyrin siihen, että valinnat joita teen tekevät minut onnelliseksi. Mikäli työ tekee minut onnettomaksi, en epäröi vaihtaa työpaikkaa.” Haastateltava 1

Kuten edellä on mainittu, haastateltavat suhtautuivat realistisesti työelämään ja siihen, millaisia vaateita voivat uusina tulokkaina työnantajille asettaa. Haastattelujen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että nuoret eivät ole valmiita tekemään työtä, jossa heidän omat arvot ovat suuressa ristiriidassa työnantajien arvojen kanssa.

5.6 Työelämän haasteet

Automaation ja tekoälyn odotetaan muuttavan työtehtäviä ja samalla koulutuksella ei uskota pärjäävän enää loppu elämää. Tähän haasteeseen Z-sukupolvi on hyvin varustautunut haastattelujen perusteella, sillä he odottavat uusia haasteita, mahdollisuutta oppia ja kehittyä.

”Odotan, että saan työelämältä lisää onnistumisen kokemuksia, itseni haastamista ja uuden oppimista. Haluan päästä kehittymään ja haastamaan itseäni. Tiedän, että tämä tarkoittaa sitä, että minulla on rohkeutta poistua omalta mukavuusalueeltani.” – Haastateltava 4

Kansainvälistyminen ei ole enää uusi trendi, mutta kansainvälistyminen näkyy ja tulee näkymään konkreettisesti työpaikkojen arjessa – joka kolmannella Suomessa työskentelevällä on ulkomaalaistaustainen työkaveri. Kansainvälistyminen on tälle sukupolvelle enemmän arkipäivää kuin päänvaivaa tuottavaa, mikä näkyy jo haastateltavien työskentely- tai opiskelutaustoista. Haastateltavista 70 % on opiskellut tai työskennellyt ulkomailla tai opiskellut Suomessa kansainvälisessä koulussa, jossa opetuskieli on jokin muu kuin suomen tai ruotsin kieli. Haastateltavien avarakatseisuus ja ymmärrys erilaisuutta kohtaan oli korkea, mikä voi johtua osittain erilaisuuden kohtaamisesta kansainvälisessä ympäristössä.

Sitran mukaan ratkaiseviksi tekijöiksi tulevaisuudessa painottuvat tiedon jakaminen, vastavuoroisuus ja luottamus. Haastatteluissa edellä mainitut seikat nousivat useassa kohdassa esille. Ensinnäkin haastateltavat halusivat jakaa omaa tietämystään sekä oppia muille. Haastateltavat olivat myös halukkaita auttamaan muita omien vahvuksiensa mukaan - tämä voidaan laskea tiedon/osaamisen jakamiseen. Vastavuoroisuus näkyy haastateltavien vastauksissa sillä, että he arvostavat tasa-arvoa ja tasapuolisuutta. Vastavuoroisuutta odotetaan niin työkavereilta kuin johtajiltakin. Luottamusta ei perään kuulutettu haastatteluissa erityisen näkyvästi. Lähinnä esimiehiin liitettiin toiveita, että he olisivat rehellisiä ja luotettavia.

”Haluan päästä matkustamaan ja elämään ulkomailla sekä toteuttaa itseäni ja jakaa omaa tietämystäni muille. Tätä kautta voisin vaikuttaa minulle tärkeisiin asioihin, kuten luonnon hyvinvointiin” – Haastateltava 6

5.7 Z-sukupolven johtaminen

Kuten todettua, johtamiseen löytyy yhtä monta teoriaan kuin on johtajaakin. Tekniikka on muuttanut paljon työelämää viime vuosikymmeninä, mutta tekniikkaakin suuremmaksi muutokseksi on muodostunut asenne työtä, työn tekemistä ja johtamista kohtaan. Samaa kieltä puhuivat suurimmaksi osaksi myös haastattelun tulokset. Warren Bennis ja Robert Thomas listasivat neljä piirrettä, jotka kuvasivat menestyviä johtajia iästä riippumatta. Neljää selittävää piirrettä kuvasivat muun muassa adjektiivit oppiva, empaattinen, kuunteleva, itsevarma ja moraalinen. Hyvää johtajaa kuvailtiin samoin kriteerein omassa haastattelututkimuksessa. Haastattelujen perusteella hyvältä johtajalta kaivattiin myös itsevarmuutta, empaattisuutta ja vertaisuutta. Tämän päivän tai tulevaisuuden johtajalta odotetaan siis inhimillisyyttä. Haastatteluista voi vetää yhtenäisen johtopäätöksen, että matala hierarkisuus yrityksissä on tulevaisuutta.

”Hyvään johtajaan on helppo ottaa yhteyttä ja hänen kanssaan voi puhua muustakin kuin työstä. Johtajan tulee olla myös johdonmukainen ja ennalta arvattava.” – Haastateltava 10

”Hyvä johtaja ei aina näy eikä kuulu, mutta kun hän sanoo, että marssitaan – niin silloin marssitaan.” – Haastateltava 8

”Hyvään johtajaan ei liity herran pelkoa. On hyvä, jos johtajan puoleen voi kääntyä niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa” – Haastateltava 5

”Johtajan kuuluu uskaltaa tehdä päätöksiä ja ratkaisuja olemalla epäitsekäs” – Haastateltava 3

Epäjohtajuus lienee yksi tulevaisuuden johtamisteorioista, joilla Z-sukupolvea kannattaa viedä kohti tavoitteita. Haasteltavat halusivat vuorovaikutuksellisuutta, inhimillisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Johtajan tulisi olla myös helposti lähestyttävä kaveri. Haastateltavat kuvailivat melkein suoranaisesti epäjohtamisen piirteitä. Suuri osa haastateltavista kaipasi työelämässä haasteita sekä vaikuttamismahdollisuuksia, jotka ovat eräitä epäjohtajuuden kulmakiviä. Haastattelujen perusteella voidaan ajatella, että johtajuudessa kannattaa hyödyntää epäjohtamista sekä älykkään johtajuuden teorioita, sillä älykäs johtajuus pyrkii muutamaamaan koko ajan ympäristöön ja sen tuomiin haasteisiin.

5.8 Rekrytointi yksinkertaiseksi ja helpoksi

Haastattelujen perusteella rekrytoinnin kannattaa tulevaisuudessa keskittyä työnhaun helppouteen. Haastateltavat mainitsivat, että työ jää usein hakematta, mikäli sen hakeminen on tehty liian hankalaksi ja aikaa vieväksi. Sitrassa (2017) mainittiin, että tulevaisuudessa saattaisi olisi järkevää, että työnhaku poistuisi kokonaan työnhakijan omalta listalta. Tälle saatiin haastattelujen perusteella vihreää valoa siinä mielessä, että työn haun halutaan olevan mahdollisimman helppoa. Nuorten olisi helpompaa tehdä oma profiilinsa tietokantaan, josta rekrytoijat ja työnantajat saisivat suoraan kaipaamaansa osaamista. Toisaalta haastattelujen perusteella vain muutamat olivat tehneet työnhaku-profiileja eri kanaviin, joten tämä idea vaatii vielä hiomista ja järjestelmien kehittymistä.

”Työnhaussa tärkeää on helppous. Mikäli työnhakeminen on hankalaa tai hakemuksen teko monimutkaista, en välttämättä hae kyseistä työtä” – Haastateltava 9

Rekrytointitilanteissa on tärkeää muistaa samankaltaisia piirteitä, mitä haastateltavat toivoivat johtamiselta, esimerkiksi haastattelutilanteista on hyvä luoda vuorovaikutuksellisia,

sillä haastateltavat pitivät sitä arvossaan myös työpaikalla. Yrityksestä tulisi pystyä viestimään inhimillisesti ja tuomaan houkuttelevia arvoja esille. Haastateltavat kaipasivat esimerkiksi kehittymistä ja hyvää työyhteisöä. Näitä asioita pitäisi osata tuoda haastattelutilanteissa esille. Haastattelutilanteet muuttavat vuorovaikutuksellisuutensa myötä myös siihen, että rekrytoijan tulee osata markkinoida yritys. Haastattelujen perusteella nuoret eivät ole kovin sitoutuneita, joten rekrytointitilanteessa luvattujen asioiden tulisi pitää paikkansa, sillä Z-sukupolven edustajat vaihtavat työpaikkaa saadakseen haluamansa. Yrityskulttuuri tulisi ruveta systemaattisesti muuttamaan/viemään kohti yhteisöllistä sekä lämmintä työyhteisöä kohti.

”En koe, että minun kannattaisi sitoutua vielä mihinkään tiettyyn työhön. Tartun oikeastaan aina tilaisuuteen uuden työn sattuessa kohdalle” – Haastateltava 10

6 Pohdinta

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä, kehitysehdotuksia, omaa oppimistani, luotettavuutta sekä jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimusongelmani, miten Z-sukupolvi suhtautuu työelämään – ja miten työnantajat voivat tähän varustautua, tuntui aiheena kiinnostavalta ja ajankohtaiselta. Kysymys on todellinen, kun epävakaa taloustilanne ei ota taantukseen ja samalla teknologia myllertää työpaikkoja sekä ammatteja uusiksi. Työolot ja vaatimukset työtä kohtaan eivät ole radikaalisti muuttuneet muutaman vuoden aikana, mutta jos tämänhetkistä tilannetta verrataan muutaman vuosikymmenen takaiseen, on ero merkittävä. Tutustuessani erilaisiin lähteisiin koskien Z-sukupolvea sain ymmärryksen siitä, että nuoret tulokkaat aiheuttavat todellista päänvaivaa yrityksissä. Osa yrityksistä on ymmärtänyt Z-sukupolven odotusten tärkeyden liiketoimintansa kannalta. Toisaalta osa lähteistä, jotka ovat kirjoitettu 2000-2010-luvulla, olivat arvailevia ja jopa hyvin radikaaleja kuvauksia siitä, miten tämä nuori sukupolvi tulee muuttamaan maailman. Itselleni ei muodostunut haastattelujen perusteella mielikuvaa supersankareista, jotka pyyhkäisivät työelämään sekoittamaan kaikki vanhat toimintamallit – toki tämä johtuu varmasti myös siitä, että oma sukupolveni on hyvin lähellä Z-sukupolvea. Z-sukupolvi on kieltämättä erilainen, mutta kuinka erilainen, riippuu siitä, mihin sitä vertaamme.

Kuten todettua, lähteiden julkaisuajankohdasta riippuen löytyi paljon eroja, miten tähän uuteen sukupolveen tulisi suhtautua. Työelämä muuttuu niin kuin se on muuttunut aina ennenkin. Se, mihin yritysten kannattaisi satsata resursseja tätä sukupolvea ajatellen, on ymmärrys siitä, mitä tämä sukupolvi kaipaa, millaiset arvot heillä on ja millaiseen yhteiskuntaan he ovat syntyneet. Yritykset, jotka onnistuvat integroimaan tämän sukupolven osaksi yritystään tai muokkaamaan omia toimintamalleja tämän sukupolven mukaan, omaavat suuremmat mahdollisuudet menestyä kuin yritykset, jotka jättävät kuilun vanhemman sukupolven ja Z-sukupolven välille.

6.1 Johtopäätökset

Tapscottin teoksessa *Syntynyt digiaikaan* (2010) mainitaan kahdeksan arvoa, miten Z-sukupolvi poikkeaa edeltäjistään. Mainitut tekijät ovat: vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus sekä innovatiivisuus. Haastatteluiden pohjalta löytyi yhtäläisyyksiä Tapscottin teettämään tutkimukseen, jota havainnollistan seuraavassa taulukossa.

Tapscott	Haastateltavat
<p>Vapaus: vapautta valita työpaikkansa ja – aikansa.</p>	<p>Haastateltavat luettelivat työltä haluamia piirteitä, jonka mukaan he tulevat valitsemaan työpaikkansa. Kukaan ei oikeastaan vastannut ”ottavansa mitä vastaan tulee” tai ”kunhan saisi töitä” – vaan olivat luottavaisia sen suhteen, että voivat valita haluamansa. Osa mainitsi suoraan, millaiset työaikojen tulee olla.</p> <p><i>”Haluan työskennellä säännöllisesti kasista neljään, viikonloput aina vapaana sekä mahdollisuuden etätöihin. Olisi mahtavaa saada matkustella omassa työssä myös ulkomaille” – haastateltava 7</i></p> <p><i>”Työssä on tärkeää, että on vapaus valita tapa, jolla työnsä suorittaa” – haastateltava 10</i></p>
<p>Räätälöinti: asioiden räätälöinti oman näköiseksi, esim. älypuhelimien tai työtehtävien.</p>	<p>Kukaan haastateltavista ei suoranaisesti sanonut, että työn tulisi muokkautua työntekijän ympärille, eikä toisinpäin. Epäsuorasti haastateltavista voi tulkita, että he odottavat räätälöintiä, sillä työnkuvan tulee haastattelujen perusteella vastata heidän omia toiveitaan, joten työsopimusta tehtäessä asioiden tulisi olla neuvoteltavissa. Suurin osa haluaa työskennellä omien mielenkiintojen sekä intohimojensa parissa, jossa he voi hyödyntäen omia vahvuuksiaan.</p> <p><i>”Työn tulee vastata koulutustani ja motivoida minua olemalla tarpeeksi haastavaa.” –haastateltava 8</i></p>

	<p><i>"Johtotehtävät kiinnostavat, sillä pääsisin toteuttamaan itseäni sekä jakamaan osaamistani" – haastateltava 5</i></p>
<p>Tutkiminen ja uteliaisuus: erilaisten tietojen totuusperien tutkintaa. Asioista otetaan selvää, sillä tieto on helposti saatavilla.</p>	<p>Monet haastateltavista mainitsivat halunsa oppia työssä ja pitivät sitä tärkeänä. He ovat uteliaita sekä halukkaita ottamaan asioista selvää. Muutamat mainitsivat tutkineensa yrityksiä, joissa haluaisivat työskennellä ja ottaneet selvää yrityksen taustoista.</p> <p><i>"Haluan kehittää omaa osaamistani mahdollisimman paljon ja oppia uutta" – haastateltava 4</i></p> <p><i>"Työn tulee olla monipuolista, ei liian yksitoikkoista. Tehtävien kautta tulee voida kehittää itseään ja oppia uutta, jotta mielenkiinto pysyy yllä" – Haastateltava 9</i></p>
<p>Eettisyys: ympäristötietoisuus, suositaan rehellisempiä ja eettisempiä yrityksiä ja palveluita.</p>	<p>Vain muutamat mainitsivat eettisyyden, ympäristöystävällisyyden sekä kestävän kehityksen tärkeäksi työelämää pohtiessa, joten tästä ei voi vetää yhtäläisyyksiä Tapscottin kanssa.</p> <p><i>"Luonnon ja kestävän kehityksen huomioiminen on tärkeää, sekä edesauttaa niiden kasvamista. Työssä tulisi edistää luonnon hyvinvointia ja edistää kestävästä kehitystä" – Haastateltava 6</i></p> <p>Toisaalta tasa-arvo ja tasapuolisuus koettiin tärkeäksi arvoksi useamman haastateltavan puolelta, joten voidaan sanoa, että nuoret suosivat eettistä toimintaa, mikä koskee ihmisiä.</p>

	<p><i>"On tärkeää, että työssä kaikki ovat tasavertaisia ja antavat saman panoksen työhönsä" – Haastateltava 1</i></p> <p><i>"Kaikkia tulee kohdella työpaikalla saman arvoisesti ja kaikkien ajatukset tulee ottaa huomioon" – Haastateltava 5</i></p>
<p>Yhteistyö: näkyy usealla alueella nuorten elämässä. He kehittävät tuotteita yhdessä yritysten kanssa, keskustelevat kehitysideoista erilaisilla digitaalisilla alustoilla sekä kommunikoivat jatkuvasti eri medioihin älypuhelimillaan.</p>	<p>Haastattelussa nuoret eivät ottaneet kantaa varsinaisesti siihen, kuinka paljon yhteistyötä he tekevät yritysten kanssa antamalla palautetta tai kehitysideoita. Yhteistyö nousi vahvasti esiin kuitenkin työyhteisön puolelta, jossa tärkeänä pidettiin hyviä työkavereita, joilta saa apua ja joiden kanssa työnteko luonnistuu. Johtajat haluttiin myös pitää inhimillisinä ja läheisinä.</p> <p><i>"Mukavat työkaverit ja lämmin työilmapiiri ovat avainasemassa työnlaatua ajatellen" – Haastateltava 2</i></p> <p><i>"Jos pomo ja työkaverit eivät ole mukavia, käy työssä käymien nopeasti tylsäksi ja vaihdan paikkaa" – Haastateltava 10</i></p>
<p>Viihde: viihteen odotetaan kuuluvan myös työpaikalle. Työstä halutaan saada myös emotionaalista vastinetta.</p>	<p>Työssä koettiin erityisen tärkeäksi, että siellä viihdytään ja saadaan toteuttaa itseään. Moni halusi työskennellä niiden asioiden parissa, joista nauttivat myös vapaa-ajalla.</p> <p><i>"Haluan maanantai aamuna herätä hyvällä mielellä töihin ja tehdä juuri sitä mistä nautin" – Haastateltava 2</i></p> <p><i>"Työtä tulee olla miellyttävä tehdä, eikä työtä tarvitse ajatella pakonomaisena. Työn tulee tuoda hyvää oloa itselle" – Haastateltava 3</i></p>

	<p><i>"Tahdon mielekkään työn, jossa viihdyn. Työ ei saa pyöriä mielessä vapaalla tai lomilla" – Haastateltava 7</i></p>
<p>Nopeus: nopeus on olennaista kaikessa, mitä tapahtuu. Nuoret ovat tottuneet saamaan vastaukset nanosekunteissa internetmaailmassa, joten he odottavat sitä myös muilta ihmisiltä, sekä työelämässä.</p>	<p>Kun peilaan haastateltavien vastauksia työelämään ajatellen nopeutta, tuntuivat haastateltavat olevan enemmän realistisia sen suhteen, että tiesivät joutuvansa tekemään töitä unelmatyönsä eteen – joten nopeutta ei vaadittu tällä akselilla. Mitä taas työpaikan etsimiseen tulee, halusivat haastateltavat sen olevan helppoa ja nopeaa tai muutoin työ jää hakematta.</p> <p><i>"Kuvittelen itselleni aika perinteisen urakäyrän, jossa aloitan pohjalta ja etenen kokemuksen karttuessa huipulle" – Haastateltava 5</i></p> <p><i>"Minulle on tärkeää työnhaun helppous, mikäli työhakemus on liian hankalaa jättää tai se vie kohtuuttomasti aikaa – se jää tekemättä" – Haastateltava 9</i></p>
<p>Innovatiivisuus: tämä sukupolvi on kasvatettu keksimisen kulttuuriin. Innovaatioita syntyy nopealla tahdilla jatkuvasti lisää.</p>	<p>Suoranaisesti innovatiivisuus ei noussut haastatteluissa räikeästi esille. Osa haastateltavista työskenteli tai haluaisi tulevaisuudessa työskennellä aloilla, joihin yleisesti ottaen liitetään innovatiivisuutta ja innovaatioita, kuten markkinointi ja lääketiede.</p> <p><i>"Minua motivoi mahdollisuus löytää ja kehittää uutta" – Haastateltava 3</i></p> <p><i>"Haluan tehdä työni luovasti ja omalla tavallani" – Haastateltava 6</i></p> <p><i>"Odotan erilaisia tulevaisuudessa projekteja, joissa pääsisi käyttämään aivan uudenlaisia lähestymistapoja perinteiseen markkinointiin nähden" – Haastateltava 2</i></p>

Tapscottin mukaan nuoret uskaltavat vaihtaa työpaikkaa paremman palkan, luontais-
tujen, haastavimpien työtehtävien tai vain vaihtelun vuoksi. Tämä kävi ilmi myös haastatte-
luista, jossa vain yksi mainitsi haluavansa sitoutua samaan työnantajaan, jossa voisi luoda
uraa. Muut olivat valmiita vaihtamaan paikkaa uusien kokemuksia tai parempien etujen
perässä.

6.2 Kehitysehdotukset

Haastattelujen ja tutustumieni lähteiden perusteella syntyi itselleni mieleen kehitysideoita,
joita yritykset voisivat käyttää, jotta Z-sukupolvi integroituisi yritykseen ja auttaisi yritystä
kehittämään. Ensinnäkin yritysten olisi hyvä saada kuulu "nuorten ja vanhojen" työntekijöi-
den osalta kurottua pienemmäksi. Vanhemmat yritykset voisivat rehellisesti kertoa uusille
nuorille tulokkailleen historiastaan, kuinka ennen on tehty ja auttaa tätä kautta nuoria ym-
märtämään heistä kivikautisilta menetelmiltä tuntuja seikkoja. Tällöin nuorten olisi ehkä
helpompi ymmärtää iäkkäämpää kollegaa, miksi hänelle esimerkiksi teknologian muutok-
set tuottavat haasteita. Jakoa ei kannata myöskään tukea erottamalla uusia ja vanhoja
työntekijöitä toisistaan, vaan rohkeasti ottaa nuoria alusta asti innovoimaan erilaisiin ko-
kouksiin ja tilaisuuksiin. Nuori, jolla ei ole työelämän suurta painolastia harteillaan, voi an-
taa arvokkaitakin ideoita ja toimintaehdotuksia yritykselle – on helpompi ajatella laatikon
ulkopuolelta, kun rutiinia ei ole syntynyt. Jotta toivottua innovointia syntyisi, kannattaisi yri-
tyksen järjestää erilaisia workshoppeja, jossa määritellään haluttuja päämääriä ja annetaan
uusien tulokkaiden ja vanhempien konkareiden mieltä uudenlaisia toimintatapoja yh-
dessä. Eräänlainen tehtävä tällaisesta voisi olla esimerkiksi, että yritys haluaa parantaa
työnantajakuvaansa. Workshoppeissa voitaisiin mieltä, mitkä ovat henkilöiden omat näke-
mykset siitä, miten työnantajakuva paranee ja miten he itse toimisivat, ja mahdollistaa
tämä prosessi tarvittavin työkaluin. Workshoppeja järjestettäessä on tärkeää, ettei ideoita
torpata heti, vaikka ne tuntuisivat lennokkailta ja mahdottomilta. Ideoista on tärkeä nähdä
ja löytää mahdollisuuksia eikä vain valmiita toimintamalleja.

Mentorointi on yksi uusi tämän päivän työelämän käsitteistä, jota käytetään jo sujuvasti
monissa yrityksissä. Usein kuitenkin mentoroinnissa asetelma on niin, että vanhempi työn-
tekijä opastaa nuorempaa johonkin tiettyyn työtehtävään. Tilanne tulisi nähdä myös toisin-
päin. Nuoret osaajat voisivat mentoroida myös vanhempia työntekijöitä ajattelemaan uu-
della tavalla, mitä tulee esimerkiksi teknologiaan. Nuorukainen, joka astuu työelämään,
voisi olla esimerkiksi rekrytointin apuna opastaen uusiin sosiaalisen median tarjoamiin ka-
naviin, kuten miten hyödyntää Snapchattia rekrytointiprosessissa. Työnantajien kannat-

taisi keskustella muutenkin, mitkä seikat ovat nuorille merkityksellisiä tai luo heille ylpeyden tunnetta. Täten työnantajat osaisivat antaa nuorille heidän kaipaamaa vastuuta ja voisivat näin ollen sitouttaa nuoria oman osaamisen kehittämisen kautta yritykseen. Kehittämisen tueksi täytyy tunnistaa yksilön kehitystarpeet, joten säännölliset keskustelut nuorten kanssa ovat tärkeitä. Heidän kanssaan voi järjestää esimerkiksi kuukausilounaita, jossa voi avoimesti puhua motivaatiotekijöistä, kehityskohteista tai odotuksista.

Johtamiseen on teknologian myötä saatavissa monenlaisia työkaluja, jolla päästäisiin kohti yksilöllisempää johtamista. Esimerkiksi erilaiset piirre-testit auttaisivat työnantajaa kohdentamaan ohjauksen ja tuen yksilöllisesti. Näitä työkaluja voi hyödyntää esimerkiksi, kun esimies pohtii, kuinka antaa palautetta työntekijälle tai miten viestiä erilaisissa tilanteissa yksilöllisyys huomioiden. Näin voisi olla helpompi muodostaa ja johtaa tiimejä. Piirre-testit eroavat perinteisistä persoonallisuus-testeistä niin, että ne eivät luokittele ihmistä tiettyihin lokeroihin vaan kuvaavat kyseisen henkilön luonteenpiirteitä – näin niitä on helpompi hyödyntää viestinnässä.

Yrityskulttuureista halutaan yhä avoimempia, matalahierarkiaisempia ja toiminnasta läpinäkyvämpää. Uusille yrityksille, jotka astelevat markkinoille, tämä on yksinkertaisempaa, sillä he voivat viedä alusta asti yrityskulttuuriaan haluttuun suuntaan ja muutosta vanhaan ei tarvita. Vanhemmille, jo olemassa oleville yrityksille, tämä on haastavampaa. Hierarkisten ja jäykkämallisten yritysten voi olla hankala saada nuorta osaamista palkkalistoilleen, sillä työssä kaivataan viihtyvyyttä sekä viihdettä. Tällaisten yritysten tulisi todella panostaa muutokseen ja ottaa se omaksi strategiseksi valinnakseen. Haluttu muutos tuskin tapahtuu, mikäli johto sanelee uudet sävelet ylhäältä alaspäin. Työntekijät tulisi osallistaa suunnitteluun ja muutokseen. Tämä ei tapahdu käden käänteessä vaan tähän voitaisiin hyödyntää edellä mainittuja workshopeja sekä mentorointia. Tilanne voitaisiin kääntää yrityksissä myös pääläelleen: työntekijät kertoisivat johdolle, miten haluavat itseään johdettavan. Johto voisi antaa esimerkkitilanteita, joita työntekijät saisivat pohtia ja kertoa, kuinka itse toimisivat johtajana kyseisessä tilanteessa. Avokonttorit lienevät jo arkipäivää monessa yrityksessä, mutta se on ensi askel siihen, että hierarkiat madaltuvat. Avokonttorit viestivät tasavertaisuudesta, kun kesätyöntekijä voi tehdä töitä toimitusjohtajan vieressä. Haastateltavat nostivat esiin työyhteisön merkityksellisyyttä, joten työnantajien tulisi tukea työajalla tapahtuvaa tutustumista sekä mahdollistaa sopivassa määrin vapaa-ajan aktiiviteettejä, joissa kollegat voivat lähentyä ja luoda ystävyssuhteita.

6.3 Oman oppimisen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Työni teoreettinen osuus perustuu useisiin laadukkaisiin lähteisiin, sekä kymmeneen laadulliseen haastatteluun Z-sukupolven edustajien kanssa. Vaikka teoriaperusta on hankittu laajasta skaalasta erilaisia lähteitä, ei niistä voi puhua absoluuttisena totuutena, kuinka tämä sukupolvi toimii tai tulee muuttamaan työelämää. Suuressa mittakaavassa kymmenen ihmisen haastatteluista ei myöskään voi vetää suoria johtopäätöksiä, miten työnantajien tulisi toimia ja suhtautua tähän uuteen sukupolveen. Tutkimukseni antaa kuitenkin suuntaviivoja siitä, että tutkimukset ja tulevaisuuden arvailut eivät ole aivan hakoteillä ennusteissaan.

Tutkimuksessa olisi ollut mielenkiintoista teettää vielä laajempi määrällinen tutkimus, jotta laadullisia haastatteluja olisi voinut peilata määrällisen tutkimuksen tuloksiin. Uskon, että näin tehtäessä saataisiin laajempi, tarkempi sekä luotettavampi kuva Z-sukupolven suhtautumisesta ja odotuksista työelämää kohtaan. Haastatteluvastaukset olisivat voineet olla myös erilaisia, mikäli minulla ei olisi ollut minkään näköisiä suhteita itse haastateltaviin. Kolmantena jatkotutkimus tai parannusehdotuksena tutkimukseen olisi voinut olla vielä haastateltavien ryhmäkeskustelu. Tällöin olisi voitu havaita esimerkiksi mielipiteiden muutoksia. Toisaalta ryhmäkeskusteluissa vastaukset saattavat vääristyä ”sosiaalisen paineen” vuoksi ja vastaukset muotoutuvat sen mukaan, mitä pidetään yleisesti sopivana. Laajempi otanta erilaisista sosiaaliluokista olisi voinut antaa myös suurempaa hajontaa vastausten välillä. Opinnäytetyöni ei ole suuressa mittakaavassa merkittävä, mutta itselleni se antoi eväitä ymmärtää yleisesti erisukupolvien suhtautumista työelämään ja ymmärrystä siihen, miksi nuoremmat toimivat tietyissä tilanteissa eri tavalla. Myös osa haastateltavista koki haastattelun arvokkaana, sillä he eivät olleet aiemmin pohtineet suhdettaan työelämään syvällisemmin.

Työskentelen tällä hetkellä nuorten rekrytoinnin parissa ja koen, että tämän opinnäytetyön tekemisestä oli itselleni hyötyä ajatellen rekrytointiprosessia sekä tapaani toimia linkkinä nuorten ja yritysten välillä. Vakuutan päivittäin yrityksiä siitä, mitä hyötyä he saavat, kun he palkkaavat nuoren töihin, vaikka hänellä ei olisi vielä vankkaa osaamista kyseiseltä alalta. Koen, että teoreettinen tieto sekä haastattelut antoivat minulle itselleni eväitä toimia nykyisessä työssäni paremmin. On meille kaikille hyvä muistutus, että Z-sukupolvi on muodostumassa työelämän suureksi osaksi, eikä mene enää kauaakaan, kun tämä sukupolvi toimii aiempien sukupolvien työntekijöinä, esimiehinä ja johtajina.

Lähteet

- Ala-Kivimäki, Petteri 2016. Asiantuntijat kertovat työelämän viisi keskeisintä muutosta – näitä taitoja vastavalmistujat tarvitsevat. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000002902194.html>. Luettu: 3.11.2017
- Bennis Warren & Thomas Robert 2002, Geeks & Geezers. How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders. Accenture LLP, USA.
- Bergbom, Barbara 2017. Monikulttuurisuus Suomalaisilla työpaikoilla. Työelämä 2020. Luettavissa: http://tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/ilmioita_tyosta/monikulttuurisuus_suomalaisilla_tyopaikoilla.4240.blog. Luettu: 3.11.2017
- BetterWorks, 2017. Employers: Are you ready for Generation Z? Luettavissa: <https://www.betterworks.com/articles/employers-ready-generation-z/>. Luettu: 30.10.2017
- Bridges, Teresa 2015. 5 Ways The Workplace Needs To Change To Get The Most Out Of Generation Z. Fastcompany. Luettavissa: <https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>. Luettu: 30.10.2017
- Bruce, Anne 2011. Manager's Guide to Motivating Employees. McGraw-Hill, USA.
- Dufva M, Halonen M, Kari M, Koivisto T, Koivisto R, Myllyoja J 2016. Miltä näyttää työn tulevaisuus? Tilannekatsaus ja kuusi muutuskulkua. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Luettavissa: <http://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Miltä+näyttää+työn+tulevaisuus/674fd30e-f47e-40b3-9a56-0d23f9c7d86f?version=1.0>. Luettu: 6.1.2018
- Evers, Reetta 2014. Miten Y- ja Z-sukupolvia rekrytoidaan. Businesslike. Luettavissa: <http://businesslike.bisnesmedia.fi/2014/05/13/miten-y-ja-z-sukupolvia-rekrytoidaan/>. Luettu: 11.11.2017
- Finch, Jeremy 2015. What is Generation Z, And what does it want?. Fast Company. Luettavissa: https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want?show_rev_conten. Luettu: 30.10.2017
- Furman B, Pinjola N & Rubanovitsch 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. OY Imperial Sales AB, Saarijärvi.
- Helve, Helena 2002. Arvot, muutos ja nuoret. Yliopistopaino, Helsinki.
- Järvensivu A, Nikkanen R & Syrjä S 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen Yliopisto Oy. Tampere.
- Järvinen, Pekka 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent, Helsinki.
- Kane, Libby 2017. Meet Generation Z, the 'millenials on steroids' who could lead the charge for change in the US. Business insider. Luettavissa: <http://www.businessinsider.com/generation-z-profile-2017-9?r=US&IR=T&IR=T/#technology-has-shaped-their-daily-lives-and-their-worldview-1>. Luettu: 30.10.2011
- Kauhanen, Antti 2014. Tulevaisuuden työmarkkinat. ETLA. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>. Luettu: 6.1.2018

Kiiski Kataja, Elina 2016. Megatrendit 2016. Sitra. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Luettavissa: https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf. Luettu: 30.10.2017

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy, Helsinki.

Koulopoulos, Thomas & Keldsen, Dan 2014. The Gen Effect. The Six Forces Shaping the Future of Business. Bibliomotion, Boston.

Laadullinen tutkimus. 2015. Jyväskylän Yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 17.2.2018

Lankinen, Tiina 2014. Laman lapsi työskentelee eri tavoin kuin nousukauden kasvatti. Aikalainen. Luettavissa: <http://aikalainen.uta.fi/2014/05/12/laman-lapsi-tyoskentelee-eri-tavoin-kuin-nousukauden-kasvatti/>. Luettu: 21.10.2017

Lindholm T, Kesä M, Kukkonen P, Jämsén P & Hyttinen M 2017. Millainen olisi uusi, älykäs työn markkina?. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/millainen-olisi-uusi-alykas-tyon-markkina/>. Luettu: 10.11.2017

Malmi, Seija 2016. Inhimillisyys on tulevaisuuden johtajan tärkein ominaisuus. Mercuri Urval. Luettavissa; <http://mercuriurvalblogi.fi/inhimillisyys-on-tulevaisuuden-johtajan-tarkein-ominaisuus/>. Luettu: 11.11.2017

Meyer, Gordon. Everything You need to know about Generation Z. Youvisit. Luettavissa: <https://www.youvisit.com/insight/college/everything-you-need-to-know-about-generation-z/> Luettu: 30.10.2017

Määrällinen tutkimus. 2015. Jyväskylä Yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 17.2.2018

Pihlas, Nina 2015. Z-sukupolvi kyseenalaistaa ennakkoluulottomasti – myös auktoriteetit. Opetin. TAT. Luettavissa: <https://www.opetin.fi/z-sukupolvi-kyseenalaistaa-ennakoluulottomasti-myos-auktoriteetit/>. Luettu: 30.10

Puttonen, Mikko 2012. Z luo uudet arvot. Uusin sukupolvi ei kasva kerskakulutukseen. Tiede. Luettavissa: https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot. Luettu: 21.10.2017

Purhonen, Semi 2007. Sukupolvien ongelma. Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Akateeminen väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23412/sukupolv.pdf?sequenc>. Luettu 21.10.2017

Roiha, Rasmus 2016. Tulevaisuuden työn johtamisen haasteet. Johtajuus areena. Luettavissa: <http://johtajuusareena.fi/2016/05/16/tulevaisuuden-tyon-johtamisen-haasteet/>. Luettu: 10.11.2017

Rusila, Hanna 2014. Liisa Välikangas: Z-sukupolvi työelämässä. Businesslike. Luettavissa: <https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/> . Luettu: 30.10.2017

Saarikoski Laura 2014. Nyt tulee sukupolvi Z. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000002708432.html>. Luettu: 30.10.2017

Salo, Marita 2017. Työ ja työntekemisen tavat muuttuvat – mitä se tarkoittaa yrityskulttuurille?. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/tyo-tyon-tekemisen-tavat-muuttuvat-mita-tarkoittaa-yrityskulttuurille/>. Luettu: 8.11.2017

Siltala Juha. 2013. Nuoriso. Mainettaan parempi? Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Sitra 2017. Organisaatorakenteet korvautuvat verkostoilla. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/organisaatorakenteet-korvautuvat-verkostoilla/>. Luettu: 10.11.2017

Sitra 2017. Osaamisvaje suurin haaste työn murroksessa. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/osaamisvaje-suurin-haaste-tyon-murroksessa/>. Luettu: 3.11.2017

Studentwork 2017. Nuoret osaajat työelämässä 2017. Luettavissa: https://www.studentwork.fi/media/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2017/nuoret_osaajat_työ-cc-88ela-cc-88ma-cc-88ssa-cc-88_2017.pdf. Luettu: 6.1.2018

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec consulting Oy, Saarijärvi.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.

Tapscott, Don 2010. Syntynyt Digi aikaan. Sosiaalisen median kasvatit. WSOYpro, Helsinki.

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

TJS. Opintokeskus 2018. Toimintaympäristön muutos. Luettavissa: <https://www.tjs-opintokeskus.fi/toimintaympariston-muutos>. Luettu: 6.4.2018

Tuominen, Saku 2013. Tulevaisuuden rekrytointi. Businesslike. Luettavissa: <https://businesslike.fi/tulevaisuuden-rekrytointi-saku-tuominen/>. Luettu: 15.11.2017

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Yritys-Suomi. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: <https://yrityssuomi.fi/johtaminen-ja-esimiestyo>. Luettu: 11.11.2017

Umoh, Ruth 2017. Here's how millennials feel about the next generation entering the workforce. CNBC. Make it. Luettavissa: <https://www.cnn.com/2017/11/07/why-millennials-arent-happy-that-gen-z-is-entering-the-workforce.html>. Luettu: 3.11.2017

Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vasama, Tanja 2016. Tom Laine on LinkedInin verkostoitunein suomalainen – hän neuvoo, miten somea käytetään työnhayssa. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000002881527.html>. Luettu: 15.11.2017

Viljakainen, Pekka A 2011. No Fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. WSOYpro Oy, Helsinki.

Vilén, Iina 2017. Made by Finland: Rohkeilla ideoilla ja uudistumiskyvyllä johti tulevaa. Työelämä 2020. Luettavissa: http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/yleiset/made_by_finland_rohkeilla_ideoilla_ja_uudistumiskyvylla_kohti_tulevaa.5089.news. Luettu: 21.11.2017

Vuorensalmi, Marju 2014. Tulevaisuuden työelämä ja rekrytointi. Businesslike. Luettavissa: <https://businesslike.fi/tulevaisuuden-tyoelama-ja-rekrytointi/>. Luettu: 30.10.2017

White, Shelley 2014. Generation Z: The kids who'll save the world?. The Globe and mail. Luettavissa: [Http://www.theglobeandmail.com/life/giving/generation-z-the-kids-wholl-save-the-world/article20790237/?page=3](http://www.theglobeandmail.com/life/giving/generation-z-the-kids-wholl-save-the-world/article20790237/?page=3). Luettu: 30.10.2017

Ziemann, Marcus 2014. Tutkimus: 17-vuotiaana koettu taantuma tai nousukausi vaikuttaa koko työelämään. Yle uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-707040>. Luettu: 30.10.2017

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Millainen on oma uravisiosi? (Tahtotila, johon pyrit)
2. Mitkä ovat mielestäsi neljä tärkeintä asiaa työelämässä? Perustele.
3. Minkälainen on hyvä johtaja? Minkälaisia piirteitä tai ominaisuuksia liittyy hyvään johtamiseen?
4. Mitkä seikat tekevät työstä merkityksellistä? Miten itse koet työn merkityksellisyyden, täytyykö työn olla aina merkityksellistä?
5. Mikä sinua motivoi työelämässä ja miksi?
6. Millaisia odotuksia sinulla on työelämää kohtaan?
7. Millainen on unelma työ? Kuvaile unelma työsi piirteitä.
8. Mitkä ovat sinulle neljä tärkeintä arvoa? Miten arvot näkyvät osaltasi (tai haluaisit näkyvän) työelämässä?
9. Miten ja millaisia kanavia käytät/olet käyttänyt työn etsimiseen?
10. Mikä on tähän mennessä paras työkokemuksesi ja miksi?