

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Susanna Saari

# Z-SUKUPOLVI REKRYTOINNISSA

**TURKU AMK**   
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

Susanna Saari

## Z-SUKUPOLVI REKRYTOINNISSA

Z-sukupolvelle tarkoitetaan vuosina 1996–2010 syntyneitä nuoria, jotka ovat täysin uusi sukupolvi työelämässä. Z-sukupolvi on syntynyt keskelle digiaikaa, talouskriisiä, terrorismia ja ilmastonmuutosta. Nämä erilaiset hallitsevat globaalit kriisit ja epävarma poliittinen tilanne ovat olleet aina siis läsnä nuorien elämässä, jotka ovat muovanneet Z-sukupolven arvoja ja maailmankuvaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Z-sukupolven työelämäodotuksia, rekrytointia ja sitä, miten Z-sukupolven rekrytointia voisi kehittää. Teoriaosuudessa tarkastellaan Z-sukupolven arvoja ja työelämäodotuksia. Tämän jälkeen keskitytään rekrytointiin sekä rekrytointiprosessiin.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, teemahaastatteluilla. Haastateltavaksi valittiin neljä eri rekrytointin parissa aktiivisesti työskentelevää henkilöä, jotka ovat rekrytoineet Z-sukupolven nuoria. Teemahaastattelut toteutettiin ennalta sovittuna haastatteluajoina. Haastattelut toteutettiin puhelin- ja videohaastatteluina vallitsevan koronatilanteen vuoksi. Vastaukset litterointiin tekstimuotoon, jotta niitä pystyttiin analysoimaan ja tulkitsemaan paremmin. Analyyseissä tuotiin esille vastauksista ilmeneviä mielipiteitä ja johtopäätöksiä, joista pystyy tulkitsemaan Z-sukupolven tunnistettavia työelämäodotuksia sekä heidän rekrytointiaan.

Tulosten mukaan Z-sukupolven arvot ja työelämäodotukset ovat hyvin tunnistettu. Z-sukupolven nuoret pitävät erittäin suuressa arvostuksessa työyhteisöä, matalaa hierarkiaa, joustavia työaikoja ja työsuhte-etuja. Lisäksi työn luonteen tulee tuottaa iloa ja suurta tyydytystä. Jo rekrytointivaiheessa tulisikin käydä vuorovaikutteista ja avointa keskustelua työelämäodotuksista ja sen vaatimuksista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että Z-sukupolven vahva digitaalisuus näkyy myös rekrytoinnissa, sillä Z-sukupolven nuoria on esimerkiksi vaikea tavoittaa perinteisten kanavien kautta. Tulosten mukaan Z-sukupolven rekrytoinnissa pitäisikin kiinnittää huomiota nuorien tavoitettavuuteen sekä käytettävä nykyaikaisia ja teknologialäheisiä rekrytointimenetelmiä. Z-sukupolven tavoittamiseksi rekrytoijien pitäisi rohkeasti enemmän käyttää asiantuntevasti nuorille tärkeitä kanavia ja hyödyntää hyväksi havaittua korkeakouluuyhteistyötä enemmän.

### ASIASANAT:

Z-sukupolvi, rekrytointi, työelämä, teemahaastattelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

2020 | 40 number of pages

Susanna Saari

## GENERATION Z IN RECRUITMENT -PROCESS

Generation Z refers to young people born between 1996 and 2010, who are an entirely new generation in the working life. Generation Z was born in the middle of the digital age, economic crisis, terrorism, and climate change. These various dominant global crises and precarious political situation have always been present in the lives of young people and thus have shaped the values and worldview of Generation Z.

The aim of this thesis was to explore the working life expectations of Generation Z, recruitment and discuss how Generation Z recruitment could be developed. The theory section looks into the values and working life expectations of generation Z. After that the focus is on recruitment and recruitment process.

The empirical part was carried out as a qualitative study, as semi-structured interviews. With four recruiters who actively work on recruitment of Generation Z. The interviews were conducted as telephone and video interviews due to the prevailing corona situation. Answers were transcribed and analyzed. These analyses highlight opinions and conclusions from which it is possible to interpret the identifiable occupational expectations of generation Z as well as their recruitment.

Results show that Generation Z values and working life expectations are well identified. Generation Z young people have a very high regard for working community, low hierarchy, flexible working hours and employee benefits. In addition, the nature of the work should produce joy and great satisfaction. Already at the recruitment stage, there should be an interactive and open discussion about working life expectations and its requirements. The study reveals that the strong digitalization level of Generation Z is also reflected in recruitment. Results show additionally that the recruitment of Generation Z should pay attention on how to reach young people and use modern and technological recruitment methods. To reach Generation Z, recruiters should boldly use the channels important to young people and make more use of perceived higher education cooperation.

KEYWORDS:

Recruitment, generation Z, working life, theme -interview

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 Z-SUKUPOLVI</b>	<b>8</b>
2.1 Z-sukupolven arvot	9
2.2 Z-sukupolven työelämäodotukset	11
2.3 Z-sukupolven työelämätaidot	14
<b>3 REKRYTOINTI</b>	<b>17</b>
3.1 Rekrytointiprosessin kuvaus	18
3.1.1 Henkilöstötarpeiden kartoitus	19
3.1.2 Toimenkuvan ja profiilin määrittely	19
3.1.3 Valintamenetelmän ja hakukanavien valinta	20
3.1.4 Työpaikkailmoituksen laadinta ja julkaisu	20
3.1.5 Hakemusten läpikäynti	21
3.1.6 Haastattelut	22
3.1.7 Rekrytointipäätös ja työntekijän palkkaaminen	23
3.1.8 Hakijoiden informointi ja jälkimarkkinointi	23
3.2 Arvot ja asenteet rekrytoinnissa	24
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>26</b>
4.1 Tutkimustehtävän lähtökohta	26
4.2 Tutkimuskysymykset	26
4.3 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmän valinta	27
4.4 Teemahaastattelujen toteuttaminen	28
4.5 Haastatteluaineiston analysointi	29
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>30</b>
5.1 Z-sukupolven työelämäodotukset	30
5.2 Z-sukupolven rekrytointi	31
5.3 Z-sukupolven rekrytoinnin kehittäminen	33
<b>6 LOPUKSI</b>	<b>36</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>38</b>

## KUVAT

Kuva 1. Työelämässä olevat sukupolvet vuonna 2020. (The NPD Group n.d.)	14
Kuva 2. Rekrytointiprosessin kuvaus.	18

## TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavat ja heidän tehtävänimikkeensä.	28
--	----

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee Z-sukupolvea rekrytinnissa. Z-sukupolvella tarkoitetaan noin vuosina 1996–2010 syntyneitä nuori, jotka ovat uusi sukupolvi työelämässä. Z-sukupolvi haastaa täysin uudella tavalla työelämää muuttamaan. Z-sukupolvi on syntynyt keskelle digiaikaa, taluskriisiä, terrorismia ja ilmastonmuutosta, joten he uskaltavat ilmaista mielipiteitään rohkeasti ja vaatia voimakkaitakin muutoksia. Opinnäytetyössä perehdytään yleisesti Z-sukupolven sekä tarkastellaan heidän arvojaan, työelämäodotuksiansa ja -taitojaan, joiden pohjalta ymmärretään vaadittavia työelämämuutoksia sekä sitä kautta heidän rekrytointiaan. Lisäksi perehdytään rekrytointiprosessiin pääpiirteittäin ja mietitään rekrytinnissa korostuvia arvoja. Opinnäytetyön teoriaosuus siis koostuu näistä edellä mainituista elementeistä.

Kiinnostus opinnäytetyön aiheeseen johtuu sen ajankohtaisuudesta, omasta henkilökohtaisesta mielenkiinnosta aiheeseen sekä siihen liittyvästä urasuunnitelmasta. Opinnäytetyössä on kuitenkin käytetty apuna rekrytinnin parissa aktiivisesti työskenteleviä henkilöitä, joita on haastateltu tutkimuksen pohjana. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Z-sukupolven työelämäodotuksia ja heidän rekrytointiaan. Opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, miten Z-sukupolvi haastaa työelämää muuttamaan sekä miten Z-sukupolvea tulisi mahdollisesti rekrytoida. Tutkimuksen tulokset antavat ymmärrystä työnantajille ja rekrytoijille itse Z-sukupolvesta sekä heidän työelämäodotuksistansa. Tulos antaa näkökulmaa siis Z-sukupolven rekrytointiin. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä Z-sukupolvi odottaa työelämältä?
- Miten Z-sukupolvea tulisi rekrytoida?
- Miten Z-sukupolven rekrytointia voisi kehittää?

Z-sukupolven tutkimus on vielä hieman niukkaa, eikä sitä ole tutkittu rekrytinnin näkökulmasta juurikaan. Opinnäytetyön aihe on siis merkityksellinen ja uutuusarvoa tuova.

Empiirinen osuus opinnäytetyössä toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistonkeruu on teemahaastattelu. Tutkimuksessa haastatellaan neljää eri rekrytointipalveluiden edustajaa; heidän näkemyksiänsä ja kokemuksia asiasta. Kerätty haastatteluaineisto analysoidaan ja tuloksena on kuvaus Z-sukupolven työelämäodotuksista ja

rekrytoinnista. Tutkimuksen tuloksia verrataan myös teoriapohjaan ja luodaan johtopäätöksiä.

## 2 Z-SUKUPOLVI

Sukupolvi -käsitettä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä tietyn aikavälin syntymäajan mukaan, sillä pelkän syntymäajan ei katsota olevan tarpeeksi vahva yhdistävä tekijä sukupolvijaottelussa. Nimittäin sukupolvijaottelussa iän lisäksi pitäisi olla jokin muu yhdistävä tekijä tai yhteinen kokemus, jonka vuoksi he ovat erilaisia tai erityisiä verrattuna aikaisempiin sukupolviin. Tämä siis toimii sukupolvijaottelun perustana. (Purhonen 2007, 15–16.)

Sukupolvien väliset rajat ovat häilyvät, sillä sukupolvet ovat limittäin sidoksissa toisiinsa. Tämän vuoksi myös Z-sukupolven, kuten vanhempien sukupolvienkin syntymävuosien määritelmä eroaa eri lähteiden mukaan. Määritelmät vaihtelevat 1990-luvun alusta aina 2010-luvulle asti (Puttonen 2012). Z-sukupolven nuoret katsotaankin syntyneen noin vuosina 1996–2010 (Desjardins 2019.) Kyseinen Z-sukupolvi tunnetaan myös nimellä nettisukupolvi ja online-sukupolvi, sillä nimensä mukaan kyseiset nuoret ovat syntyneet keskelle digiaikaa ja heidän katsotaankin olevan tavoitettavissa ympäri vuorokauden.

Z-sukupolvea määrittävä piirre on se, että he ovat ensimmäinen täysin digitaalisella aikakaudella kasvanut sukupolvi. Lisäksi Z-sukupolven nuorien elämässä on aina ollut läsnä erilaiset hallitsevat globaalit kriisit ja epävarma poliittinen tilanne, jotka ovat vaikuttaneet sukupolven arvoihin ja maailmankuvaan. Verrattaessa aiempiin sukupolviin Z-sukupolvi on ensimmäinen maailmanlaajuinen sukupolvi, joka on älykkäämpi, nopeampi ja paremmin erilaisuutta sietävä (Tapscott 2010, 18). Z-sukupolvi on myönteinen, omaa vahvat arvot ja oikeudentunteen - nuoret reagoivat yhteiskunnan ongelmiin kansalaisaktiivisilla niin kouluissaan kuin työyhteisöissään. Nämä aktiiviset nuoret muuttavat kaikkia nykyajan instituutioita, ja heitä pidetäänkin muutoksen moottorina (Tienari ja Piekkari 2011, 13). Z-sukupolven nuoret pyrkivät muuttamaan hallitsevaa valvontakulttuuria mahdollisuuksien kulttuuriksi niin työpaikoilla kuin myös perhettä myöten (Tapscott 2010, 19).

Z-sukupolvea siis määrittää teknologian kehitys, digitaalisuus ja sosiaalinen media. Nuoret hyödyntävät erittäin sujuvasti eri digikanavia jokapäiväisessä arkielämässään, jonka vuoksi Z-sukupolven nuoria pidetäänkin todellisina multitaskaajina. Läsnäolo sosiaalisessa mediassa on Z-sukupolven nuorelle tapa ilmaista itseään ja rakentaa omaa identiteettiään. Diginatiivisuuden lisäksi ominaista Z-sukupolvella on sosiaalisuus ja kollektiivisuus. Sosiaalinen media mahdollistaa nuorille rajattoman yhteydenpidon globaalisti keenneen tahansa, eivätkä siis maan tai maanosien rajat rajoita heidän verkostoitumistaan



(Lintula 2020, 213). Z-sukupolvi on siis ensimmäinen aidosti globaali sukupolvi, joka voi verkon välityksellä löytää oman yhteisönsä sijainnista riippumatta.

## 2.1 Z-sukupolven arvot

Z-sukupolvi on syntynyt keskelle digiaikaa, talouskriisiä, terrorismia ja ilmastonmuutosta. Nuoret ovat siis aina kasvaneet erilaisten globaalien kriisien ja epävarman poliittisten tilanteiden keskellä. Z-sukupolven arvoihin ja maailmankuvaan ovat vaikuttaneet koko maailmaa uhkaavat vaarat, jotka ovat olleet aina läsnä ja tiedossa nuorien elämässä (Helve 2002).

Z-sukupolvi on maailmaparantajasukupolvi, joka on varsin tietoinen aikamme suurimmista ympäristöllisistä ja sosiaalisista haasteista (Lintula 2020, 215). Online-sukupolvi on aikaisempiin sukupolviin verrattuna huomattavasti avarakatseisempi. Nuoret ovat ympäristötietoisia, vastuullisia, kohtuullisia kuluttajia sekä kansainvälisiä vaikuttajia (White 2014). Maailma heidän ympärillään on muuttunut ja Z-sukupolvi on valmis toimimaan itselle tärkeiden arvojen mukaisesti. Z-sukupolvi uskaltaa ennennäkemättömän rohkeasti ilmaista mielipiteitään ja vaatia voimakkaitakin muutoksia, jotta maailmasta tulisi edes vähän enemmän heidän arvojen mukainen.

Diversiteetti eli moninaisuus on varsin keskeinen arvo nuorelle sukupolvelle, sillä nuoret eivät halua tulla määritellyksi perinteisiin muotteihin (A-lehdet 2020). Nuoret välittävät yhteisestä hyvästä ja hyvinvoinnista - jokaisella on oikeus olla sitä, mitä he ovat elämässään. Nuorille aitous tarkoittaa vapautta ilmaista haluamallaan tavalla ja siksi Z-sukupolven nuoret tukevatkin aitoja ihmisiä ja ryhmiä (Fontelera 2020).

Z-sukupolven nuoret suhtautuvat huomattavasti liberaalimmin sukupuoleen, identiteettiin ja seksuaalisuuteen kuin aiemmat sukupolvet. Nuorille monimuotoisuus on tavallista ja osa jokaista arkipäivää etnisestä taustasta, sukupuolesta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai mistä tahansa vähemmistöstä riippumatta. Seksuaalisuutta ei myöskään tarvitse ahtaa tiettyyn muottiin - voi olla mitä tahansa ja rakastaa ketä tahansa.

Z-sukupolvelle on esitetty kahdeksan ominaista normia, jotka ovat syvällä nykypäivän nuorien kokemusmaailmassa. Normit ovat tietynlaisia sääntöjä, jossa jokainen sääntö on joukko uusia Z-sukupolvelle ominaisia asenteita ja tapoja. Näiden normien tunteminen auttaa ymmärtämään Z-sukupolven arvoja, muutoskeskeisyyttä ja toimintatapoja.

Lisäksi kyseisten kahdeksan normin avulla Z-sukupolvi eroaa myös suuriin ikäluokkiin kuuluvista vanhemmistaan.

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

(Tapscott 2010, 88.)

Z-sukupolven nuoret arvostavat ja edellyttävät vapautta, jonka vuoksi nuoret haluavatkin tehdä omia valintoja ja ilmaista itseään (Tienari & Piekkari, 15). Nuoret janoavat vapautta joka asiassa, valinnanvapaudesta aina ilmaisuvapauteen. Erityisesti valinnanvapaus on kuin happea Z-sukupolven nuorille, sillä taloudellinen hyvinvointi on aina mahdollistanut Z-sukupolvelle vapauden valita. Tämän taloudellisen hyvinvoinnin myötä nuorilla on mahdollisuus vaatia yhä enemmän eri asioita kuin aiemmat sukupolvet. Z-sukupolven nuoret odottavat tietoisesti saavansa valita esimerkiksi missä ja milloin työskentelevät. (Mellanen A. & K. 2020, 55–59.) Z-sukupolvi hakee siis vapautta ilmaista itseään, vaihtaa työtä oman mielensä mukaan sekä valita oman polkunsä (Tapscott 2010, 89–90).

Z-sukupolvelle yksilölliset ratkaisut ja räätälöinti ovat kaikki kaikessa, sillä nuoret haluavat muuttaa esineet ja asiat itselleen sopiviksi. Yksilöinti ja personointi joka asiassa, kuten esimerkiksi työn teossa on todella ominaista Z-sukupolven nuorille. (Mellanen A. & K. 2020, 41.) Nuoret ovat tottuneet siihen, että he voivat vapaasti muuttaa ympäröivää mediamaailmaa - räätälöidä nettisivuja, uutislähteitä ja viihdettä itselleen mieluisemmaksi. Z-sukupolvi on laajentamassa myös räätälöintiä digitaalisen maailman ulkopuolelle kaikki nuorien käyttämiin hyödykkeisiin. Nimittäin Z-sukupolven nuorille määrämötoiset työnkuvat ja yhdenlaiset tuotteet ovat historiaa. (Tapscott 2010, 92–93.)

Kyseenalaistaminen ja tutkiminen ovat myös Z-sukupolven nuorelle todella ominaista. Nuoret, jotka ovat kasvaneet rajattoman tiedon maailmassa suhtautuvat auktoriteetteihin kriittisemmin verrattaessa aiempiin sukupolviin. Esimerkiksi myös asiantuntijoiden ja opettajien monopoliasema tiedon ja oppimisen suhteen on muuttunut Z-sukupolven myötä, sillä nuoret kyseenalaistavat ja hankkivat oikeaa tietoa itse eri kanavista (Lintula 2020, 214). Lisäksi aiempiin sukupolviin verrattaessa Z-sukupolvi on päätöksissään

pragmaattisempi ja analyyttisempi (Francis & Hoefel 2018). Tutkimisen ja kyseenalaistamisen lisäksi Z-sukupolvi vaatii läpinäkyvyyttä kaikessa tekemisessä. Yrityksiltä ja organisaatioilta he odottavat rehellisyyttä ja avoimuutta - perinpohjaista tuntemusta liiketoiminnasta ja ihmisistä. Z-sukupolvelle liiketoiminnan eettisyys ja avoimuus vaikuttaakin niin työpaikan valintaan kuin itse ostopäätökseen, sillä yrityksen arvojen tulee sopia yhteen heidän omien arvojen kanssa. Z-sukupolvi tietää oman arvonsa ja sen, että he voivat vaatia enemmän ja haastaa tarvittaessa mahdollisiin muutoksiin. (Tapscott 2010, 99.)

Z-sukupolvi janoaa elämässään viihdettä ja leikkimielisyyttä. Z-sukupolvi tuo leikinomaisen mentaliteetin yhteisöihin, sillä nuoret haluavat pitää hauskaa niin koulussa kuin työelämässäkin. Erilaiset suositut videopelikokemukset ovat mahdollistaneet tiedon siitä, että päämäärän saavuttamisessa on monta tapaa. Z-sukupolvi on kasvatettu siis interaktiivisten eli vuorovaikuttavien kokemusten avulla. (Tapscott 2010, 106–108.) Nuoret ovat myös sosiaalisen suhteiden ja yhteispelin sukupolvi, jossa he verkostoituvat ihmisiin ja vaikuttavat globaalisti erilaisten sovelluksien kautta. Z-sukupolvi uskoo syvästi vuoropuhelun tehokkuuden konfliktien ratkaisemisessa ja maailman parantamisessa (Francis & Hoefel 2018).

Z-sukupolvelle ominaista on nopeus - kaiken on tapahduttava nopeasti. Tämä selittyy muun muassa nuorten reaaliaikaisesta chattailusta ympäri maailmaa, joka heijastuu myös Z-sukupolven kaikessa sosiaalisessa kanssakäymisessä. Ystävien, kollegoiden ja esimiehien kanssa tapahtuvan viestinnän tulee olla nopeaa. Kouluttautunut Z-sukupolvi odottaa myös työelämässä tuloksien näkyvän heti - mitään työtä ei aloiteta kopiohuoneesta. (Mellanen A. & K. 2020, 40.) Z-sukupolvi on innovaattoreita ja innovointi onkin osa nuorien jokaista arkipäivää. Nuoret jatkuvasti etsivät oma-aloitteisesti innovatiivisempia tapoja toimia yhdessä, kuten hovitella, oppia ja tehdä töitä. Lisäksi Z-sukupolvi janoaa aina uusinta teknologiaa, sillä se mahdollistaa nuoria tekemään paljon enemmän ja helpommin asioista.

## 2.2 Z-sukupolven työelämäodotukset

Z-sukupolven arvot ja maailmankuva näkyy myös erittäin vahvasti heidän työelämäodotuksissaan. Z-sukupolven nuorilla on paljon enemmän vaatimuksia työpaikan sekä työelämän suhteen verrattaessa aiempiin sukupolviin. Z-sukupolven siirtyminen työelämään tulee haastamaan ja ravistelemaan yrityksiä sekä organisaatioita, jotta työpaikka

vastaisi individualisti nuorien toiveita ja odotuksia (Lintula 2020, 216). Yritykset ja organisaatiot tulevat siis olemaan tilanteessa, jossa heidän on keskityttävä miettimään kuinka saada Z-sukupolven lahjakkuuksia rekrytoitua. Lisäksi yrityksiä ja organisaatioiden tulee miettiä Z-sukupolven nuorien johtamismallia, tasapainotusta ja sitä, miten nuoria voisi riittävästi tukea heidän kehityksessään. Päämäärätietoiset Z-sukupolven nuoret pyytävät rohkeasti työpaikoilta ja työnantajilta haluamaansa (Asikainen 2017). Nämä rohkeasti ajattelevat nuoret haastavatkin siis johtajuuden, työyhteisön, rekrytoinnin sekä koko työelämän muuttumaan (Välikangas 2014).

Tulevaisuudessa työnantajien tulee yhä enemmän keskittyä siihen, miten juuri kyseinen yritys onnistuu tekemään vaikutuksen Z-sukupolven työhakijaan. Z-sukupolvi ei nimittäin kilpaile työpaikoista vaan kilpailuttaa työnantajia. Työhaastattelut tulevat muuttumaan Z-sukupolven myötä selkeäsi enemmän kaksisuuntaisiksi - vuorovaikutteista ja molemminpuolista keskustelua odotuksista rekrytoijan ja haastateltavan välillä. Z-sukupolven työelämäodotuksissa suuren merkityksen omaa työntajabrändi sekä eettinen ja avoin liiketoiminta. Yrityksien ja organisaatioiden arvojen tulee vastata Z-sukupolven nuoren omia henkilökohtaisia arvoja. Lisäksi yrityksen ja organisaatioiden arvot pitää myös näkyä konkreettisesti työpaikalla ja liiketoiminnassa. Toisin sanoen työn ja työpaikan pitää vastata Z-sukupolven nuoren arvomaailmaa. Z-sukupolvi kaipaa työltä merkityksellisyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa itselle tärkeisiin asioihin, kuten ympäristöön ja tasa-arvoon (Lintula 2020, 217).

Z-sukupolvi asettaa myös tavoitteita ja toiveita työnantajasta. Työnantajan tulee olla ystävällinen, huumorintajuinen ja joustava. Lisäksi työnantajalta toivotaan aitoa kiinnostusta, rehellisyyttä, avoimuutta, reiluuutta, kuuntelemisen taitoa ja palautteen antamista. Z-sukupolven nuoret odottavat saavansa esimieheltään jatkuvasti palautetta arvioidakseen edistymistään. Lisäksi nuoret mieltävät, että reiluuteen kuuluu ihmisten kohtelemisen tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti (Kosonen 2018). Z-sukupolvi haastaa työkulttuuria muuttumaan tasa-arvoisemmaksi, erilaisuutta arvostavammaksi ja epäkohtiin puuttuvaksi.

Käsitys esimiehestä on muuttunut Z-sukupolvessa. Vanhemmille sukupolville esimies on aina ollut auktoriteetti, jonka päätöksiä kunnioitetaan ja noudatetaan omasta henkilökohtaisesta mielipiteestä huolimatta. Nuoremmassa sukupolvessa taas esimies nähdään enemmän valmentajana, coach-tyyppinen sparraaja (Kultalahti 2018). Esimieheksi siis halutaan personal trainer eli henkilökohtainen valmentaja, joka tuntee työntekijän taitotason ja tavoitteet. Z-sukupolven nuoret olettavat automaattisesti saavansa

kaipaamansa apua esimieheltä tavoitteiden - myös yrityksen ulkopuolella olevien tavoitteiden -saavuttamiseksi. Esimieheltä siis odotetaan tukea ja sparrausta, eikä Z-sukupolven nuoret niele purematta työskentelytapoja. Nimittäin Z-sukupolven nuoret vaativat perusteluja eikä komentamista - ei tyydytä siihen, että jokin asia on vain ollessa olemisen vuoksi. Vanhempiin sukupolviin verrattaessa Z-sukupolven nuorilla on enemmän keskustelutaitoja ja rohkeutta nostaa asioista esille ja puuttua mahdollisiin ongelmakohtiin (Sarkia 2018).

Z-polven nuorille on tärkeää päästä työskentelemään oman kiinnostuksen kohteen tai intohimon parissa. Z-sukupolvelle ominaista on, että he rakentavat omaa identiteettiään eri sosiaalisen median kanavien parissa, kuten videoiden ja kuvien kautta. Tämä heijastuu myös Z-sukupolven nuorien työelämäodotuksiin, sillä nuoret haluavat päästä toteuttamaan luovuuttaan myös työelämässä. Z-sukupolvi on taitava keksimään luovia ongelmaratkaisutapoja, joita työnantajan tulisikin ennakkoluulottomasti kuunnella, arvostaa ja hyödyntää. (Lintula 2020, 216.) Nimittäin myös työ- ja elinkeinoministeriön erityisasiantuntija Janne Savolainen on todennut, että nuorilla on paljon sellaista osaamista, mitä yrityksillä ei ole. Z-sukupolvi pystyy omalta osaltaan myös kehittämään liiketoimintaa entistä toimivammaksi ja nykyaikaisemmaksi, jos nuorille annetaan vain mahdollisuus.

Silta Oy:n toukokuussa 2018 tekemän tutkimuksen mukaan nuorien tavoitteena on saada tulevaisuudessa mielenkiintoinen työ, josta nauttii. Tutkimuksessa korostui myös työilmapiirin, yhteishengen ja tiimityöskentelyn tärkeys. (Kosonen 2018.) Tärkein asia työssä nuorille on, että työ on hauskaa (Demin ammatinvalintakysely 2019). He haluavat työn olevan nautittavaa, johon vaikuttaa muun muassa luontaisedut. Z-sukupolvelle on tärkeää, että työajat ovat todella joustavia, yhteydenpito omiin ystäviin työpäivän aikana on sallittua ja työympäristö ja -välineet ovat mahdollisimman innovatiivisia ja nykypäiväisiä.

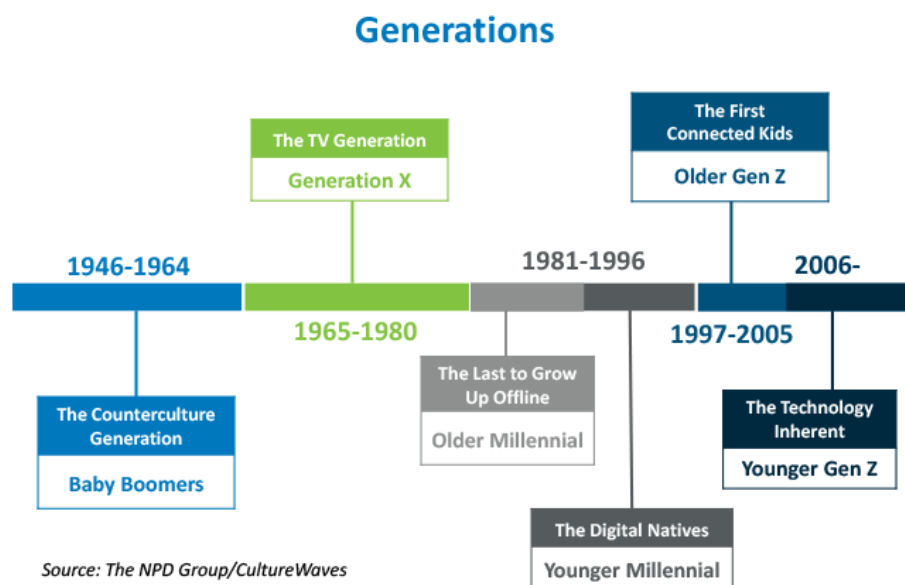
Z-sukupolven katsotaan olevan erittäin yrittäjähenkinen verrattaessa vanhempiin sukupolviin. Tämä selittyy osittain sillä, että Z-sukupolven nuoret ovat kärsimättömiä pitkäjänteisen uran rakentamisessa. Itsevarmuus, kunnianhimo, kärsimättömyys ja tavoitetekeisyys yhdistettynä korkeaan koulutustasoon synnyttää sukupolven, joka on edeltäjiään huomattavasti valmiimpi perustamaan oman yrityksen jo parikymppisenä. (Mellanen, A. & K. 2020, 40.) Monien tutkimuksien mukaan myös Z-sukupolven nuoret aikovat työllistää itse itsensä jossakin vaiheessa työuraa (Betterworks). Tämä yrittäjähenkisyys perustuu myös vahvasti siihen, että Z-sukupolvi haluaa itse päättää työaikansa ja yhdistellä työtä sekä omaa elämäänsä (Tapscott 2010, 177). Viitteitä on myös siitä, että

tulevaisuudessa työpaikan halutaan olevan ennen kaikkea yhteisö, jossa vietetään aikaa niin työajalla kuin vapaa-ajallakin (Kosonen 2018). Nuoret toivovat, että työ olisi haastavaa, vaihtelevaa sekä mahdollistaisi uudenlaisia kokemuksia. Vahvan urakehityksen omaava Z-sukupolvi ei ole kovinkaan uskollisia työnantajalle. Nuoret uskaltavat vaihtaa työpaikkaa paremman palkan, uusien haasteiden tai ihan vaan vaihtelun vuoksi.

Pehmeät arvot näkyvät vahvasti Z-sukupolven työelämäodotuksissa, mutta nuorille tärkeää työssä on myös raha. Z-sukupolven nuoria ei kuitenkaan pelkkä palkka motivoi, vaan nuoret arvostavat myös kasvumahdollisuuksia työpaikalla. Kasvumahdollisuudet yrityksessä tasapainottavat ja kompensoivat myös palkkaneuvotteluissa (Betterworks). Nuorille työ mahdollistaa taloudellisen itsenäisyyden. Palkka-asioista puhuminen ei ole Z-sukupolven nuorille ongelma, vaan palkasta neuvotellaan rohkeasti ja avoimesti. Nuoret tuntevat oman arvonsa, eikä työtä lähdetä tekemään ilmaiseksi tai huonolla palkalla. (Lintula 2020, 217.)

### 2.3 Z-sukupolven työelämätaidot

Työmarkkinat ovat muuttumassa ympäri maailmaa lähivuosien aikana, sillä työmarkkinoilla tulee olemaan yhteensä neljä sukupolvea. Alla olevassa kuvassa (Kuva 1. Työelämässä olevat sukupolvet vuonna 2020.) on kuvattu vuonna 2020 työelämässä olevat sukupolvet, jotka ovat siis suurten ikäluokkien nuorimmat, X-, Y- ja Z-sukupolvet.



Kuva 1. Työelämässä olevat sukupolvet vuonna 2020. (The NPD Group n.d.)

Jokaisella sukupolvella on omaksutut mielipiteet, arvot, uskomukset, asenteet ja tavat, jotka saattavat aiheuttaa väärinymmärryksiä ja erimielisyyksiä työelämässä. Kyse ei välttämättä ole kuitenkaan eri sukupolvien vastakkainasettelusta ihmisinä vaan vastaavasti erilaisien työkuulttuurien kohtaamisesta (Mellanen A. & K. 2020, 169).

Vanhemmat sukupolvet suhtautuvat työuraansa hyvin eri tavalla kuin vasta työelämään siirtymässä olevat Z-sukupolven nuoret. Työn merkitys on erilainen kuin 30–50 vuotta sitten, mutta Z-sukupolven nuorille työ on silti tärkeää. Z-sukupolven nuoret eivät näe työtä enää pelkästään transaktionaalisena vaihtokauppana - täytyy palvella molempia osapuolia yli rahallisen vaihdannan. Taloudellisen hyvinvoinnin kasvu ja sen tuomat mahdollisuudet ovat mahdollistaneet kyseisen näkemyksen Z-sukupolven nuorille. Vastaavaan ylelliseen ajatteluun ei ollut edes varaa aikaisempina vuosikymmeninä, kuten suurten ikäluokkien aikakaudella. Z-sukupolven nuoret eivät koe työtä vain velvollisuutena, joka tulee hoitaa kello kahdeksasta neljään. Työn katsotaan olevan itsensä kehittämisen väline, joka voi tapahtua ajasta ja paikasta riippumatta. (Mellanen, A. & K. 2020, 41–42.) Lisäksi suuret ikäluokat eli toisen maailmansodan jälkeen syntyneet kantavat ajatuksen siitä, että työntekijä antaa panoksensa työnantajalle ja tämä huolehtii hänestä koko työuran ajan aina eläkkeeseen asti. Z-sukupolven nuoret puolestaan ajattelevat, että heidän työpanostaan vastaan työnantajan tulee kehittää työntekijää jatkuvasti, jotta työntekijä on jatkossakin kilpailukykyinen työmarkkinoilla. (Mellanen, A. & K. 2020, 60.) Tässä ajattelutavassa korostuvat Z-sukupolvelle ominaiset arvot, joiden mukaan työn tulee olla merkityksellistä, mielekästä, kehittävää ja motivoivaa. Tämä työn eri merkityksellisyyden kokeminen tuo väkisinkin ristiriitoja työelämään eri sukupolvien välillä.

Vanhemmille sukupolville Z-sukupolven käyttäytyminen työelämässä saattaa vaikuttaa epäkunnioittavalta. Z-sukupolven nuoret usein asettavat ja vaativat suuriakin asioita heti työnantajiltaan, vaikka eivät olisi osoittaneet vielä edes kykyjään. Z-sukupolvi ei myöskään kunnioita vanhempia työntekijöitä ikäisiään kollegoitaan sen enempää, sillä nuoret ovat syntyneet ja kasvaneet historian tasa-arvoisimpaan maailmaan. Z-sukupolvelle jokainen on lähtökohtaisesti yhdenvertainen työyhteisöissä katsomatta titteliä, ikää ja sukupuolta. Esimiehenkin Z-sukupolven nuoret näkevät ennemminkin tärkeänä sidosryhmänä kuin korkeampana auktoriteettina. Tämä tyypillinen ajattelutapa Z-sukupolven nuorille perustuu siihen, että Z-sukupolven näkemyksien mukaan hierarkiakuilut eivät edistä hedelmällistä yhteistyötä. Lisäksi vanhemmille sukupolville tyypillistä on jo rutineiksi muodostuneet toimintatavat ja tietynlainen asioiden hyväksyminen ilman perusteluita. Tyypillinen ”teemme näin, koska olemme aina tehneet” -lähestymistapa on

todellisuudessa todella kaukana Z-sukupolven toimintatavoista. Tällainen lähestymistapa lähinnä yllyttää hakemaan luovia ja innovatiivisia ratkaisuja. Z-sukupolven muutossinnostus ei kuitenkaan kyseenalaista kenenkään auktoriteettia, vaan lähinnä nykyisten toimintamallien järkevyyttä. (Mellanen, A. & K. 2020, 39 ja 52.)

Vanhemmille sukupolville Z-sukupolven nuoren käyttäytyminen saattaa näyttää myös laiskuudelta. Z-sukupolven nuoret haluavat pitää digitaalisia taukoja työaikanaan, kun taas vanhemmat sukupolvet näkevät kyseisen tarpeen riippuvuutena. Z-sukupolvelle työ on kuitenkin oman minän ja unelmien toteuttamisen jatke. Nuoret haluavat yksilöidä ja personoida kaikkea elämässä - jopa sen, miten ja milloin työtä tehdään. Työajat saattavat vaihdella ja töiden välissä tehdään itselle mieluisia asioita. Nimittäin työn arvon määrittelevät tulokset ei niinkään siihen käytetty aika (Mellanen, A. & K. 2020, 42). Lisäksi Z-sukupolven nuoret työntekijät arvostavat työn fyysisiä puitteita ihan eri tavalla; nuorten suosimat säkkituolit ja sohvat edustavat neuvotteluhuoneissa istuville keski-ikäisille lais-kuutta.

Z-sukupolven nuoret työntekijät janoavat yhteisöllisyyttä ja sosiaalista työyhteisöä, jotka edesauttavat työssä viihtymistä ja työn hauskuutta. He arvostat yhteistyötä ja jakavat asioita varsin vapautuneesti. Suurien ikäluokkien työntekijät ovat puolestaan tottuneet hoitamaan aina itse omat työtehtävänsä, jotta työsuoritus olisi aina moitteeton. Ero eri sukupolvien välille synnyttää myös kommunikaatiokanavat ja suhde aikaan. Z-sukupolven nuoret kommunikoivat nopeatempoisesti sosiaalisen median kanavissa ja keski-ikäiset sähköpostitse. (Rubanovitsch 2020, 185.)

Monista eri työkuulttuurisista eroista huolimatta eri sukupolvien asenteista löytyy myös yhtäläisyyksiä. Tarkasteltaessa eri sukupolvien asenteita työtä kohtaan yleisiksi ja yhdistäviksi arvoiksi nousevat klassiset perustarpeet ja motivaatiotekijät. Työn sisällön kiinnostavuus, mahdollisuus oppia uutta ja toteuttaa itseään ovat tärkeitä niin Z-sukupolven nuorille kuin vanhemmillekin. Myös taloudellinen turvallisuus ja jatkuvuus ovat yhteisesti arvostettuja.



### 3 REKRYTOINTI

Rekrytointi on prosessi, jossa etsitään ja palkataan pätevin hakija avoimena olevaan työtehtävään tai -paikkaan (Luenendonk 2019). Henkilöstötarpeinen kartoitus yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaan, toimenkuvan ja profiilin määrittely, hakukavien valinta, työpaikkailmoituksen laadinta ja julkaisu, hakemusten läpikäynti, valintamenetelmä sekä hakijan palkkaaminen ja jälkimarkkinointi sisältyvät rekrytointiprosessiin (Dessler 2017, 104). Rekrytointi vaatii aina budjetin, henkilöresursseja sekä aikaa. Rekrytoinnille asetetaankin yhä kovempia odotuksia yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden tukemiseksi - nopeus, laatu, tehokkuus ja lopputulos korostuvat. Rekrytointi on nimittäin yrityksen kriittisimpiä toimintoja. Rekrytoinnin kautta organisaatiot varmistavat, että yrityksen henkilöstön tai työvoiman taidot pysyvät linjassa sen aloitteiden ja tavoitteiden kanssa (Luenendonk 2019).

Rekrytointitarpeen yrityksessä tai organisaatiossa aiheuttaa yleensä henkilöstövaje. Henkilöstövaje voi johtua esimerkiksi henkilön lähtemisestä uusiin työtehtäviin, eläkkeelle jäämisestä, pidemmistä sairauslomista sekä työntekijän siirtymisestä muihin työtehtäviin yrityksen sisällä. Lisäksi yrityksen tai organisaation liiketoiminnan laajentumisen sekä organisaatiomuutoksen myötä henkilöstötarve voi lisääntyä. (Viitala 2014.)

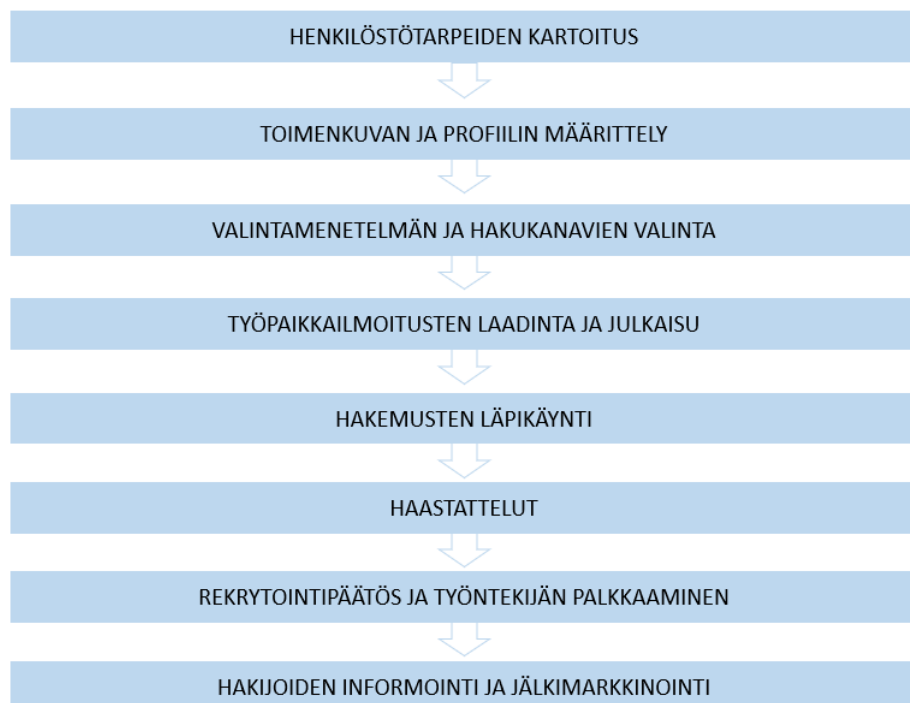
Rekrytointi voidaan hoitaa yrityksen omilla henkilöresursseilla tai vastaavasti ostaa palvelu ulkopuoliselta rekrytointiyritykseltä. Päätökseen yleensä vaikuttaa muun muassa budjetti, työmarkkinatilanne ja arvio siitä, kuinka haastavaa tarvittavan osaamisen löytäminen katsotaan olevan (Laine 2016, 5). Nimittäin joihinkin avoimena oleviin tehtäviin kilpailu voi olla erittäinkin kovaa ja toisiin on etsittävä aktiivisemmin osaajia. Rekrytoinneista vastaavalta henkilöstöammattilaiselta vaaditaan paljon. Vahvan bisnesnäemyksen ja tavoitteellisuuden lisäksi rekrytoijan tulisi hallita rekrytointimenetelmät ja -työkalut, markkinointia, kuluttajakäyttäytymistä sekä haku- ja ilmoituskanavia. Lisäksi rekrytoijan tulisi seurata nopeasti kehittyvää teknologiaa ja sen tuomia muutoksia henkilöstöhankintaan. (Koivusaari 2016, 3.)

Rekrytointi on aina kallis ja tärkeä investointi yritykselle. Yksittäisen rekrytoinnin kustannusten laskeminen on haastavaa, sillä muuttujia on useita. Suorat kustannukset - työresurssit, palkat, työnantajakustannukset - muodostavat vain osan koko rekrytoinnin todellisesta arvosta. Virherekrytoinnin kustannukset ovat puolestaan moninkertaiset; väärän hakijan palkkaamisen kustannukset voivat ylittää eri arvioiden mukaan jopa

satoihin tuhansiin euroihin. Kustannustehokkaasti hoidettu rekrytointiprosessi tuo yritykselle positiivisia taloudellisia vaikutuksia, kehittää työnantajanimagoa sekä nostaa jo työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointia (Salli & Takatalo 2014, 14). Rekrytoinnin onnistuminen kustannustehokkaasti on yritykselle ja organisaatioille siis erittäin tärkeää, jotta päästään liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, työyhteisö kukoistaa ja yritys menestyy (Koivusaari 2016, 3).

### 3.1 Rekrytointiprosessin kuvaus

Rekrytointi on prosessi, jonka tavoitteena on aina löytää pitkäaikainen ratkaisu yritykselle ja työnhakijalle. Rekrytointiprosessi on usein yrityksessä jatkuva toiminto, jonka toteuttamiseksi on suunniteltu etukäteen kaikki vaiheet huomioonottava prosessi. Rekrytointi on molempien osapuolten välinen myyntitilanne, jossa dialogi käydään odotusten, kompetenssien, tavoitteiden ja toiveiden välillä (Asikainen 2017). Rekrytointi voidaan katsoa olevan mahdollisuus, joka edistää liiketoimintaa ja rikastuttaa työyhteisöä (Koivusaari 2016, 22). Alla olevassa kuvassa (Kuva 2. Rekrytointiprosessin kuvaus) on kuvattu rekrytointiprosessi pääpiirteittäin.



Kuva 2. Rekrytointiprosessin kuvaus.

### 3.1.1 Henkilöstötarpeiden kartoitus

Rekrytointiprosessi alkaa henkilöstötarpeiden kartoituksella. Kartoituksessa tiedostetaan yrityksen lisääntynyt henkilöstötarve. Henkilöstötarpeen määrittelyssä on syytä myös miettiä, tarvitaanko uutta henkilöä todella ja onko muita vaihtoehtoja, joilla esimerkiksi poislähteneen työntekijän työt voitaisiin hoitaa. Esimerkiksi työtehtävien uudelleen jaolla, työmenetelmien kehittämällä tai hankkimalla paremmat työvälineet voitaisiin tyydyttää lisääntynyt työtarve. Olennaisinta henkilöstötarpeiden kartoituksessa on, että rekrytoijalla on selkeä käsitys haettavasta työtehtävästä, vaadittavista taidoista ja pätevyyksistä. (Joki 2018, 88.)

### 3.1.2 Toimenkuvan ja profiilin määrittely

Rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta toimenkuvan ja profiilin määrittely on kriittisin vaihe. Rekrytointitarpeen ilmaantuessa on tärkeä pysähtyä määrittelemään haettavan työtehtävän ja ihanteellisen työnhakijaprofiilin ominaisuuksia (Salmela 2019). Huolellisesti tehty esityö takaa hallitumman ja onnistuneemman rekrytointiprosessin.

Toimenkuvaa määriteltäessä tärkeää on pohtia yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita sekä peilata niitä täytettävään toimenkuvaan. Liiketoiminnan tarpeiden ja tulostavoitteiden ollessa selkeästi tietoisuudessa uuden rekrytoitavan henkilön määrittäminen helpottuu huomattavasti. Tämä on lähtökohta, josta puolestaan johdetaan profiili ja koko rekrytoinnin tavoitteet. (Kivimäki 2016, 7.)

Profiilin määrittäminen voidaan katsoa olevan vaihe, jossa kaikki rekrytoinnissa mukana olevat henkilöt kalibroivat keskenään mittarinsa samalle tasolle (Kivimäki 2016, 7). Profilointi on hyvä toteuttaa yhdessä rekrytoivan esimiehen kanssa, joka tietää ja tuntee tarkasti tiiminsä tarpeet sekä haettavan työtehtävän ominaispiirteet (Salmela 2019). Rekrytoija ja rekrytoiva esimies siis yhdessä miettivät ja jakavat näkemyksiään hakijalta vaadittavista kriittisistä menestystekijöistä, joita edellytetään haettavassa tehtävässä menestymiseen (Kivimäki 2016, 7). Tärkeää on pohtia sellaisia kompetensseja tai osaamisuuksia, joita henkilöllä on välttämätöntä olla entuudestaan ja mitkä puolestaan työntekijä voi oppia uuden työn tai koulutuksen kautta (Salli & Takala 2014, 15). Nämä määritelmät ohjaavat koko rekrytointiprosessia, kun laaditaan hakuilmoitusta, suunnitellaan

haastatteluvaihetta, mietitään sopivia haastattelukysymyksiä sekä hahmotellaan lopullista henkilövalintaa ja valintaperusteita (Salmela 2019).

### 3.1.3 Valintamenetelmän ja hakukanavien valinta

Rekrytointiprosessissa rekrytoija valitsee sopivan valintamenetelmän, jolla saavutetaan alkuvaiheessa asetetut tavoitteet. Menetelmävalinnoilla on vaikutusta esimerkiksi rekrytointiprosessin läpimenoaikaan ja kustannuksiin. Valintamenetelmää valitessa tulisi huomioida myös se, että menetelmän tulisi olla relevantti tehtävälle. Sopiva menetelmä riippuu siis täysin tehtäväkuvauksesta ja yrityskulttuurista, mutta tavallisin tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Menetelmää täydentämällä rekrytoinnin onnistumisen todennäköisyys kasvaa (Kivimäki 2016, 9). Haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa hakijan luonteesta, motivaatiosta, osaamisesta ja aikaisemmasta työkokemuksesta.

Rekrytointimarkkinointi on muuttunut valtavasti viime vuosina sosiaalisen median myötä. Sosiaalinen media tarjoaa tehokkaan tavan työpaikkailmoitusten julkaisemiseen ja oikeiden kohderyhmien tavoittamiseen. Lisäksi sosiaalisen median mainosratkaisut mahdollistavat tehokkaan kohdentamisen. (Techman 2016.) Oikean ja sopivan hakukanavan varmistaminen onkin osa rekrytointiprosessia. Tavoiteltu kohderyhmä määrittää ilmoituksen julkaisu- ja jakelukanavia, josta heidät todennäköisemmin tavoittaa. Työntekijöitä haetaan yhä useammin ilman perinteistä työpaikkailmoitusta. Monet timanttiset tekijät löydetään esimerkiksi LinkedInin verkkosivustolta, jolloin myös verkostoiden merkitys rekrytointiprosessissa kasvaa.

### 3.1.4 Työpaikkailmoituksen laadinta ja julkaisu

Työpaikkailmoitus laaditaan määritellyn toimenkuvan perusteella. Työpaikkailmoituksen sisältö ja tyyli määräytyvät osittain valitun hakukanavan mukaan. Hyvä työpaikkailmoitus on kuitenkin aina ytimekäs ja selkeä, joka markkinoi tehtävää ja työpaikkaa hakijalle

Työpaikkailmoituksessa tulee esiintyä ainakin seuraavat vaaditut tiedot:

- Yritysesittely
- Tehtävät ja vastualueet

- Vaadittava koulutus- ja kokemustaso
- Vaadittava osaaminen, taidot ja luonteenpiirteet
- Hakemisen yksityiskohdat, kuten esimerkiksi tarvittava CV & hakukirje
- Hakemuksen päättymisaika
- Yhteystiedot

Hyvän työpaikkailmoituksen tulisi puhutella tavoiteltavaa hakijaryhmää, jolloin rekrytoijan kohderyhmä- ja kuluttajakäyttäytymistietoisuus korostuvat. Tietoisuus tavoiteltavan hakijaryhmän arvomaailmasta, motivoinnista ja siitä, mitä he karsastavat. (Laine 2016, 14.) Tärkeää on miettiä, miten herätetään oikeiden hakijoiden mielenkiinto. Nimittäin työpaikkailmoitus vaikuttaa suoraan työnhakijoiden laatuun (Koppala 2020). Hyvä työpaikkailmoitus tarjoaa hakijalle tarvittavan informaation ja syyn kiinnostua kyseisestä tehtävästä ja organisaatiosta (Laine 2016, 14). Tavoite on, että potentiaalinen hakija saataisiin ottamaan selvää työpaikasta, aidosti haluamaan sitä ja lopulta hakemaan avoinna olevaa työpaikkaa.

### 3.1.5 Hakemusten läpikäynti

Hakuajan päätyttyä rekrytoijan tulisi kiinnittää huomiota ja panostaa hakijakokemukseen. Rekrytoijan olisi hyvä olla yhteydessä hakijoihin ja tiedottaa hakuprosessin etenemisestä. Kommunikointi hakuprosessin aikana on tärkeää, jotta työnhakija on jatkuvasti informoitu prosessin etenemisestä, aikataulusta ja mahdollisesta valintatiedosta. Tehokas kommunikointi myös parantaa yrityksen imagoa hakuprosessin lopputuloksesta huolimatta, sillä yritys pystyy kommunikoinnin avulla viestimään aitoa kiinnostusta hakijoita kohtaan. Lisäksi riittävä ja hyvä kommunikointi parantaa työnantajamielikuvaa, jonka hakija usein luo ensimmäisen kontaktin perusteella. Nimittäin laadukkaasti hoidettu rekrytointiprosessi on ratkaiseva tekijä työnantajamielikuvan kannalta (Taittonen 2019).

Hakuajan päättymisen ja kommunikoinnin jälkeen aloitetaan tehokas esikarsinta, joka on tuloksellisen rekrytoinnin perusedellytys. Hakemuksien määrän mukaan karsinta voidaan tehdä manuaalisesti tai hyödyntäen nykyaikaisia ja pitkälle vietyjä rekrytointijärjestelmiä. Tärkeintä esikarsinnassa on poissulkea sellaiset hakijat, jotka eivät selvästi sovellu haettuun tehtävään. (Kivimäki 2016, 11.)

Ansioluettelossa perehdytään hakijan kertyneisiin työkokemuksiin ja tarkastellaan hakijan urakehitystä. Looginen ja vastuuta kasvattava urakehitys on hakijassa aina positiivista. Hakijan hakemuksesta tulisi selvittää hänen osaamisensa, persoonansa ja motivaationsa. Hakemusta voidaan pitää tietynlaisena myyntipuheena rekrytoivalle yritykselle. Hakija pystyy myös hakemuksessa antamaan loogisia selityksiä mahdollisesti ansioluettelon aukoille tai henkilökohtaisille urapolkuvalinnoille. (Kivimäki 2016, 11.)

Karsintaprosessi toistetaan niin monta kertaa, että haastatteluun kutsuttavia hakijoita on noin neljästä kahdeksaan. Tämän katsotaan olevan helposti hallittava määrä, joka ei kuluta liikaa resursseja. Määrään vaikuttaa kuitenkin asetetut tavoitteet ja saapuneiden hakemusten määrä ja laatu.

### 3.1.6 Haastattelut

Yleisin ja tavallisin käytetty tiedonkeruumenetelmä on ammattitaitoisesti tehty haastattelu. Haastattelun avulla pyritään tutustumaan hakijoihin paremmin, selvittämään heidän asenteitansa ja odotuksia sekä pohtimaan, kuka hakijoista on oikea tekijä yritykseen.

Haastattelutyylejä ja -tapoja on monenlaisia, kuten esimerkiksi puhelin-, kompetenssi- ja ryhmähaastattelut. Tärkeintä haastattelutilanteissa on käyttää samaa haastattelutapaa jokaisen hakijan kohdalla, jotta arviointi on tasapuolista. Haastattelurungon tulee rakentaa haettavan toimenkuvan kautta ja linkittyä yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Haastattelurungon pitäisi olla hyvin suunniteltu ja tehtäväkohtaisesti räätälöity, jotta se mahdollistaisi kattavan tiedon hakijasta päätöksen tueksi. Lisäksi samansisältöistä haastattelurunkoa tulisi hyödyntää jokaisessa haastattelussa, jotta hakijoiden vertaileminen olisi helpompaa myöhemmässä vaiheessa. Hyvä haastattelu on määrämuotoinen, keskustelunomainen ja kiireetön. Tietynlainen dialogi, joka käydään rekrytoivan yrityksen edustajien ja työnhakijoiden kesken. Vuorovaikutteisella keskustelulla rakennetaan luottamusta ja luodaan positiivista, kiinnostavaa työnantajakuva. (Evers 2014.)

Yrityksen edustajalla on suuri merkitys haastattelutilanteessa; hän on kasvot haastattelutilanteessa koko yritykselle. Rekrytointitalanteessa yrityksen brändillä, arvoilla, tunnettuudella on vahvasti merkitystä siihen mielikuvaan, joka työntekijällä on yrityksestä haastatteluun tullessaan. Haastattelutilanne on oiva paikka vahvistaa tiettyä mielikuvaa hakijalle tai vastaavasti oikaista jokin väärinymmärrys. (Asikainen 2017.)

### 3.1.7 Rekryointipäätös ja työntekijän palkkaaminen

Rekryointiprosessi on tärkeä viedä tehokkaasti loppuun asti. Rekryointipäätöstä tehdessä kannattaa vielä kerrata rekryointikriteerit ja peilata niitä hakijan ominaisuuksiin. Rekryointipäätöstä ei kannata myöskään tehdä, mikäli täysin pätevää hakijaa ei haussa löydy. Nimittäin epäpätevän hakijan palkkaaminen voi myöhemmin vaikuttaa virherekrytoinnin kustannuksina.

Referenssitiedot kannattaa myös tarkistaa ennen varsinaista rekryointipäätöstä. Referenssitietojen tarkoitus on vahvistaa sitä kuvaa ehdokkaasta, minkä hän on itsestään luonut valintaprosessin aikana (Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 13). Referensseihin tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti, sillä referenssit voivat perustua vahvaan subjektiivisuuteen; hyvin toimiviin henkilökemioihin. Referenssin antajan voi olla vaikea ottaa objektiivisesti kantaa siihen, kuinka henkilö pärjäisi uudessa tehtävässä ja erilaisessa organisaatiossa (Salli & Takatalo 2014, 87).

Rekryointipäätöksen jälkeen tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen, varmistaa sitoutuminen ja edistää strategisten tavoitteiden sisäistämistä (Kaijala 2016, 66). Tavoitetta tukee ennalta suunniteltu perehdytysprosessi ja vastuuhenkilön valinta, jotta uusi työntekijä saa mahdollisimman myönteisen alun. Rekryointiprosessi on ollut odotusten luontia ja hallintaa, joten seuraavaksi odotukset on lunastettava.

### 3.1.8 Hakijoiden informointi ja jälkimarkkinointi

Rekryointipäätöksen varmistuttua tulee huolehtia kaikkien hakijoiden nopeasta informoisesta. Hakijakokemusta ja siten työnantajamielikuvaa nimittäin parantaa merkittävästi nopea, riittävä ja täsmällinen hakijaviestintä. (Villa 2016, 17.) Henkilökohtaisen viestinnän merkitys on erittäin suuri rekryointipäätöksessä. Prosessin pitkittäminen laskee työnantajamielikuvaa ja voi vaikuttaa myös tulevaisuuden rekryointeihin. Ei-päätöksen viestiminen tulee tehdä suoraselkäisesti, viivyttelämättä ja hakijaa kunnioittavasti.

Rekrytoinnin jälkeen kannattaa vielä analysoida ja arvioida koko päätetty rekryointiprosessi. Miettiä mahdollisia kehityskohtia ja sitä, mitä voitaisiin jatkossa tehdä eri tavalla. Rekrytoinnin onnistumista voidaan nimittäin mitata monista eri näkökulmista. Esimerkiksi hyvästä työnantajaimagosta kertoo hakemuksien määrä ja niiden laatu. Lisäksi saatu

palaute ja rekrytoijien tyytyväisyydellä itse prosessiin voidaan mitata rekrytointiprosessin onnistumista. Yksi tärkeimmistä onnistumisen näkökulmista kuitenkin on se, että uusi palkattu työntekijä menestyy työssään. Tästä tuloksia saadaan kuitenkin vasta kuukausien kuluttua valitun työntekijän aloittamisesta.

### 3.2 Arvot ja asenteet rekrytoinnissa

Työelämän muuttuessa rekrytoinninkin tulee muuttua. Yhä useammin rekrytoinnissa korostuvat hakijan sekä yrityksen arvot ja asenteet. Aito rekrytointi on yhtiön arvomaailman ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn löytämistä ja vaalimista (Kaijala 2016, 16).

Hakijan taidot ovat olleet rekrytoinnin pääkriteeri aina, mutta nykyään ei voida enää rekrytoida pelkästään siltä pohjalta. Nimittäin rekrytointikilpailu on jatkuvasti kovenemassa ja hyvistä työntekijöistä tulee olemaan selkeä pula. Jatkossa yrityksiä on oltava yhä useammin valmiita kouluttamaan henkilö työtettävään. Tällöin rekrytoinnissa korostuu se, että osataan hakea oikeantyyppisiä ihmisiä, jotta heidän kouluttamiseensa on järkevää investoida rahaa ja aikaa. Rekrytointikriteerinä tulee yleistymään kulttuurisesti sopiva; yhdenmukaisuus työntekijän ja yrityksen normien ja arvojen välillä. (Salli & Takatalo 2014, 19–20.)

Rekrytoinnin kriteerejä asetettaessa on tärkeää peilata yrityksen kulttuuria ja arvoja niihin. Hakijalla on hyvä olla samansuuntaiset arvot ja asenteet, joita yritys myös itse edustaa. Nimittäin tutkimuksien mukaan työntekijän ollessa kulttuurisesti sopiva seuraa paljon myönteisiä lopputulemia. Esimerkiksi kulttuurisesti yhteensopivalla työntekijöillä on korkeampi työtyytyväisyys, vahvempi samaistuminen sekä sitoutuminen organisaatioon ja he usein suoriutuvat työssään paremmin.

Kulttuurisessa sopivuudessa on tärkeää myös tarkastella sitä, että onko yrityksen organisaatiokulttuuri ihanteellinen vai tarvitaanko siihen muutosta. Mikäli yrityskulttuuri tarvitsee muutosta ja uudistumista yrityksen kannattaa rohkeasti rekrytoida henkilöitä, jotka omalla toiminnallaan pystyvät vahvistamaan tavoitekulttuuria ja toimimaan tietynlaisena uuden kulttuurin muutoslähtetilläänä. Rekrytointi on siis organisaatiolle loistava mahdollisuus uusiutua. Rekrytointi mahdollistaa työyhteisöihin uusia ihmisiä, joilla on erilaisia näkemyksiä, toimintamalleja ja uudistavaa energiaa. Rekrytoinnissa tulisikin kiinnittää huomiota myös hakijan aiempaan taustaan; halutaanko aiempaa toimialaosaamista vai



lähtökohtaisesti erilaisen taustan omaava henkilö. Erilaisen taustan omaava henkilö voi auttaa myös jo olemassa olevia työntekijöitä laajentamaan ajatusmaailmaa ja motivoida tuomaan uudenlaisia näkökulmia keskusteluun ja toimintaan. (Salli & Takatalo 2014, 20–21.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsittelen empiiristä tutkimustani, jossa aluksi pohjustan tutkimustehtävän lähtökohtaa. Tämän jälkeen kerron tutkimusmenetelmän valinnasta ja itse aineistonkeruusta. Lisäksi kuvaan tutkimuksen toteutuksen ja etenemisen aina osallistuneiden valinnasta tulosten saantiin. Esittelen myös haastatteluaineiston analysointia.

### 4.1 Tutkimustehtävän lähtökohta

Z-sukupolvi eli noin 1996–2010 syntyneet nuoret ovat siirtymässä työelämään. Z-sukupolvi on uusi ryhmä työmarkkinoilla, joka haastaakin täysin uudella tavalla työelämää muuttumaan. Z-sukupolven arvot, asenteet ja odotukset työelämää kohtaan luo myös ennennäkemättömiä haasteita heidän rekrytointiinsa. Opinnäytetyöni tutkimusongelma on Z-sukupolven työelämäodotukset, rekrytointi ja heidän rekrytointinsa kehittäminen.

Z-sukupolvea on tutkittu aikaisemmin, mutta se ei ole fokusoitunut juurikaan rekrytoinnin näkökulmaan. Opinnäytetyöni tutkimusongelma perustuu siis uuteen tietoon ja on suurelta osalta vielä ennakoivaa, sillä suurin osa Z-sukupolven nuorista on vasta aloittanut työuransa. Tutkimuksen perustana on siis havainto siitä, että Z-sukupolven työelämäodotuksien vaikutuksesta rekrytointiin ei ole vielä riittävästi laadullista tietoa olemassa. Kuitenkin ymmärrystä Z-sukupolven arvoista ja työelämäodotuksista tarvitaan, jotta voitaisiin tiedostaa niiden mahdollisia vaikutuksia ja seurauksia.

### 4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa selvitetään rekrytoijien kokemuksia ja näkemyksiä Z-sukupolven työelämäodotuksista ja heidän rekrytoinnistaan. Halutaan siis tietää, miten rekrytoijat tuntevat Z-sukupolven arvoja ja työelämäodotuksia sekä miten he kokevat nuorien rekrytoinnin. Lisäksi mietitään mahdollisia kehitysideoita Z-sukupolven rekrytointiin. Opinnäytetyön tutkimukseni tulos antaa näkökulmaa siis rekrytoijille ja työnantajille, jotka haluavat ymmärtää Z-sukupolven työelämäodotuksia ja rekrytointia paremmin. Tutkimustani ohjaavat seuraavat pääkysymykset:

- Mitä Z-sukupolvi odottaa työelämältä?

- Miten Z-sukupolvea tulisi rekrytoida?
- Miten Z-sukupolven rekrytointia voisi kehittää?

#### 4.3 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmän valinta

Opinnäytetyöni empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoite yleensä on löytää tai paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadullinen tutkimus pyrkii siis vastaamaan miksi, miten ja millainen? - kysymyksiin. Laadullinen tutkimus on aina kuitenkin omanlaisensa versio tutkittavasta ilmiöstä eikä tutkimuksella voida saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan ja kaikessa syvällisyydessään kuvaavaa tilannetta. Tarkastelemalla kuitenkin tutkittavaa ilmiötä useista näkökulmista voidaan saada monipuolista tietoa, ymmärrystä syy-seuraussuhteista ja ilmiön luonteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 1–2.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä eli teemahaastattelu valittiin siksi, että kyseinen menetelmä antaisi parhaiten näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia tutkimuksen aiheelle. Nimittäin teemahaastattelua tyypillisesti käytetään silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetusta asiasta, kuten tässä tapauksessa vasta työelämään siirtyvästä Z-sukupolvesta. Teemahaastattelu mahdollistaa monipuolisen vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavan välillä, jossa huomioidaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa (Näpärä, 2017). Teemahaastattelussa pyritään keskustelemaan ennalta päätetyt teemat kaikkien tutkittavien kanssa, antanen kuitenkin tilaa vapaalle puheelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.) Ennalta päätetyt teemat ovat tässä opinnäytetyössä seuraavat:

- Miten Z-sukupolvi eroaa muista työelämäodotusten suhteen?
- Miten Z-sukupolven rekrytointi eroaa muista?
- Miten Z-sukupolven rekrytointia pitäisi kehittää?

#### 4.4 Teemahaastattelujen toteuttaminen

Haastatteluun valittiin neljä aktiivisesti rekrytoinnin parissa työskentelevää, joiden näkemyksiä ja kokemuksia haluttiin kuulla. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. Nämä kriteerit olivat henkilöt, jotka työskentelevät päivittäin rekrytoinnin parissa ja ovat aktiivisesti yhteydessä työnsä kautta Z-sukupolven nuoriin.

Lähestyin haastateltavia pääsääntöisesti sähköpostilla, jonka kautta koin henkilön olevan helpoiten tavoitettavissa. Lisäksi hyödynsin omia henkilökohtaisia verkostoja, jotka täyttivät asetetut kriteerit. Kaikki haastateltavat työskentelevät siis aktiivisesti rekrytoinnin parissa ja ovat rekrytoineet paljon Z-sukupolven nuoria. Haastateltavat ovat alansa asiantuntijoita, joilla kaikilla on jo useamman vuoden työkokemus rekrytoinnista. Lisäksi haastateltavien toimialakohtaisessa rekrytoinnissa on eroavaisuuksia; osat tekevät kaikille toimialoille rekrytointia ja osat ovat puolestaan keskittyneet enemmän tiettyjen ammattiryhmien rekrytointitarpeisiin. Haastateltavien tehtävänimikkeet jakoutuivat seuraavasti: Myynti & HR Konsultti, Rekrytointikonsultti, HR-konsultti ja asiakkuuspäällikkö. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on kuvattu haastateltavien tehtävänimikkeet.

Taulukko 1. Haastateltavat ja heidän tehtävänimikkeensä.

HAASTATELTAVAN TEHTÄVÄNIMIKE	HAASTATELTAVA
Myynti & HR Konsultti	Haastateltava 1
Rekrytointikonsultti	Haastateltava 2
HR-konsultti	Haastateltava 3
Asiakkuuspäällikkö	Haastateltava 4

Informoidessani haastatteluun osallistuvia henkilöitä pohjustin opinnäytetyöni aihetta sekä kerroin keskeisistä ja ennalta määritetyistä haastattelun teemoista. Haastattelutilanteessa kerroin ensin tutkimuksen tavoitteista ja toteutuksesta. Lisäksi pyysin luvan haastattelun tallentamiseen opinnäytetyön tekemisen ajaksi ja varmistin haastateltavilta

vielä, voiko heidän nimeään käyttää tutkimustulosten esityksen yhteydessä. Kaikki haastateltavat halusivat esiintyä tutkimuksessa anonyymina. Vallitsevan koronatilanteen vuoksi haastattelut toteutettiin joko puhelin- tai videohaastatteluna. Haastattelut toteutettiin avoimina keskusteluina, jotta haastateltavien mielipiteille ja näkemyksille jäi mahdollisimman paljon tilaa. Lisäksi haastattelussa hyödynsin etukäteen mietittyjä teeman mukaisia kysymyksiä, jotka johdattelivat keskustelua luontevasti eteenpäin.

#### 4.5 Haastatteluaineiston analysointi

Toteutuneiden teemahaastattelujen jälkeen litteroin haastattelujen äänitiedostot itse tekstimuotoon. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi juuri nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista, jotta aineistoa on helpompi hallita ja analysoida. Mikäli kieli ja kielen käyttö ei ole analyysin kohteena, kuten tässä tutkimuksessa ei ole, litterointia ei tarvitse tehdä erikoismerkkejä käyttäen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006, 7.) Tutkimukseni aineistonkeruumenetelmän eli teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä todella runsas, joten litteroin valikoiden ainoastaan tutkittavan aiheen kannalta keskeisimmät asiat. Litteroinnin jälkeen järjestelin aineistot teemoittain. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 138–142.)

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tekemäni tutkimuksen tulokset. Käsittelen tutkimuksen tulokset teemoittain. Teemat ovat Z-sukupolven työelämäodotukset, Z-sukupolven rekrytointi ja Z-sukupolven rekrytoinnin kehittäminen.

### 5.1 Z-sukupolven työelämäodotukset

Tutkimuksessa rekrytoijat tunnistivat Z-sukupolven arvoja ja työelämäodotuksia varsin hyvin. Haastateltavat kokivat jonkin verran eroavaisuuksia nuorien työelämäodotuksissa ja niiden näkyvyydessä itse rekrytoinnissa.

Tutkimuksessa osat haastateltavista kokivat Z-sukupolven työelämäodotuksissa olevan toimialakohtaisia eroja. Työelämäodotukset korostuvat enemmän tietotyöläisien ja asiantuntijoiden keskuudessa. Esimerkiksi suorittavaa työtä tekevät, kuten teollisuuden parissa työskentelevät eivät samalla lailla tunnistettavasti aseta suuria työelämäodotuksia.

”He ovat asennoituneet tekemään töitä ja tiedostavat työn luonteen”

- Haastateltava 1, Myynti & HR Konsultti

Tutkimuksessa esiin nousi Z-sukupolvelle tyypillisiä tunnistettavia työelämäodotuksia, joita jo myös teoriaosuudessa käsittelin. Rekrytoijat kokivat, että Z-sukupolven nuoret pitävät työyhteisöä erittäin suurena arvostuksessa. Nuoret tekijät arvostavat matalaa hierarkiaa työyhteisöissä, joissa voi vapaasti ja varauksetta jakaa omia henkilökohtaisia asioita työkavereilleen. Z-sukupolven nuoret kokevat työn sitä hauskempana, mitä paremmat sosiaaliset suhteet työpaikalla vallitsee. Lisäksi työn luonteen tulee tuottaa iloa ja tyydytystä. Työajat ja niiden joustavuus kiinnostavat jo rekrytointivaiheessa, joihin nuoret hakijat myös yrittävät parhaansa mukaan vaikuttaa.

”Mikäli työn on mahdollista joustaa oman henkilökohtaisen elämän ehdoilla, se on heille upea juttu.”

- Haastateltava 4, Asiakkuuspäällikkö

Etenemismahdollisuudet kiinnostavat nuoria entistä enemmän. Kaikki rekrytoijat kokivat, että Z-sukupolven nuoret uskaltavat vaihtaa työpaikkaa varsin kevyelläkin päätöksellä. Mikäli Z-sukupolven nuori ei koe saavansa tarpeeksi tyydytystä ja arvostusta omasta

työstään niin he etsivät sitä kilpailevasta yrityksestä. Lisäksi Z-sukupolvelle pelkkä palkka ei riitä enää motivoivaksi tekijäksi. Z-sukupolven nuoret välittävät muustakin kuin työnkuvasta. He haluavat yhä useammin kuulla jo rekrytointivaiheessa mahdollisista työ-suhde-eduista sekä muista ei rahanarvoisista eduista.

Yksi rekrytoija nosti myös haastattelussa esille sen, että vasta työelämään astuvien Z-sukupolven nuorien kanssa olisi hyvä käydä jo rekrytoinnissa läpi yhdessä myös tietynlaisia työelämän pelisääntöjä. Mitä heiltä tullaan odottamaan ja mitä voidaan odottaa. Tietyllä tavalla oikeudet ja velvollisuudet. Rekrytoija koki, että hän on tunnistanut Z-sukupolvea rekrytoineena jopa myös epärealistisia käsityksiä työelämästä. Lähtökohtaisesti yritys tai organisaatio kuitenkin määrittää lopulliset työtehtävät ja -tavat kommunikoiden ja kuunnellen tietysti työntekijöitään. Lisäksi vasta työelämään astuvilla nuorilla ei aina ole tunnistetusti selvää esimerkiksi millaisen työehtosopimuksen alla töitä tehdään, joten pääasioiden läpikäynti on tärkeää.

Tutkimuksen tulokset siis osoittivat, että Z-sukupolven työelämäodotukset ovat hyvin tunnistettu rekrytoinnissa. Nuorien työelämäodotuksissa on myös toimialakohtaisia eroavaisuuksia ja ne korostuvat enemmän tietotyöläisien ja asiantuntijoiden keskuudessa. Työyhteisö, työn luonne ja arvostus sekä joustavat työajat ovat Z-sukupolven nuorille todella tärkeitä. Kyseisistä työelämäodotuksista keskustellaan avoimesti jo rekrytointivaiheessa.

## 5.2 Z-sukupolven rekrytointi

Rekrytoinnissa on paljon alakohtaisia vaihteluita ja eroavaisuuksia. Usein eri ammattiryhmien rekrytointiprosessi ja -menetelmät vaihtelevat. Tutkimuksessa kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että rekrytointiprosessi ja -menetelmät tulisivat olla samoja tietyillä ammattiryhmillä sukupolvesta riippumatta. Samanlainen prosessi kaikille mahdollistaa rekrytoinnin tasapuolisuuden ja -vertaisuuden. Lisäksi rekrytoinnissa korostuu aina hakijan osaaminen ja sopivuus yritykseen, eikä niinkään sukupolvijattelu.

”Rekrytoinneissa on aina tärkeintä löytää tehtävään sopivin tekijä, joten näin ollen eri ikäluokkia ei oteta erityisesti huomioon.”

- Haastateltava 2, Rekrytointikonsultti

Z-sukupolven itse rekrytointia ei ketään neljästä haastateltavasta kokenut vaikeaksi. Esille nousi kuitenkin Z-sukupolven tavoitettavuus. Z-sukupolven nuoret odottavat ja vaativat itse työtä ja työpaikalta todella paljon, joten nuoria on vaikeampi saada kiinnostumaan työpaikoista. Rekrytoinnissa on nimittäin käytettävä kaikkia kanavia sekä tunnettava eri kanavien erilaiset mahdollisuudet, keinot ja yleisöt, jotta oikea tekijä löytyy. Lisäksi työpaikan, -tehtävän, työnantajabrändin ja heidän tarjoamien mahdollisuuksien markkinointi ja esiin tuominen siten, että Z-sukupolven nuori saataisiin hakemaan kyseistä työpaikkaa. Kyseinen ilmiö korostuu etenkin silloin, jos tarjolla oleva työ ei mahdollisesti ole tavoitelluin työpaikka.

”Nuoria pitää houkutella nykyään enemmän töihin.”

- Haastateltava 1, Myynti & HR Konsultti

Ajoittain myös kommunikointi ja yhteydenpitäminen Z-sukupolven nuoriin koettiin haastavana. Nimittäin nuorien vahva digitaalisuus näkyy myös rekrytoinnissa, sillä kommunikointi Z-sukupolven nuorien kanssa on ajoittain haastavaa käyttämällä jo perinteiksi muodostuneita kanavia, kuten sähköpostia ja puhelua. Z-sukupolven nuoret ovat niin syvällä virtuaalimaailmassa, jossa nuoret käyttävät aktiivisesti erilaisia kanavia hyödykseen. Varsinkin kilpailutilanteessa, jossa on useampi potentiaalinen hakija, parhaiten tavoitettava monesti etenee nopeimmin rekrytointipäätökseen.

”Ilmeisesti tuntemattomaan numeroon vastaamatta jättäminen on niin normaali käytäntö, ettei siitä huomata poiketa edes työnhakutilanteessa.”

- Haastateltava 2, Rekrytointikonsultti

Z-sukupolven nuorien kohdalla käytetyissä rekrytointimenetelmissä on myös huomattu suuria eroavaisuuksia vanhempiin sukupolviin verrattaessa. Z-sukupolven nuoret eivät jännitä yhtä lailla videohaastatteluita ja haastatteluita, joihin vastaukset nauhoitetaan itse. Tämä heijastuu vahvasti siitä, että Z-sukupolven nuoret ovat olleet koko elämänsä niin vahvasti sidoksissa teknologiaan. He määrittävät omaa persoonaansa ja ilmaisevat itseään jatkuvasti sosiaalisessa mediassa eri tavoin, kuten videoilla. Tämän takia myös mahdollisissa videohaastatteluissa nuoret osaavat olla rennosti ja tuoda omaa persoonaansa vanhempia sukupolvia helpommin esille. Tämä auttaa Z-sukupolven nuorien rekrytointiprosessissa huomattavasti.

Z-sukupolven nuorien kohdalla haastateltavat kokivat tällä hetkellä uuden sosiaalisen median, kuten LinkedInin ja Instagramin olevan ylivoimaisesti paras heidän



tavoittamispaikaksensa. Myös yhteistyö eri oppilaitosten kanssa koettiin olevan varsin hyvä keino, sillä siinä yritykseen voi tutustua jo ennen työnhakutilannetta. Tämä vahvistaa työntajabrändin tuntemista jo aiemmin, jolloin yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet ovat varmasti työtä hakevan nuoren tietoisuudessa.

Tutkimuksen tulokset siis osoittivat sen, että Z-sukupolven rekrytoinnissa näkyy nuorien vahva digitaalisuus. Z-sukupolven rekrytoinnissa kohdataan osittain samoja haasteita kuin aiempienkin sukupolvien kanssa, kuten esimerkiksi tavoitettavuus. Tavoitettavuus kuitenkin korostuu muihin sukupolviin verrattaessa nuorien kohdalla enemmän johtuen heidän päämäärätietoisista työelämäodotuksistaan. Z-sukupolven digitaalisuus näkyy vahvasti myös rekrytoinnissa tuoden siihen omat uudet haasteet mukanaan. Haastavaksi koettu kommunikointi ja yhteydenpitäminen Z-sukupolven nuoriin johtuu siitä, että nuoret eivät käytä enää perinteisiä kanavia. Z-sukupolvelle virtuaalimaailma on niin normaaliaksi muodostunut ympäristö, etteivät perinteiset kanavat pysty palvelemaan heitä enää tarvitsemallaan tavalla.

Tutkimuksen tulosten mukaan myös sosiaalinen media, esimerkiksi LinkedIn koettiin tällä hetkellä parhaaksi paikaksi nuorien tavoittamisessa. Lisäksi erilaiset oppilaitosyhteistyöt ovat Z-sukupolven rekrytoinnissa avainasemassa, sillä tämän kautta nuoret pystyvät tutustumaan syvällisesti yritykseen ja sen arvoihin etukäteen.

### 5.3 Z-sukupolven rekrytoinnin kehittäminen

Tutkimuksessa rekrytoijat kokivat ylipäättään kehityksen erittäin tärkeänä heidän ammatissaan ja toimialallaan. Työn ja työntekijän tulee löytää toisensa ja vielä sopia toisilleen, joten koko prosessi vaatii jatkuvaa kehitystä ja aallonharjalla olemista.

Kaikki rekrytoijat nostivat haastatteluissa esille prosessin helppouden. Rekrytoijat kokivat, että työnhaun tulee olla mahdollisimman helppoa kaikille hakijoille. Prosessia pitää siis aina kehittää siihen suuntaan, jotta kynnyks työhakemuksen lähettämiseen on mahdollisimman matala. Prosessin helppous on varmasti kaikille niin Z-sukupolvelle kuin vanhemmillekin sukupolville mieleen. Yksi haastateltavista myös onnistuneesti pohti helppouden merkitystä ja miten jokainen hakija sen kokee.

”Tästä seuraa kuitenkin kysymys, minkä hakija kokee helppona?”

- Haastateltava 3, HR konsultti

Varsinkin sukupolviertailussa prosessit voidaan mieltää hyvinkin erilaisina. Z-sukupolven teknologian multitaskaajille nykyaikainen hakuprosessi on varmasti erittäin käytännöllinen ja heille suureksi eduksi. Vastaavasti taas vanhemmat sukupolvet eivät välttämättä miellä nykyaikaista ja teknologialeheistä prosessia mieleiseksi.

"Onko esimerkiksi helpompaa vastata aikataulun mukaan valmiisiin kysymyksiin vai tavata haastattelija videon välityksellä ja olla näin suorassa kontaktissa."

-Haastateltava 3, HR konsultti

Rekrytoijat kuitenkin tiedostivat, että prosessiin vaikuttaa aina myös haettu tehtävä. Josain prosesseissa voi päästä niin sanotusti helpommalla ja toisten eteen tulee nähdä enemmän vaivaa. Usein myös tällöin haettava tehtävä itsessäänkin on yleensä vaativampi.

Z-sukupolvelle ominainen tapa käyttää sosiaalista mediaa myös uskotaan kehittävän rekrytointia. Sosiaalisen median katsotaan tulevan aina vain enemmän osaksi jokaista rekrytointia, sillä luontevuus kameran ja etäyhteyden edessä kehittyy jatkuvasti. Yksi haastateltavista koki, että esimerkiksi perinteiset hakemuskirjeet kaipaisivat päivitystä nykyaikaan.

"Koen, että tulevaisuudessa kaikki perinteiset hakemuskirjeet pitäisi korvata esimerkiksi hakemusvideoilla"

-Haastateltava 4, Asiakkuuspäällikkö

Tämä puolestaan johtaa siihen, että mahdollisesti koko rekrytointiprosessi saatetaan yhä useammin toteuttaa kokonaan virtuaalisesti. Lisäksi Z-sukupolven rekrytoinnissa kaikki haastateltavat kokivat kehityskohteeksi nuorien tavoittamisen ja työpaikkojen markkinoinnin. Yksi haastateltavista nosti onnistuneesti esille virtuaalimaailman ja sen luomat mahdollisuudet, joita tulisi hyödyntää myös rekrytoinnissa enemmän. Esimerkiksi Z-sukupolven nuorien suosimat videopostaukset ja blogit haettavasta toimenkuvasta, työyhteisöstä, yrityksestä ja organisaatiosta.

"Olisihan se ihan mahtavaa, jos pystyttäisiin tuomaan haettavan työtehtävän toimenkuvaa esille enemmän ja todenmukaisemmaksi"

-Haastateltava 4, Asiakkuuspäällikkö

Lisäksi jo muuallakin maailmassa hyödynnettyjä erilaisia seminaareja ja striimausta yrityksestä, liiketoiminnasta ja haettavasta työtehtävästä kaivataan myös Suomen asiantuntijoiden rekrytointiin.

Rekrytoijat toivoivat sosiaalisen median vielä entisestään kehittävän varsinkin Z-sukupolven nuorien kanssa kommunikointia ja yhteydenpitoa menettämättä tietynlaista asiantuntijaimagoa. Mahdollisesti tulisi myös hyödyntää rohkeasti enemmän Z-sukupolvelle tärkeitä kanavia, kuten esimerkiksi FaceTimea, Snapchatia ja TikTokia, jotta kommunikointi, yhteydenpito ja tavoitettavuus Z-sukupolven nuoriin toimisi odotetulla tavalla. Z-sukupolven itse rekrytointimenetelmissä tulisi siis hyödyntää nykyaikaisia ja teknologia-läheisiä ratkaisuja, kuten erilaisia videoita ja virtuaaliympäristöä.

Osa rekrytoijista koki tulevaisuuden työnhaun varsin ristiriitaisena. Heidän mielestään ihmisten kohtaamisesta kasvokkain ei tulisi luopua kokonaan rekrytoinnissa. Suurimmiksi haasteiksi tässä nähtiin muun muassa työnantajabrändin luominen, aito vuorovaikutuksellisuus ja kanssakäyminen sekä sopivan tekijän todellinen määrittäminen.

Tutkimuksen tulokset siis osoittivat, että rekrytointia yleisesti pitäisi jatkuvasti kehittää ja pyrkiä pitämään työnhaku mahdollisimman helppona. Z-sukupolven rekrytointi puolestaan pitäisi kehittää paljon teknologia-läheisemmäksi, esimerkiksi tuoda hakemusvideot osaksi jokaista Z-sukupolven rekrytointiprosessia. Lisäksi tavoitettavuudessa ja markkinoinnissa tulisi hyödyntää uusia teknologia-läheisiä ratkaisuja, kuten erilaiset videopostaukset haettavasta toimenkuvasta, työyhteisöstä ja yrityksestä. Rekrytoijien pitäisi myös rohkeasti enemmän lähestyä Z-sukupolven nuoria heille tärkeissä kanavissa asiantuntijaimagoa menettämättä.

## 6 LOPUKSI

Tekemälläni tutkimuksella halusin saada vastauksen siihen, miten Z-sukupolven työelämäodotuksia tunnistetaan ja miten kyseiset työelämäodotukset vaikuttavat heidän rekrytointiinsa. Lisäksi tutkimuksella haettiin kehitysideoita nuorien rekrytointiin. Johtopäätöksinä opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin voidaan ensinnäkin sanoa, että tutkimukseen osallistuneet rekrytoijat ovat tunnistaneet Z-sukupolvelle ominaisia työelämäodotuksia varsin hyvin. Työelämäodotukset korostuvat varsinkin tietotyöläisien ja asiantuntijoiden rekrytoinnissa. Z-sukupolven nuoret asettavat työyhteisölle yhä enemmän painoarvoa, ja he haluavat työnsä olevan merkityksellistä sekä tuottavan tarvittavaa tyydytystä. Lisäksi työn tulee mahdollisuuksien mukaan joustaa nuoren oman henkilökohtaisen elämän ehtoilla. Rekrytoinnissa on paljon alakohtaisia vaihteluita ja eroavaisuuksia. Usein eri ammattiryhmien rekrytointiprosessi ja -menetelmät vaihtelevat. Z-sukupolven rekrytoinnissa korostuu kuitenkin nuorien vahva digitaalisuus, joka koetaan myös osittain haasteeksi. Nimittäin nuorten tavoittaminen ja yhteydenpito perinteisiä kanavia, kuten sähköpostia ja puhelua käyttäen on haasteellista. Lisäksi haasteeksi koettiin nuorien tavoittaminen siten, että nuoret saataisiin hakemaan haettavaa työtehtävää. Nuorien luontainen käyttäytyminen kameran edessä korostuu myös heidän rekrytoinnissaan verrattaessa vanhempiin sukupolviin. Z-sukupolven rekrytointia pitäisi kehittää teknologialäheisemmäksi ja hyödyntää erilaisia virtuaalisia ratkaisuja, kuten videoblogeja haettavasta toimenkuvasta, työyhteisöstä ja yrityksestä. Lisäksi rekrytoijien pitäisi rohkeasti enemmän hyödyntää Z-sukupolvelle ominaisia kanavia, kuten FaceTimea, jotta kommunikointi, yhteydenpito ja tavoitettavuus Z-sukupolven nuoriin toimisi odotetulla tavalla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti mittaa tehdyn tutkimuksen pätevyyttä, eli tutkimuksen toteutusta, tuloksia ja päätelmiä. Esimerkiksi onko tutkimus tehty perusteellisesti sekä onko tulokset ja niistä muodostuneet päätelmät oikeita. Reliabiliteetti keskittyy puolestaan tutkimustulosten toistettavuuteen. Mikäli kyseinen tutkimus toteutettaisiin uudelleen, saataisiinko tuloksista samat. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231–233.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen laatua ja luotettavuutta lisää ennalta tehty hyvä pohjatyö, valmistautuminen teemahaastatteluihin ja harkinnanvaraisesti valitut haastateltavat. Haastateltavien pitkä kokemus alalta lisää myös työn luotettavuutta. Lisäksi laatua parantaa haastatteluiden nopea litterointi, läpinäkyvyys ja eri vaiheiden tarkat kuvaukset.

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta puolestaan heikentää esimerkiksi epätieto siitä, kuinka vakavasti haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen. Lisäksi haastateltavat saattavat puhua toisin toisessa tilanteessa kuin itse haastattelutilanteessa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 185–187.) Lisäksi tutkimuksen laatua ja luotettavuutta saattaa myös heikentää teemahaastatteluiden toteutustapa eli puhelin- tai videohaastattelu, sillä haastateltavien ilmeitä, reaktiota ja kehonkieltä ei pystytty arvioimaan.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin Z-sukupolvesta ja heidän arvoistansa sekä työelämäodotuksista. Lisäksi opin rekrytoinnista ja sen prosessin eri vaiheista sekä monimuotoisuudesta. Opinnäytetyö mahdollisti opin laadullisen tutkimuksen periaatteista, toteutuksesta, teemahaastatteluiden toteutuksen sekä tutkimustulosten analysoinnin. Kokonaisuudessa opinnäytetyöprosessi sujui hyvin mielenkiintoisen aiheen vuoksi. Prosessin aikataulutuksessa jäi vielä parantamisen varaa, jotta viimeistelytyöhön olisi jäänyt vielä enemmän aikaa.

Jatkotutkimukselle en näe heti tarvetta. Kuitenkin tulevaisuudessa, kun Z-sukupolven nuoret ovat olleet jo jonkin aikaa työelämässä. Jatkotutkimuksessa olisi siis jo silloin varsinainen näyttöä Z-sukupolven työelämäkäyttäytymisestä.

## LÄHTEET

Aalto-Setälä, P. 2020. Aktivoituva Z-sukupolvi vaatii yritykseltäsi muutosta. Artikkelimedia.sanoma.fi verkkosivustolla. Viitattu 29.09.2020. <https://media.sanoma.fi/ajankoh-taista/2020-08-17-aktivoituva-z-sukupolvi-vaatii-yritykseltasi-muutosta>

A-lehdet. 2020. XYZ- Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan? Artikkelia-lehdet.fi verkkosivustolla. Viitattu 08.10.2020 <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>

Asikainen, R. 2017. Onnistuneen rekrytoinnin merkitys. Blogipostaus workpower.fi verkkosivustolla. Viitattu 10.10.2020. <https://www.workpower.fi/blogi/2017/09/07/onnistuneen-rekrytoinnin-merkitys/>

Betterworks. Employers: Are you ready for Generation Z? Artikkelibetterworks.com verkkosivustolla. Viitattu 11.10.2020. <https://www.betterworks.com/articles/employers-ready-generation-z/>

Desjardins, J. 2019. Meet generation Z: The newest member to the workforce. Artikkelivisualcapitalis.com verkkosivustolla. Viitattu 30.09.2020. <https://www.visualcapitalist.com/meet-generation-z-the-newest-member-to-the-workforce/>

Dessler, G. 2017. Human resource management. Essex: Pearson Education Limited.

Evers, R. 2014. Miten Y ja Z sukupolvea rekrytoidaan. Artikkelibusinesslike.bisnesmedia.fi verkkosivustolla. Viitattu 13.10.2020. <https://businesslike.bisnesmedia.fi/2014/05/13/miten-y-ja-z-sukupolvien-rekrytoidaan/>

Francis, T. & Hoefel, F. 2018. Artikkelimckinsey.com verkkosivustolla. Viitattu 05.10.2020. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

Fontelera, K. 2020. Gen Z Core Values: What You Need to Know. Artikkelinonprofitpro.com verkkosivustolla. Viitattu 05.10.2020. <https://www.nonprofitpro.com/post/gen-z-core-values-what-you-need-to-know/>

Helve, H. 2002. Arvot, muutos ja nuoret. Helsinki: Yliopistopaino.

Henkilöstöliiga. 2020. Fiksun rekrytoijan opas. PDF-verkkomateriaali henkilostoliiga.fi verkkosivustolla. Viitattu 16.11.2020. <https://henkilostoliiga.fi/wp-content/uploads/2020/02/fiksun-rekrytoijan-opas-henkilostoliiga.pdf>

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kirjapaino Oy

Inkilä, R.; Laine, J.; Kivimäki, J.; Techam, M.; Villa, H. 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. PDF-verkkomateriaali tietopankki.manpower.fi verkkosivustolla. Viitattu 11.10.2020. [https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen\\_rekrytointi/Manpower-Group-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001](https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/Manpower-Group-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001)

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Koppala, O. 2020. Blogipostaus ukkework.fi verkkosivustolla. Viitattu 12.10.2020. <https://www.ukkework.fi/miten-kirjoitetaan-toimiva-tyopaikkailmoitus/>
- Kosonen, R. 2018. Mitä sukupolvi Z odottaa työelämätä? Blogipostaus silta.fi verkkosivustolla. Viitattu 10.10.2020. <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/milleniaalit-ovat-joty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-mutta-mit%C3%A4-sukupolvi-z-odottaa-ty%C3%B6el%C3%A4lt%C3%A4>
- Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Vaasan yliopisto: väitöskirja. Viitattu 11.10.2020. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-651-7.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf)
- Lintula, A. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo, vieraskynä: Z-sukupolven johtaminen. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Luenendonk, M. 2019. What is recruitment? Definition, Recruitment Process, Best Practices. Viitattu 11.10.2020. <https://www.cleverism.com/what-is-recruitment/>
- Näpäri, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Artikkelit spoken.fi verkkosivustolla. Viitattu 28.10.2020. <https://spoken.fi/2180/>
- Portti, A. 2020. Tsennaatko jo Z-sukupolven? Uutinen intoseinajoki.fi verkkosivustolla. Viitattu 23.10.2020. <https://intoseinajoki.fi/uutiset/tsennaatko-jo-z-sukupolven/>
- Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Artikkelit Tiede.fi verkkosivustolla. Viitattu 30.09.2020. [https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z\\_luo\\_uudet\\_arvot](https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot)
- Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelma. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 30.09.2020. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23412/sukupolv.pdf?sequence=2>
- Rossi, S. 2020. Rekrytoija. Basam Books oy.
- Roth, R. 2017. Iso palkka ei ole enää nuorille tärkeintä työssä. Artikkelit aamulehti.fi verkkosivustolla. Viitattu 09.10.2020. <https://www.aamulehti.fi/kotimaa/art-2000007248913.html>
- Rubanovitsch, M.D. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.10.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1.html>
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyyllillä. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Salmela, E. 2019. Rekrytoinneissa hyvä kello kuuluu kauas – näin onnistunut rekrytointi etenee rekrytoijan näkökulmasta. Artikkelit sosiaalipsykologit.fi verkkosivustolla. Viitattu 12.10.2020. <https://www.sosiaalipsykologit.fi/rekrytoinneissa-hyva-kello-kuuluu-kauas-nain-onnistunut-rekrytointi-etenee-rekrytoijan-nakokulmasta/>
- Sarkia, E. 2018. Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana – Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan. Uutinen yle.fi verkkosivustolla. Viitattu 11.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-10376257>

Soikkanen, K.; Sormunen, A.; Stelander, M. 2015. Suorahaku. Tallinna: Printon.

Taittonen, E. 2019. Rekrytinnin trendit 2019. Blogipostaus studentwork.com verkkosivustolla. Viitattu 12.10.2020. <https://www.studentwork.com/fi-fi/blogi/rekrytinnin-trendit-2019/>

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Porvoo: WS Bookwell.

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

Valkama, H. 2020. Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. Uutinen yle.fi verkkosivustolla. Viitattu 01.11.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11158277>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Välikangas, L. 2014. Z-sukupolvi työelämässä. Viitattu 10.10.2020. <https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>

White, S. 2014. Generation Z: The kids who'll save the world? Artikkelit theglobeandmail.com verkkosivustolla. Viitattu 01.10.2020. <http://www.theglobeandmail.com/life/giving/generation-z-the-kids-whollsave-the-world/article20790237/?page=3>.

Åkvist, I. 2018. Y- ja Z-sukupolvi - luultua samanlaisemmat. Blogipostaus wiseit.fi



