

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2022

Veera Maunula

TULEVAN SUKUPOLVEN SITOUTTAMINEN

– Työnantajamielikuva vuonna 2035



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen

2022 | 60 sivua

Veera Maunula

TULEVAN SUKUPOLVEN SITOUTTAMINEN

– Työnantajamielikuva vuonna 2035

Opinnäytetyössä selvitetään työnantajien näkemyksiä houkuttelevasta työnantajamielikuvasta vuonna 2035 ja työnantajien näkemyksiä erilaisista tavoista houkuttaa tulevaa sukupolvea työelämään. Opinnäytetyössä keskitytään vuonna 2035 työelämään siirtyvään ikäluokkaan eli alfasukupolveen (syntynyt 2010–2024). Tutkielman tietoperusta koostuu alfasukupolvesta ja työnantajamielikuvasta.

Tutkielmassa käytetty aineisto kerättiin tulevaisuustyöpajassa, johon osallistui HR-alan ammattilaisia. Tulevaisuustyöpaja oli jaettu kahteen vaiheeseen, joista ensimmäisessä osallistujat listasivat näkemyksiä houkuttelevasta työnantajasta nyt ja vuonna 2035. Toisessa vaiheessa osallistujat erittelivät erilaisia tapoja vaikuttaa siihen, että alfasukupolvi näkee työnantajan houkuttelevana, ja määrittivät nämä kuvaajalle aika- ja tärkeysjärjestykseen.

Tulevaisuustyöpajan tuloksista on havaittavissa kolme pääteemaa, jotka ovat sisäiset rakenteet ja kulttuuri, välineet ja työtavat sekä viestintä ja markkinointi. Tuloksia verrataan kirjallisuudessa esitettyihin arvioihin alfasukupolven työelämätarpeista ja heihin vetoavasta työnantajamielikuvasta.

Tulevaisuustyöpajassa kerätyn aineiston ja tulosten perusteella työnantajien näkemykset ovat pääsääntöisesti linjassa kirjallisuudessa esitettyjen alfasukupolven työelämäpiirteiden ja heihin vetoavan työnantajamielikuvan rakentamisen kanssa.

Opinnäytetyön johtopäätöksissä todetaan työnantajien olevan halukkaita ja valmiita muuttamaan työelämää alfasukupolven vastaanottamiseksi. Muutosta kaivataan jo lähitulevaisuudessa eikä muutosprosessi voi odottaa tulevan sukupolven työelämään siirtymistä. Työnantajamielikuvan kannalta muutos on ensin tehtävä sisäisesti ja vasta tämän jälkeen on hyvä miettiä yhteistyökuvioita organisaation ulkopuolelle.

Asiasanat:

alfasukupolvi, työnantajamielikuva, työpajatyöskentely, tulevaisuuden työelämä

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Business development

2022 | 60 pages

Veera Maunula

Committing the next generation

- Employer brand in 2035

The thesis examines the employers view about the employer brand attractiveness in 2035 and the employers view on different ways to attract the next generation to work life. The thesis focuses on the age group entering employment in 2035, in other words the alpha generation (born from 2010 to 2024). The knowledge base of the thesis consists of the alpha generation and the employer brand.

The material used in the thesis was collected in a future workshop, which was attended by HR professionals. The future workshop was divided into two phases. In the first phase, participants listed their views on an attractive employer now and in 2035. In the second phase, participants identified different ways to build up employer attractiveness in the eyes of the alpha generation. Ideas were then added and prioritized on a timeline.

The results of the future workshop reveal three main themes: internal structures and culture, tools and working methods, and communication and marketing. The results are compared with the estimates presented in the literature about the working life needs of the alpha generation and the employer image that appeals to them. According to the material and results collected in the future workshop, the views of employers are generally in line with the working life characteristics of the alpha generation presented in the literature as well as the construction of an employer image that appeals to the alpha generation.

The conclusions of the thesis states that employers are willing and ready to change the working life to accommodate the alpha generation. Change is needed soon, and the change process cannot wait for the next generation to enter the world of work. Changing employer brand, the process must start internally and after that it is good to think about cooperation possibilities outside the organization.

Keywords:

generation alfa, employer brand, workshop, future of work

Sisältö

1 Johdanto	8
1.1 Työn taustaa	8
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät	9
2 Sukupolvi alfa	11
2.1 Sukupolvet suurista ikäluokista alfaan	11
2.2 Sukupolvi alfa numeroina	12
2.3 Teknologia hyvinvointia tukemassa	14
2.4 Räätelöidyt opinnot	16
2.5 Yhteiskunta ja työelämä murroksessa	18
3 Työnantajamielikuva	21
3.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva	21
3.2 Työnantajamielikuvan rakentuminen	25
3.3 Työnantajamielikuvan parantaminen	28
4 Tulevaisuustyöpaja työelämästä	31
4.1 Tulevaisuustyöpajassa käytetyt menetelmät	31
4.2 Tulevaisuustyöpajan toteutus	32
5 Tulokset: pehmeitä arvoja, teknologiaa ja vapautta	44
5.1 Houkutteleva työnantaja vuonna 2035	44
5.2 Sisäiset rakenteet, työtavat ja viestintä	45
5.3 Tulosten luotettavuuden arviointi	46
6 Yhteenveto	48
6.1 Jatkuva kehittyminen	48
6.2 Hyvinvointi keskiössä	49
6.3 Työelämän muutokset yhteiskunnassa	50
6.4 Vaikuttaminen työnantajamielikuvaan	51
6.5 Loppusanat	53

Lähteet

55

Liitteet

Liite 1. Orientaatiomateriaali

Liite 2. Taulukko 3. Vastaukset 15 vuoden aikana tehtävistä toimista.

Kuvat

Kuva 1. Pääteemat kuvaajalla.

42

Taulukot

Taulukko 1. Vastaukset työelämän odotuksista tällä hetkellä.

35

Taulukko 2. Vastaukset työelämän odotuksista 15 vuoden päästä.

36

Taulukko 3. Vastaukset 15 vuoden aikana tehtävistä toimista.

39

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Onnistuneella työnantajamielikuvalla vaikutetaan työntekijäkokemukseen ja houkutellaan haluttua osaamista organisaatioon (Rantanen 2020).

Työnantajamielikuvaa voidaan rakentaa sisäisesti, jolloin keskitytään työntekijöiden kokemuksiin, tai ulkoisesti, jolloin luodaan mielikuvaa organisaation ulkopuolelle (Toivola 2019b). Näitä osa-alueita ei voida erottaa, sillä tutkimusten mukaan ihmiset uskovat todennäköisemmin työntekijöiden näkemyksiin organisaatiosta kuin rekrytointi-ilmoituksiin tai organisaatioiden mainoksiin (Murphy 2016, 4). Työnantajamielikuvaa rakentaessa oleellista on määrittellä kohderyhmä(t), tunnistaa näihin vetoavat asiat, suunnitella tehokas viestintä ja kannustaa työntekijöitä tuomaan avoimesti omat kokemuksensa esille (Toivola 2019b; Matikka 2021a).

Sukupolvia määrittävät oman aikansa ilmiöt ja muutokset. Samaan sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet tietyn ajanjakson aikana kokien muutokset, tapahtumat ja asenteet yleensä eri tavalla kuin edeltävä sukupolvi (Dimock 2019). Tässä opinnäytetyössä keskitytään pelkästään alfasukupolven ja sukupolven määrittelyssä käytetään McCrindlen (2020) määrittelemiä syntymävuosia 2010–2024. Alfasukupolven piirteet ovat vasta muovautumassa, sillä osa alfoista ei ole vielä edes syntynyt. Sukupolvesta osataan kuitenkin tehdä vahvoja arvauksia perustuen megatrendeihin, demografisiin muutoksiin ja aikaisempiin sukupolviin ja niiden välisiin suuntauksiin (Mellanen & Mellanen 2020).

Tutkimusten mukaan alfasukupolvi tulee olemaan tähänastisen historian suurin ikäluokka, ja he elävät pidempään kuin aikaisemmat sukupolvet (Hughes 2020; McCrindle & Fell 2020, 3 ja 7; Navarra 2021). Heitä tulee olemaan globaalisti yli 2 miljardia (McCrindle & Fell 2020, 3). Samaan aikaan on tiedossa, että työnantajamielikuvalla pystytään sitouttamaan työntekijöitä ja houkuttelemaan uusia osaajia organisaatioon (Russell & Brannan 2016, 115). Vuonna 2035 ensimmäiset alfat alkavat siirtymään työelämään, joten

työnantajien tulee miettiä, miten tämän sukupolven osaajat saadaan kiinnostumaan organisaatiosta työnantajana ja miten organisaatioiden tulisi varautua uuden sukupolven vaatimuksiin.

Opinnäytetyössä tutkitaan työnantajien näkemyksiä tulevaisuuden työnantajamielikuvan rakentumisesta ja etsitään näkemyksiä alfasukupolven odotuksiin vastaamisesta työnantajan näkökulmasta.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Alfasukupolvi tuo mukanaan muutosta, johon varautumalla organisaatiot voivat varmistaa uuden sukupolven kiinnostuksen organisaatiota kohtaan ja sitoutumisen organisaatioon. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työnantajien näkemyksiä tulevan sukupolven sitouttamisesta vuonna 2035 sekä sitä, mihin asioihin työnantajien tulisi panostaa saavuttaakseen halutun työnantajamielikuvan tulevien sukupolvien keskuudessa vuonna 2035.

Opinnäytetyössä etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- Millainen työnantajamielikuva houkuttelee vuonna 2035?
- Millaisiin asioihin työnantajat ovat valmiina panostamaan saavuttaakseen halutun työnantajamielikuvan vuonna 2035 alfasukupolven houkuttelemiseksi?

1.3 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tietoperusta koottiin alfasukupolven piirteistä ja ominaisuuksista sekä työnantajamielikuvaan vaikuttavista ja työnantajamielikuvan rakentamiseen liittyvistä asioista. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia työpajatyöskentelynä (workshop). Työpajatyöskentelyssä pyrittiin kehittämään tai luomaan uutta erilaisten menetelmien avulla.

Työpajatyöskentelyssä käytettiin aivoriihityöskentelyä (brainstorming).

Työpajatyöskentelyssä pyrittiin löytämään erilaisia ratkaisuja, ideoita tai lähestymistapoja esillä olevaan ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 158–161.)

Tulevaisuustyöpajaan osallistui eri rooleissa olevia HR-ammattilaisia, jotta tulevaisuuden näkemyksistä saataisiin mahdollisimman monipuolisia, eivätkä samanlaiset roolit rajaisi ajattelua ja innovointia liian kapeaksi.

Työpajatyöskentely toteutettiin virtuaalisesti, Microsoft Teamsissä.

2 Sukupolvi alfa

2.1 Sukupolvet suurista ikäluokista alfaan

Sotien jälkeen syntyneitä kutsutaan suuriksi ikäluokiksi eli Baby Boomereiksi (The Investopedia team 2021). He ovat syntyneet vuosina 1947–1964, ovat jälleenrakentaneet yhteiskuntaa ja raivanneet urapolkujaan (McCrindle 2020). Suurten ikäluokkien jälkeen tulee X-sukupolvi, jotka ovat syntyneet vuosina 1965–1979 (McCrindle 2020). He työskentelevät ylläpitääkseen saavutetun elintason ja raha on oleellinen osa heidän työmotivaatiotaan (Mellanen & Mellanen 2020).

Sukupolvea X seuraa sukupolvi Y. He ovat syntyneet vuosina 1980–1994 ja heitä kutsutaan milleniaaleiksi. (McCrindle 2020.) Heidän aikanaan globalisaatio on lähentänyt ihmisiä ympäri maailmaa, mutta heidän nuoruutensa ovat varjostaneet epävarmuustekijät 1990-luvun lamasta terrori-iskuihin (Mellanen & Mellanen 2020). Vuosina 1995–2009 syntyneitä kutsutaan Z-sukupolveksi (McCrindle 2020). Z-sukupolvi luokitellaan myös milleniaaleihin, ja sen edustajat ovat täysin diginatiiveja internetin, informaatiotulvan ja sosiaalisen median aikakautena (Mellanen & Mellanen 2020.) Milleniaalien jälkeen tulevaa sukupolvea kutsutaan alfasukupolveksi. He ovat syntyneet vuosina 2010–2024 ja ovat syntymästä lähtien eläneet teknologian ja tekoälyn keskellä (McCrindle & Fell 2020, 6).

Nimi alfa antaa sukupolvelle mahdollisuuden muovata identiteettinsä vapaasti, samoin kuin nimitykset sukupolville X, Y ja Z. Alfa-nimitys ei luo mielikuvia tai ennakko-olettamuksia toisin kuin kuvailevat nimitykset, kuten suuret ikäluokat eli Baby Boomerit. (McCrindle & Fell 2020, 5.) Sukupolvia määriteltäessä sukupolvien alkamis- ja loppumisajankohdassa voi olla eroavaisuuksia riippuen tutkijasta (Mellanen & Mellanen 2020). Lisäksi yllä mainittujen sukupolvien välissä voi olla mikrosukupolvia, kuten xenniaalit, jotka ovat sukupolven X ja milleniaalien välissä. He ovat eläneet analogisen lapsuuden ilman Facebookia, mutta digitaalisen aikuisuuden. (Lebowitz & Akhtar 2019.) Zilleniaalit ovat

milleniaalien ja Z-sukupolven välissä. He ovat eläneet teknologian evoluution keskellä simpukkapuhelimista älypuhelimiin (Lansom 2021).

Alfasukupolvi elää pidempään ja siirtyy opiskelujen takia myöhemmin työelämään kuin aikaisemmat sukupolvet (Hughes 2020). Toisaalta alfoilla tieto on heti saatavilla ja he ovat luonnostaan kekseliäitä (Hughes 2020), mikä saattaa johtaa uusien innovaatioiden ja jopa yritysten perustamiseen jo alakouluiässä (Schawbel 2019).

Alfat ovat tottuneet olemaan vuorovaikutuksessa teknologian, tekoälyn, puheohjauksen, virtuaalisen todellisuuden ja bottien kanssa, jolloin he odottavat työpaikankin panostavan teknologisiin ja digitaalisiin ratkaisuihin arjen helpottamiseksi ja merkityksettömien töiden poistamiseksi (Schawbel 2019). Vaikka alfat mielellään kommunikoivat digitaalisesti (Schawbel 2019), perustarpeet hyväksymisestä, yhteisöllisyydestä ja yhteenkuulumisesta eivät katoa (McCrinkle & Fell 2020, 19).

Alfasukupolvi elää jatkuvassa epävarmuudessa ilmastonmuutoksen ja poliittisten jännitteiden takia (McCrinkle & Fell 2020, 17–19). Epävarmuustekijät, teknologian jatkuva käyttö sekä stressitekijät poisjäämisen pelosta (FOMO, fear of missing out) itsensä vertailuun ja välittömään tyydyttymiseen lisäävät henkisen hyvinvoinnin ongelmia (Schawbel 2019). Alfasukupolvi haluaa työskennellä omien arvojensa mukaisessa yrityksessä, jossa henkiseen hyvinvointiin panostetaan ja työyhteisö on kulttuurisesti ja etnisesti monipuolinen (Schawbel 2019). Alfasukupolvi tuo mukanaan muutoksen, johon organisaatioiden on alettava varautumaan (Hughes 2020).

2.2 Sukupolvi alfa numeroina

Vuosina 2010–2024 syntyneitä kutsutaan alfasukupolveksi. Heitä syntyy viikoittain 2,8 miljoonaa ja ennusteiden mukaan heitä tulee olemaan globaalisti yhteensä 2,2 miljardia, mikä tarkoittaa tähänastisen historian suurinta sukupolvea. (McCrinkle & Fell 2020, 3–4.) Ensimmäiset alfat ovat syntyneet samana vuonna kuin iPad julkaistiin ja Instagram lanseerattiin (McCrinkle & Fell

2020, 4; Randall 2020). He tulevat elämään pidempään ja sitä kautta tulevat olemaan työelämässä pidempään kuin aikaisemmat sukupolvet (Schawbel 2019). Keskiarvoisesti vuonna 1990 syntyneiden laskennallinen elinajanodote on 65,4 vuotta ja vuonna 2019 syntyneiden elinajanodote on 72,7 vuotta (The World Bank Group 2021).

Milleniaalit ovat alfojen vanhempia ja sukupolven Z edustajat ovat alfojen vanhempia sisaruksia (McCrindle & Fell 2020, 3; Navarra 2021). Alfojen milleniaalivanhemmat ovat iäkkäämpiä kuin aiempien sukupolvien vanhemmat saadessaan ensimmäiset lapsensa (Mellanen & Mellanen 2020). Saman trendin uskotaan jatkuvan alfasukupolven keskuudessa, sillä alfat tulevat opiskelemaan pidempään kouluttautuen korkeammin, siirtyvät työelämään myöhemmin ja sitä kautta alkavat hankkimaan elantoaan myöhemmin (McCrindle & Fell 2020, 7 ja 12).

Alfat ovat syntyneet teknologian keskelle ja kasvavat ruutujen ympäröiminä (Hughes 2020, Randall 2020). Heitä opetetaan, viihdytetään ja rauhoitetaan näyttöjen ja laitteiden avulla, minkä on jo nyt todettu vaikeuttavan keskittymistä ja sosiaalisten suhteiden muodostumista. Toisaalta teknologian käyttäminen varhaisessa vaiheessa lisää maailmanlaajuista verkostoitumista, globalisaatiota, globaalia yhteisöllisyyttä, digitaalista lukutaitoa ja digitaalista ymmärrystä. (McCrindle & Fell 2020, 6–8.)

Tutkimusten mukaan 8–12-vuotiaat yhdysvaltalaiset käyttävät keskimäärin 4 tuntia 44 minuuttia päivästä näyttöjen ääressä viihdetarkoituksessa. Tässä ajassa ei ole mukana opiskeluun tai kotitehtäviin käytettyä aikaa. (Common Sence Media 2019.) Alfojen kohdalla näyttöjen ääressä käytetyn ajan uskotaan lisääntyvän, sillä milleniaalivanhemmat ja Z-sukupolvea edustavat sisarukset ovat heille roolimalleina. Lisäksi teknologian käyttö varhaisessa iässä mahdollistaa pääsyn valtavaan määrään tietoa ja altistaa ulkopuolisille vaikutteille, kuten sosiaalisen median vaikutuksille. Tämä puolestaan aiheuttaa alfojen nopean aikuistumisen nuoremmassa iässä (McCrindle & Fell 2020, 6 ja 17, Mellanen & Mellanen 2020).

Sukupolvi alfa syntyy ja kasvaa aikakautena, jossa informaatiota tulvii joka puolelta ja uutisten lukuun tarvitaan kriittisyyttä valeuutisten lisääntyessä (Mellanen & Mellanen 2020). Samaan aikaan ilmastonmuutos ja aseelliset väkivallanteot aiheuttavat epävarmuutta ja huolta. Toisaalta he elävät aikaa, jolloin yhteiskunta muuttuu monimuotoisemmaksi ja tasa-arvoisemmaksi. (Schawbel 2019.) Alfasukupolven aikana maailma kääntyy Aasia-keskeiseksi, sillä syntyvyys on suurinta Intiassa, Kiinassa ja Indonesiassa, ja 2020-luvun puoliväliin mennessä suurin osa keskiluokkaisista tulee Aasiasta. Teknologian nopea kehittyminen, poliittiset ja kulttuuriset muutokset, ilmastonmuutos ja muut epävarmuustekijät kasvattavat painetta isommalle yhteiskunnalliselle muutokselle, johon alfasukupolvi on valmiina vastaamaan. (McCrindle & Fell 2020, 13.)

2.3 Teknologia hyvinvointia tukemassa

On arvioitu, että alfat tulevat ohittamaan heidän vanhempansa tekniikan ja teknologian käyttötaidossa jo ennen kahdeksatta ikävuottaan. Alfoille teknologia tarkoittaa kosketusnäyttöjen ja -laitteiden lisäksi vastavuoroista puheohjausta, tekoälyä ja robottien kanssa keskustelua. (Hughes 2020.) Heille ei ole tarvetta ajoittain kytkeä pois laitteita ympäriltään, vaan he käyttävät teknologiaa ja sovelluksia helpottaakseen arkeaan, tehostaakseen tekemistään ja parantaakseen hyvinvointiaan. (McCrindle & Fell 2020, 9 ja 16.)

Alfasukupolvi on tottunut etsimään ja löytämään tiedon nopeasti itse, joten kouluttautumisen ja opiskelun odotetaan olevan räätälöityä ja personoitua (Hughes 2020). Alfojen saumaton yhteys teknologian ja laitteiden kanssa muuttaa myös ihmiskontaktin tarvetta. Alfat keskustelevat laitteiden kanssa samalla tavalla kuin ihmisten kanssa, joten he myös valitsevat kommunikoinnin teknologian välityksellä enemmän kuin suoran ihmiskontaktin. (Schawbel 2019.) Vastaavasti alfat suosivat kommunikoinnissa mieluummin kuvia ja ääniä kuin kirjoittamista tai viestittelyä (Hudson 2020). Nämä eivät kuitenkaan poista ihmisen perustarpeita hyväksytyksi tulemisesta, yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuuden tuntemisesta (McCrindle & Fell 2020, 19).

Sukupolvi alfalle on itsestään selvää, että teknologiaa käytetään arjessa jatkuvasti hyödyksi. Kustannustehottomat, aikaa vievät ja merkityksettömät tehtävät ja työt automatisoidaan tai ohjataan sovellusten hoidettavaksi. (Schawbel 2019.) Työelämän ja työyhteisöjen on valmistauduttava hyödyntämään teknologiaa enenevässä määrin, sillä alfat tulevat odottamaan yrityksiltä teknologista edistyneisyyttä. Alfojen toimintatavat tulevat vaikuttamaan myös vanhempiin sukupolviin pakottaen heitäkin muutokseen samalla tavalla kuin milleniaalit ovat vaikuttaneet edeltäjiinsä. (Hughes 2020.)

Alfoille muutokset eivät ole ongelma, sillä he ovat lapsuudesta asti kokeneet isoja ja nopeita muutoksia, kuten COVID-19 sulkutila (Navarra 2021). Lisäksi heidän aikanaan tiedonsiirto tapahtuu nanosekunneissa, mikä väistämättä nopeuttaa myös muutosten etenemistä (Mellanen & Mellanen 2019). Heidän elämässään muutosnopeus näkyy teknologian kehittämisessä ja uusien innovaatioiden määrässä. Tuotteiden ja tuotemerkkien elinikä lyhenee, mikä pakottaa yrityksiä varmistamaan jatkumon omissa tuotekehityksissään. (Hughes 2020.)

Teknologian nopea kehittyminen tulee todennäköisesti vaikuttamaan positiivisesti alfojen terveyteen (McCrindle & Fell 2020, 16 ja 19). He eivät välttämättä koskaan tule sairastamaan vakavia sairauksia, kuten syöpää tekoälyn alkaessa tunnistamaan sairauksia hyvissä ajoin. Vastaavasti alfojen ei tarvitse huolehtia vanhenevista vanhemmistaan, sillä seuralliset robotit auttavat ikääntyviä elämään itsenäisesti pidempään. (Fourtané 2018.) Toisaalta teknologian käytöllä on havaittu olevan yhteys mielenterveysongelmiin, joiden uskotaan lisääntyvän alfasukupolven kohdalla (Schawbel 2019).

Tutkimusten mukaan uutiset joukkoampumisista, seksuaalisen väkivallan käytöstä, ilmastonmuutoksesta ja itsemurhista lisäävät stressiä ja ahdistusta enemmän Z-sukupolvessa kuin muissa aikuisissa. Z-sukupolvi myös raportoi ongelmistaan herkemmin kuin vanhemmat sukupolvet. (Bethune 2019.) Alfasukupolven kohdalla lisääntyvä teknologian käyttö mahdollistaa informaation ja uutisten nopean liikkumisen ja vastaavasti lisää myös epävarmuutta tulevaisuudesta, vertailun tarvetta ja onnistumispaineita. Nämä

kaikki aiheuttavat stressiä ja lisäävät altistumista mielenterveysongelmille, mitkä tulevat lisääntymään teknologisesti edistyksellisten alfojen keskuudessa enemmän verrattuna aiempiin sukupolviin. (Schawbel 2019.)

2.4 Räätelöidyt opinnot

Alfasukupolven on arvioitu opiskelevan ja kouluttautuvan pidempään kuin aikaisemmat sukupolvet. Heidän milleniaalivanhempansa kannustavat lapsiaan panostamaan kouluttautumiseen, vaikka se oletettavasti tarkoittaa alfojen asuvan kotona lähes 30-vuotiaiksi asti ja sitä kautta kuluttavan kotitalouden varoja pidempään. Toisaalta alfojen vanhemmat vaativat opetusta lapsilleen jo hyvin varhaisista ikävuosista lähtien, jolloin leluilta, hoitopaikoilta ja päiväkodeilta vaaditaan myös oppimista ja kehittymistä tukevaa toimintaa. (McCrinkle & Fell 2020, 7 ja 11–12.)

Alfat ovat tottuneet etsimään tietoa nopeasti ja itsenäisesti. Tämä aiheuttaa uudenlaisia haasteita ja paineita myös oppilaitoksille ja koulutusjärjestelmille. (Eduniversal Evaluation Agency 2019.) Tutkintojen tulee olla personoituja ja opiskelijat tulee valjastaa ratkaisemaan yritysmaailman haasteita.

Yritysmaailma kehittyy ja sopeutuu muutokseen nopeammin kuin oppilaitokset, joten oppilaitosten olisi hyvä ottaa mallia tai kytkeytyä yritysmaailmaan käytännönläheisemmän koulutuksen tarjoamiseksi. (Payne 2019.) Teknologian nopea kehittyminen vaikuttaa myös tutkintojen nopeaan vanhenemiseen. Alfasukupolvi ei halua opiskella pitkää tutkintoa, joka vanhentuu ennen valmistumista, jättäen ison opintolainan jälkeensä. Koulutusohjelmat tulee adaptoida muutokseen ja opetus tulee yksilöidä opiskelijoiden tarpeiden mukaisesti. (Eduniversal Evaluation Agency 2019.)

Alfojen milleniaalivanhemmat ovat murtaneet käsitystä uran ja perheen yhdistämisestä, mikä alfojen kasvatuksessa tarkoittaa isovanhempien roolin ja merkityksen korostumista (McCrinkle & Fell 2020, 17). Opetuksessa opettajien rooli muuttuu tiedonsiirtämisestä sosiaalisen kanssakäymisen ja

vuorovaikutuksen opettamiseen. Robotit ja tekoäly pystyvät opettamaan asiasisällöt ja siirtämään tiedon opiskelijoille, mutta sosiaalisten taitojen opettamiseen tarvitaan ihmiskontaktia. (Eduniversal Evaluation Agency 2019.) Neurotieteilijät ovat tehneet arvioita, että tekoäly ja robotiikan käyttö varhaisista vuosista lähtien kehittää alfoille ja sitä seuraaville sukupolville erilaisen päättelykyvyn. Alfojen mieli ja oppimistavat muistuttavat enemmän tekoälyä kuin ihmisten tavanomaista päättelyä. (Eduniversal Evaluation Agency 2019.)

Teknologian kehityksen myötä osa työpaikoista tulee häviämään. Tämä aiheuttaa myös haasteita ja paineita luoda uusia työpaikkoja työntekijöille, jotka ovat syrjäytyneet robotiikan tieltä. (Mellanen & Mellanen 2020.) Seuraavan kymmenen vuoden aikana noin 20 miljoonaa työpaikkaa teollisuudesta häviää robotiikan myötä (Cone & Lambert 2019.) Työelämän muutokset mahdollistavat ja ohjaavat alfoja opiskelemaan elämänsä aikana useita erilaisia ammatteja ja useita työuria (Schawbel 2019).

Alle 10 vuotta sitten harva oli kuullut sosiaalisen median markkinoijista, koodaajista, sovellusasiantuntijoista tai -kehittäjistä, mitkä ovat tällä hetkellä haluttuja ammatteja. Alfojen saavuttaessa työiän on markkinoilla ammatteja, jotka eivät ole vielä olemassa tai niitä ei ole edes keksitty. (McCrindle & Fell 2020, 13.) Koulutusta ja opiskelua tulisi muuttaa proaktiivisemmaksi, jotta ne vastaavat paremmin muuttuvan työelämän tarpeisiin (Eduniversal Evaluation Agency 2019). Tulevaisuuden yhteiskunnassa saatetaan nähdä ammatteja, kuten sosiaaliarkkitehti, elinympäristöanalyttikko, identiteettimanageri, alustanvalintakonsultti, virtuaaliopas, tekoälykasvattaja, kyberturvapoliisi, merkityksellisyysmuotoilija, aminohappokokki ja luottamusjohtaja (Linturi & Kuusi 2018, 30–41 ja 102–174). Vastaavasti keikkatalous (gig economy) saattaa yleistyä ja työt tullaan tekemään ammatinharjoittajina, keikka- tai freelancertyöntekijöinä, jolloin vastuu työnteosta jää työntekijälle itselle. Toisaalta työnantajien ei tällöin tarvitse huolehtia työnantajan etuuksista, kuten työnantajamaksuista tai työterveyden järjestämisestä. Nykypäivän esimerkkejä keikkataloudesta ovat Uber, AirBnB, vloggaaminen, Amazon-kauppa ja kotisiivoukset. (Mellanen & Mellanen 2019.)

2.5 Yhteiskunta ja työelämä murroksessa

Alfat kokevat tulevaisuuden epävarmana, koska ympärillä puhutaan ja uutisoidaan jatkuvasti epävarmuustekijöistä, kuten ilmastonmuutoksesta ja konflikteista (McCrindle & Fell 2020, 17). Epävarmuustekijät yhdistettynä ulkoisiin ja sisäisiin onnistumis- ja menestymispaineisiin tulevat lisäämään mielenterveysongelmia alfojen keskuudessa. Kouluilta ja työyhteisöiltä tullaan odottamaan enenevässä määrin ihmisläheisempää otetta ja panostusta mielenterveysasioiden käsittelyyn. (Schawbel 2019.) Alfat kokevat merkitykselliseksi mentoroinnin ja tuen niin vanhemmilta, opettajilta kuin esihenkilöiltä ja työnantajiltakin (McCrindle & Fell 2020, 17; Mellanen & Mellanen 2020).

Vaikka yrittäjyys ja keikkatyöläisyys tuovat mukanaan vapautta, aiheuttavat ne myös stressiä. Tulojen epävarmuus johtaa moninaisiin ja yhtä aikaa suoritettavien töiden haalimiseen, mikä puolestaan lisää kuormittavuutta ja saattaa aiheuttaa uupumuksen oireita tai uupumusta. (Mellanen & Mellanen 2020.) Tutkimusten mukaan 52 % työikäisistä sairasti jonkin asteisen uupumisen vuoden 2021 aikana. Vastaava luku oli 43 % vuonna 2020. Z-sukupolvesta 58 %, milleniaaleista 59 %, X-sukupolvesta 54 % ja Suurista ikäluokista 31 % tutkimuksen mukaan kokevat uupumuksen vuonna 2021. Kaikkien sukupolvien kohdalla tulokset ovat nousseet vuodesta 2020. Milleniaaleille suurin uupumuksen syy on vapaa-ajan vähyys ja muille tutkimuksen sukupolville laskujen maksaminen ja taloushuolet olivat suurimmat syyt uupumukselle. (Threlkeld 2021.)

Ottaen huomioon työuupumusten yleistymisen ja alfasukupolven todennäköisyyden sairastua mielenterveyshaasteisiin, organisaatioiden on alettava huolehtimaan työntekijöidensä jaksamisesta jo nyt (Schawbel 2019). Organisaatioiden ja johtajien tulisi etsiä keinoja työperäisen stressin

vähentämiseksi, sillä työtyytyväisyys ja työhyvinvointi lisäävät sitoutuvuutta ja tehokkuutta yrityksessä (Morrison 2021).

Alfat kasvatetaan vaatimaan muutosta ja olemaan hyväksymättä epäkohtia.

Alfojen kohdalla korostuu halu työskennellä yrityksessä, joka elää ja hengittää samoja arvoja kuin he itse. (Schawbel 2019.) He vaativat yrityksiltä ja oppilaitoksilta uusimpien teknologioiden käyttöä ja kehittyneitä järjestelmiä, sillä he ovat tottuneet käyttämään niitä syntymästään asti (Fourtané 2018).

Digitaalisuus tai keikkatöiden tuoma vapaus ei kuitenkaan yksinomaan riitä alfoille. He kaipaavat myös pehmeitä arvoja, kuten työn merkityksellisyyttä, mukavaa työyhteisöä, avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja kohtuullista työkuormaa. Alfojen kohdalla onkin oletettavaa, että yhteiskunnassa pehmeiden arvojen merkitys kasvaa ja rahan merkitys vähenee. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Alfoille monimuotoisuus ja moninaisuus ovat normaalia. He varttuvat erilaisissa taustoissa ja asumisjärjestelyissä. Alfoille vanhemmat tai vanhemmuus ei välttämättä tarkoita biologisia vanhempia, eikä heidän kohdallaan voi tehdä olettamuksia perhetaustoista. (Hudson 2020.) Alfat vaativat monimuotoisuutta myös työpaikoilta, sillä he, kuten myös sukupolvi Z, ovat tottuneet näkemään naisia korkeissa asemissa, vähemmistöjen kasvamisen ja tasa-arvoisemman palkkauksen. Alfat myös valitsevat työpaikat monimuotoisuuden mukaan, sillä he uskovat innovatiivisen ja terveen yrityskulttuurin pohjautuvan osaltaan monimuotoisuuteen. (Schawbel 2019.)

Vaikka osa alfoista ei ole vielä edes syntynyt, heidän sukupolvensa vaikuttaa jo nyt yhteiskunnassa ja yrityksissä. Alfat ovat tottuneet käyttämään sosiaalisen median kanavia ja verkostoja, kuten YouTubea ja Instagramia varhaisista vuosista lähtien. (Hudson 2020.) Siinä missä Z-sukupolvi alkoi luomaan omia henkilöbrändejään sosiaaliseen mediaan, on sukupolvi alfa aloittanut vielä nuorempana tekemään YouTube-videoita, myymään lelujaan verkossa sekä luomaan ja määrittelemään hienoimpia trendejä lapsille. (Randall 2020.)

Yritysten kannattaa ottaa sukupolvi alfa huomioon tehdessään lyhyen ja pitkän aikavälin strategioita (Randall 2020). Alfat saavat vaikutteita sosiaalisesta

mediasta ja vaikuttajista. Näillä molemmilla on vaikutusta sekä heidän itsensä että heidän vanhempiansa ostopäätöksiin. (Berthiaume 2019.) Vanhemmat haluavat tarjota lapsilleen elämyksiä ja personoituja kokemuksia, jolloin yritysten on jo nyt mahdollista päästä vaikuttamaan alfasukupolven kautta rahaa käyttäviin vanhempiin (Atwal 2021). Pitkällä aikavälillä yritysten on hyvä huomioida, että alle 10 vuoden päästä alfat siirtyvät aikuisuuteen, jolloin he yhdessä sukupolven Z ja milleniaalien kanssa edustavat suurinta osaa maapallon väestöstä. He tulevat vaikuttamaan yhteiskuntaan äänestäen, veroja maksaen ja vaikuttaen, joten yritysten on jo nyt alettava huomioimaan alfasukupolven mukana tulevia muutoksia. (Randall 2020.)

Yritysten, etenkin luksusbrändien, tulee pystyä nostamaan tietoisuuttaan, luomaan pitkäaikaisia suhteita ja viestimään brändistään alfoja kiinnostavalla tavalla, jos haluavat pitää tulevan sukupolven kohderyhmänään (Atwal 2021). Näiden lisäksi yritysten on pystyttävä vaikuttamaan ympäristökysymyksiin ja kantamaan sosiaalista vastuuta (Mellanen & Mellanen, 2020). Sukupolvi Z vaikuttaa sosiaalisista ongelmista, kuten ilmastonmuutoksesta, väkivallanteoista, epätasa-arvosta ja hyvinvoinnista. Tutkimusten mukaan 75 % Z-sukupolvesta ostaa mieluummin yrityksiltä, jotka osallistuvat sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen ja 34 % Z-sukupolvesta on lopettanut ostamisen yrityksiltä, jotka eivät vastaa heidän arvojaan näissä kysymyksissä. (WP Engine 2020.) Sukupolvi alfan edustajat tulevat toimimaan samalla tavalla ja ostavat mieluummin yrityksiltä, jotka yrittävät tehdä hyvää maailmalle (Berthiaume 2019; Randall 2020).

3 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva rakennetaan nykyisiä ja tulevia työntekijöitä varten (Mölk 2018, 327). Työnantajakuvalla tai työnantajamielikuvalla (employer image) tarkoitetaan sitä kuvaa, joka ihmisillä on yrityksestä työnantajana.

Työnantajamielikuva on usein subjektiivinen ja perustuu yksilön kokemuksiin, puheisiin, luettuun tai kuultuun tietoon. (Rantanen 2019.) Työnantajabrändi (employer brand) on yrityksen luoma ilme, jota se haluaa korostaa.

Työnantajabrändäyksellä määritetään strategisesti työnantajabrändille suunta, jota kohti halutaan mennä tai jota halutaan vahvistaa. (Kalińska -Kula & Staniec 2021, 584–585.) Työnantajamielikuva ja työnantajabrändi vaikuttavat toisiinsa, sillä hyvällä työnantajabrändäyksellä pystytään vaikuttamaan ja rakentamaan työnantajamielikuvaa. Termeillä ei ole tarkkoja rajoja tai määritelmiä, joten näiden erottaminen toisistaan on haastavaa ja usein näiden merkityksistä puhutaan päällekkäin. (Vaisto 2021.)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, joka nykyisillä työntekijöillä on työnantajasta ja työpaikasta. (Toivola 2019a.) Ulkoinen työnantajamielikuva kuvastaa niitä mielikuvia, joita yrityksen ulkopuolisilla henkilöillä ja sidosryhmillä on yrityksestä (Kalińska-Kula & Staniec 2021, 588). Hyvä sisäinen työnantajamielikuva saa työntekijät puhumaan yleensä yrityksestä ja työnantajastaan samalla positiivisesti vaikuttaen asiakaskohtaamisiin. Tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen ja brändin sanansaattajia, jotka vahvistavat yrityksen mainetta ja usein myös lisäävät tuottavuutta. (Staniec & Kalińska-Kula 2021, 34.) Näin ollen ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva linkittyvät vahvasti toisiinsa (Toivola 2019a).

Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäistä työnantajamielikuvaa luodaan olemassa oleville työntekijöille keskittyen mukavaan työympäristöön, työntekijän arvoja vastaavaan organisaatiokulttuuriin ja kehittymisohjelmiin (Kalińska-Kula & Staniec 2021, 588). Sisäisessä työnantajamielikuvassa työntekijöitä kohdellaan kuten asiakkaita ja heidän näkemyksensä huomioidaan (Staniec & Kalińska-Kula 2021, 34). Hyvällä sisäisellä työnantajamielikuvalla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen, houkuttelevuuteen ja työn tuloksellisuuteen. Näiden merkitys kasvaa yritysten kilpaillen kyvykkäistä työntekijöistä. (Russell & Brannan 2016, 115.)

Organisaation ja organisaatiokulttuurin vahvuuksista viestiminen auttaa nykyisiä työntekijöitä muistamaan ajoittain itsestään selvyksiksikin muodostuneita organisaation positiivisia piirteitä (Toivola 2019a). Toisaalta työntekijöiden mielipiteiden kysely ja kuuntelu auttaa organisaatiota tunnistamaan omia vahvuuksiaan työntekijöiden keskuudessa (Olivas-Lujan & Bondarouk 2013, 27). Työntekijöiden arvostamiin ja tärkeiksi pitämiin asioihin keskittymällä ja niistä asioista viestimällä saadaan lisättyä työntekijöissä ylpeyden tunnetta työnantajaa kohtaan ja sitä kautta lisättyä tyytyväisyyttä ja ilmaisuja tyytyväisyyden kokemuksesta (Staniec & Kalińska-Kula 2021, 37).

Sisäisessä työnantajamielikuvassa kohderyhmien määrittely on tärkeää. Organisaation ei kannata tarjota kaikkea kaikille, vaan määrittää omat sisäiset ammattiryhmät, joihin panostaa. Kohderyhmiä voi olla useita ja eri kohderyhmät saattavat arvostaa erilaisia asioita organisaatiossa. (Toivola 2019a.) Osa kohderyhmistä saattaa esimerkiksi arvostaa työilmapiiriä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Osa saattaa arvostaa infrastruktuuria moderneine työtapoineen ja työvälineineen. Osalle kilpailukykyinen palkka saattaa olla suuressa arvossa. (Staniec & Kalińska-Kula 2021, 37.) Sisäistä työnantajamielikuvaa muokattaessa organisaation on selvitettävä kohderyhmät ja heihin vetoavat asiat (Matikka 2021a).

Sisäisen työnantajamielikuvan avulla saadaan myös työntekijöitä sitoutettua organisaatioon. Sitoutuneet työntekijät tekevät parempaa tulosta, eivätkä vaihda työpaikkaa tai työtehtävää yhtä herkästi kuin epämotivoituneet tai vähemmän sitoutuneet työntekijät. (Wong ym. 2019, 127.) Nykyiset, etenkin nuoret, osaajat eivät haaveile pitkistä työurista, vaan trendinä voidaan pitää portfoliouria (Matikka 2021b). Tämänkin takia työntekijöiden sitouttaminen tulisikin aloittaa jo rekrytointivaiheessa (Russell & Brannan 2016, 115).

Sisäisessä työnantajamielikuvassa viestiminen ja asioiden esille tuominen on isossa roolissa, mutta tätäkin tärkeämpää on konkreettiset teot (Mölk 2018, 328). Viestien tulee vastata todellisuutta. Hyvistä ja työyhteisöä parantavista teoista viestiminen ei riitä onnistuneeseen sisäiseen työnantajamielikuvaan, jos työntekijät eivät koe tekoja tai viestejä todenmukaisiksi. (Kalińska-Kula & Staniec 2021, 586–587.) Epäkohtien ja asioiden, jotka eivät ole halutulla tavalla, muuttaminen tai niiden kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa on yksi tapa aloittaa paremman sisäisen työnantajamielikuvan rakentaminen (Toivola 2019a).

Organisaatioissa, joissa sisäinen työnantajamielikuva kohtaa työntekijöiden odotukset, työntekijät ovat usein tyytyväisiä ja sitoutuneita organisaatioon. Tyytyväiset työntekijät tukevat luotua työnantajamielikuvaa ja ovat motivoituneita saavuttamaan organisaation tai brändin tavoitteita. (Staniec & Kalińska-Kula 2021, 34.) Sisäinen työnantajamielikuva näkyy työntekijäkokemuksena, jota voidaan myös mitata (Murphy 2016, 7). Sisäinen työnantajamielikuva tulee saada ensin halutulle tasolle ja vasta sen jälkeen on mahdollista saavuttaa tuloksia organisaation ulkoisissa kohderyhmissä (Toivola 2019a).

Ulkoinen työnantajamielikuva

Ulkoisella työnantajamielikuvalla pyritään vaikuttamaan organisaation ulkopuolella oleviin kohderyhmiin, kuten potentiaalsiin työntekijöihin (Mölk 2018, 327). Ulkoinen työnantajamielikuva kertoo myös, minkälaista osaamista

organisaatio tulevaisuudessa haluaa joukkoonsa (Matikka 2021a). Ulkoinen työnantajamielikuva saattaa myös parantaa brändiuskollisuutta ja asiakkaiden kiinnostusta yritystä kohtaan (Staniec & Kalińska-Kula 2021, 35).

Ulkoisessa työnantajamielikuvassa kohderyhmien määrittely on yhtä tärkeää, kuin sisäisessä työnantajamielikuvassa. Kohderyhmät tulee pystyä määrittelemään tarkalla tasolla, jotta markkinointi tavoittaa halutun yleisön. (Toivola 2019b.) Kohderyhmätuntemus auttaa hahmottamaan, minkälaiselle osaamiselle tai minkälaisille henkilöille organisaatiossa on tarvetta ja mikä heihin vetoaa. Kaikkia on mahdotonta miellyttää, eikä se ole tarkoituksen mukaistakaan, jos organisaatioon kuitenkin pyritään rekrytoimaan tietynlaista osaamista. (Matikka 2021a.)

Ulkoinen työnantajamielikuva on liitoksissa organisaation brändiin. Näiden tarkoitus on houkuttaa työntekijöitä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä. (Russell & Brannan 2016, 115.) Ulkoisella työnantajamielikuvalla pyritään herättämään mielenkiinto organisaatiota kohtaan ja pyritään saamaan aktiiviset ja passiiviset työnhakijat kiinnostumaan organisaatiosta (Dabirian ym. 2019, 83).

Mielikuva organisaatiosta työnantajana ja brändinä saatetaan kokea eri kohderyhmissä eri tavalla. Eroja saattaa olla myös kohderyhmän sisällä. (Toivola 2019b.) Tuntemuksiin työnantajamielikuvasta vaikuttavat myös tuntemukset ja kokemukset organisaation brändistä. Usein ulkoista työnantajamielikuvaa luodaan ensisijaisesti kuluttajien ja asiakkaiden mielikuvien kautta. (Russell & Brannan 2016, 114.) Työnantajamielikuva saatetaan kokea todellisuutta parempana tai huonompana riippuen työnantajan muusta brändistä ja sen suhteesta kohderyhmän jäsenen omiin arvoihin. (Mölk 2018, 327.)

Ulkoinen työnantajamielikuva pitää sisällään kaikkea toimintaa, joka on suunnattu organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Toiminta voi olla esimerkiksi verkostojen luomista oppilaitosten ja yliopistojen kanssa, yhteistyötä mielipiteisiin vaikuttavien medioiden kanssa tai organisaation brändi-ilmettä parantavat rekrytointiprojektit. (Kalińska-Kula & Staniec 2021, 588.)

Rekrytointiprosessit ja työnhakijakokemukset ovat selkeitä viestejä organisaation työnantajamielikuvasta. Hyvin hoidetut rekrytoinnit ja työnhakijoiden huomioiminen rekrytointiprosessin aikana luovat ulkoista työnantajamielikuvaa. (Räsänen 2019a.) Hakijat, jotka eivät tule valituksi, ovat työnantajamielikuvan levittäjiä, jolloin työnhakijakokemukseen rekrytointiprosessissa on syytä panostaa (Talsi 2020). Vastaavasti hakijat voivat olla myös tulevaisuuden asiakkaita tai osana organisaation muita sidosryhmiä, jolloin hyvin hoidettu rekrytointiprosessi vahvistaa luottamusta organisaatiota kohtaan (Räsänen 2019a).

Rekrytoinneissa ja rekrytointiprosesseissa sisäiset ja ulkoiset työnantajamielikuvat yhdistyvät. Sen takia onkin tärkeää, että rekrytoinnissa annetut lupaukset vastaavat nykyisten työntekijöiden kokemuksia ja ovat linjassa halutun työnantajamielikuvan ja organisaation ilmeen kanssa. (Kalińska-Kula & Staniec 2021, 587.) Toisaalta rekrytoinneissa on pyrittävä nostamaan esille rekrytoitavan kohderyhmän intresseihin sopivia asioita. Nämä eivät kuitenkaan saa olla ristiriidassa todellisuuden kanssa tai rekrytoinneissa luvutut asiat on pystyttävä lunastamaan. (Mosley & Schmidt 2017, 9 ja 50–54.)

3.2 Työnantajamielikuvan rakentuminen

Organisaatiot ovat alkaneet ymmärtämään työnantajamielikuvan kehittämisen tärkeyden ja yhä useammat organisaatiot ovat valmiita laittamaan resursseja työnantajamielikuvan kehittämiseen (Räsänen 2019b). Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan vuonna 2021 organisaatioista 17 prosenttia käyttää yli 30 000 € työnantajamarkkinointiin. Vuodesta 2016 vuoteen 2021 ei ollenkaan rahaa käyttävien organisaatioiden määrä on laskenut 35 prosentista 15 prosenttiin. (Duunitori Oy 2021, 37.)

Yrityksen on mahdollista vaikuttaa työnantajamielikuvaansa proaktiivisesti (Toivola 2019c). Jos yritys ei itse aktiivisesti panosta työnantajamielikuvaansa, heidän työnantajamielikuvansa muodostuu muiden ihmisten puheista (Rantanen 2019). Onnistuneella työnantajamielikuvalla pidetään nykyiset

työntekijät tyytyväisinä ja houkutellaan uutta osaamista (Mölk 2018, 327). Työnantajamielikuvan kehittäminen on jatkuva prosessi, eikä siinä tule milloinkaan valmiiksi (Mosley & Schmidt 2017, 9). Lyhyen aikavälin tai parhaillaan esillä olevia haasteita ei työnantajamielikuvaa kehittäessä ratkaista, sillä mielikuvat muokkautuvat hitaasti ja ajan kanssa. Työnantajamielikuvaa kehittäessä tähtäin olisi hyvä olla useamman vuoden, esimerkiksi 2–3 vuoden päässä. (Toivola 2019c.)

Työnantajamielikuvassa on kyse tunteista ja mielikuvista, ja niiden kautta koitetaan luoda yhteyttä kohderyhmiin (Rantanen 2019). Työnantajamielikuvaa rakentaessa positiivisten tunteiden aikaansaaminen herättää kohderyhmän mielenkiinnon ainakin hetkeksi. Työnantajamarkkinoinnissa tunteisiin vetoamisen hyödyt perustuvat ihmisten, tässä tapauksessa työnhakijoiden ja työntekijöiden taipumuksiin tehdä tunneperusteisia päätöksiä. (Toivola 2020.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen on HR:n ja markkinointitiimin yhteistyötä (Murphy 2016, 5). Markkinointi varmistaa, että työnantajamielikuva on linjassa muun brändin kanssa ja että viestit tavoittavat oikean kohderyhmän niin sisäisesti kuin ulkoisesti. HR on puolestaan suuressa vastuussa ihmisten johtamisprosessien muokkaamisesta ja osaamisstrategiasta, mitkä osaltaan vaikuttavat yrityksen kulttuuriin ja sitä kautta työnantajamielikuvaan. (Mosley & Schmidt 2017, 13.) HR ja markkinointi yhdessä vaikuttavat myös rekrytointiprosessien kautta työnantajamielikuvan syntymiseen ja muokkaantumiseen (Russell & Brannan 2016, 115).

Strategisella tasolla työnantajamielikuvasta on edellä mainittujen lisäksi vastuussa myös ylin johto (Matikka 2021a). Jotta työnantajamielikuvaa muokataan aidosti ja sulautetaan osaksi koko organisaatiota, vaaditaan ylimmältä johdolta toimintaan omistautumista ja strategista johtamista. Ylin johto luo pohjan ja raamit onnistuneelle työnantajamielikuvalle. (Mosley & Schmidt 2017, 13.) Käytännössä työnantajamielikuvaa rakennetaan koko organisaation tasolla, jolloin työntekijät, asiantuntijat ja keskijohto tulee valjastaa osaksi kehitystyötä (Toivola 2019b). Keskijohto ja työntekijät käytännössä luovat työnantajamielikuvan omalla toiminnallaan ja käytöksellään. Heidän toimintansa

ja kokemuksensa kuvastavat työnantajamielikuvan todellista tilannetta. (Mosley & Schmidt 2017, 13.)

Työnantajamielikuvan liittäminen osaksi strategiaa auttaa vähentämään harhaluuloja tai vääriä odotuksia, kun hakijoilla ja nykyisillä työntekijöillä on samanlaiset tunteet organisaatiosta. Sisäisten ja ulkoisten työnantajamielikuvien yhdistäminen auttaa myös uusien työntekijöiden sitouttamisessa. (Dabirian ym. 2019, 88.) Työnantajamielikuvan kehittäminen tulisi liittää osaksi liiketoimintastrategiaa, markkinointistrategiaa, HR- ja rekrytointistrategiaa. Näiden strategioiden tulisi olla linjassa toistensa kanssa, mutta ymmärrettävästi jokaisella strategialla on myös omat tavoitteensa. (Mosley & Schmidt 2017, 11.)

Työnantajamielikuvan strateginen johtaminen tarkoittaa ymmärrystä nykyisestä toimintaympäristöstä ja omasta asemoitumisesta siinä (Mölk 2018, 327). Suunnan valitseminen ja asioiden rajaaminen auttavat tavoitteellisen työnantajamielikuvan kehittämisessä. On tärkeää pystyä erottamaan, mitä organisaatio tavoittelee ja mitä se ei tavoittele työnantajamielikuvan kehittämisessä. (Toivola 2019c.)

Oman aseman hahmottaminen ja suunnan määrittelemisen auttavat yksilöllisen työnantajamielikuvan luomisessa ja sitä kautta lisäävät kilpailuetua työnantajamarkkinoilla (Mosley & Schmidt 2017, 8–9). Etenkin toimialoilla, joissa kilpailu halutuista taidoista tai työntekijöistä on kiristynyt, organisaatiot saavat kestävästä kilpailuetua panostamalla työnantajamielikuvaan. Organisaatioiden tulisi pitää henkilöstöä organisaation arvokkaana pääomana ja johtaa henkilöstön osaamista sekä kehittymistä. Nämä asiat tukevat työnantajamielikuvaa ja luovat mielikuvaa halutusta työnantajasta työntekijöiden ja potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. (Dabirian ym. 2019, 83.) Organisaation erityispiirteiden tunnistaminen ja niiden esille tuominen auttavat kasvattamaan kilpailuetua ja lisäämään haluttujen työnhakijoiden kiinnostusta organisaatiota kohtaan. (Kalińska-Kula & Staniec 2021, 587.)

Strategisessa työnantajamielikuvan rakentamisessa aikajänne tulee olla riittävän pitkä tulosten saavuttamiseksi. Pitkän aikajänteen takia tavoitteiden olisi hyvä pysyä pääpiirteittäin samana. (Toivola 2019c.) Työnantajamielikuvan rakentamisessa tärkein tavoite on olla haluttu työnantaja kohderyhmänsä keskuudessa. Organisaatio pystyy erilaisilla mittauksilla ja mittareilla todentamaan strategiansa suunnan kohti haluttua tavoitetta. (Kalińska-Kula & Staniec 2021, 587.)

Työnantajamielikuvan vaikutuksia voidaan mitata lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, kuten median tavoittamisella, kohderyhmän saavuttamisella ja sitouttamisella, organisaation maineen kehityksellä ja työntekijän sitoutumisella. Määrällisesti työnantajamielikuvaa voidaan mitata sisäisissä ja ulkoisissa rekrytoinneissa. (Mosley & Schmidt 2017, 264.)

Työnantajamielikuvaa ja työnantajamielikuvan kehittymistä voidaan arvioida mittaamalla vaihtuvuusastetta, työnhakijoiden lukumäärää, rekrytointikustannuksia ja -laatua. Vastaavasti selvittämällä suositteluindexiä, organisaatioon viittaavaa toimintaa sosiaalisessa mediassa, bränditietoisuutta tai tunnettuutta, julkisia arvioita työnantajista ja teettämällä työntekijäkyselyjä saadaan arvokasta tietoa työnantajamielikuvan kehityssuunnasta. (Murphy 2016, 7.)

3.3 Työnantajamielikuvan parantaminen

Työnantajamielikuva syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten välillä, jolloin erilaiset kohtaamiset luovat ja ylläpitävät työnantajamielikuvaa (Kalińska-Kula & Staniec 2021, 584–585). Jokainen organisaation jäsen, harjoittelijasta johtoryhmän jäseneseen, edustaa osaltaan työnantajaa ja sitä kautta luo myös mielikuvaa työnantajasta. Yksinkertaisesti olemalla hyvä työnantaja on paras tapa varmistaa hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen. (Vaisto 2021.)

Organisaation nykyisten työntekijöiden mielipiteillä on suuri vaikutus organisaation työnantajamielikuvan rakentumisessa, sillä heidän mielipiteitään

pidetään todenmukaisimpina (Toivola 2019a). Kokemusperäisten viestien ja word-of-mouth-markkinoinnin on koettu olevan yksi luotettavimmista lähteistä saada tietoa organisaatiosta työnantajana. Tämän takia organisaatioiden olisi hyvä osallistaa työntekijöitä työnantajamielikuvan kehitystyöhön mukaan. (Murphy 2016, 5.)

Työntekijöitä kannattaa kannustaa olemaan aktiivisia verkostoitumaan ja olemaan näkyvillä luoden omaa henkilöbrändiä (Toivola 2019b). Vastaavasti organisaation rekrytoijien tulisi olla helposti löydettävissä sosiaalisesta mediasta ja heidän tulisi luoda vaikutelmaa helposta lähestyttävyydestä ja ystävällisyydestä, sillä rekrytoijat ovat usein työnhakijan ensimmäisiä kontakteja organisaatiosta (Murphy 2016, 5). Työntekijälähettiläiden tulisi olla vapaaehtoisia ja muutoinkin innostuneita oman henkilöbrändin luomisesta, jotta viestintä on todenmukaista ja uskottavaa. Organisaatioiden kannattaa antaa tukensa työntekijälähettiläille kannustamisen, kouluttamisen ja opastamisen muodossa. Työntekijälähettiläitä on helpompi houkutella mukaan, jos johto ja esihenkilöt itsekin luovat henkilöbrändejään julkisesti. (Anttila 2020.)

Työnhakijat käyttävät hyväkseen sosiaalista mediaa etsiessään tietoa organisaatiosta. Tämän takia onkin tärkeää, että yritykset näkyvät useissa sosiaalisen median kanavissa. (Murphy 2016, 5.) Organisaatioiden lisäksi työntekijöiden tulisi myös näkyä sosiaalisessa mediassa jakaen ja ilmaisten työhön ja työpaikkaan liittyviä kokemuksiaan. Näin ollen suuremmalla todennäköisyydellä nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan täsmäävät. (Dabirian ym. 2019, 84.)

Tärkeää on valita ne kanavat, joissa kohderyhmät ovat tai joista kohderyhmät oletettavasti löytäisivät organisaatioon liittyvää tietoa. Näissä valituissa kanavissa tulee olla läsnä ja luoda säännöllisesti kiinnostavaa, houkuttelevaa ja sitouttavaa sisältöä. Sosiaalisen median markkinointia on hyvä suunnitella ja toteuttaa suunnitelman mukaisesti. (Mosley & Schmidt 2017, 177–178.) Läsnaolo sosiaalisessa mediassa tekee organisaatioista läpinäkyviä ja

vuorovaikutteisia, mikä lisää luottamusta organisaatiota kohtaan ja parantaa työntajamielikuvaa (Murphy 2016, 4).

Työntajamielikuvan viestimisessä kannattaa luoda huomiota herättäviä, kiinnostavia, erottuvia ja mieleenpainuvia viestejä kohdeyleisölle. Vastaavasti viesteissä tai markkinoinnissa toimivia tapoja ovat yksinkertaisuus tai oleellisuus, odottamattomuus, konkreettisuus, uskottavuus, tunteellisuus ja tarinallisuus. (Toivola 2020.) ATalentin teettämästä rekrytointitutkimuksesta käy myös ilmi, että työsuhde-eduista ja etenemismahdollisuuksista viestiminen lisää kiinnostusta organisaatiota kohtaan enemmän verrattuna liiketoiminta- tai brändiaiheiseen sisältöön (Matikka 2021a).

4 Tulevaisuustyöpaja työelämästä

4.1 Tulevaisuustyöpajassa käytetyt menetelmät

Opinnäytetyössä etsittiin työpajatyöskentelyn avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin: millainen työnantajamielikuva houkuttelee vuonna 2035 ja millaisiin asioihin työnantajat ovat valmiina panostamaan saavuttaakseen halutun työnantajamielikuvan vuonna 2035 alfasukupolven houkuttelemiseksi? Tulevaisuustyöpajassa hyödynnettiin aivoriihityöskentelyn lisäksi tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä skenaariotyöskentelyä. Tulevaisuustyöpajaan osallistui eri rooleissa olevia HR-ammattilaisia.

Aivoriihityöskentelyssä ryhmä kerääntyy ratkaisemaan yhdessä esillä olevaa ongelmaa (Ojasalo ym. 2014, 160–162). Tarkoituksena on löytää sopivin ratkaisu yhdessä pohtien ja luovienkin ideoiden kautta. Aivoriihityöskentely perustuu suureen määrään ideoita, joita muut ryhmäläiset voivat jatkojalostaa mutta eivät kyseenalaistaa. Ideoiden määrän maksimointi auttaa löytämään uusia ja uniikkeja ratkaisuja ja kehityssuuntia tuttujen ja helposti mieleen tulevien ratkaisujen lisäksi. (Halme 2018.)

Aivoriihityöskentely aloitetaan ongelman tai tehtävän esittelyllä ja tavoitteiden asettamisella. Ryhmäläisiä aktivoidaan ennakkoluulottomaan ajatteluun ja kannustetaan tuomaan esille kaikkia mieleen tulevia ideoita. Ryhmäläisiä muistutetaan, että ideoita ei arvioida, kritisoida tai tyrmätä. Villitkin ideat ovat sallittuja. Aivoriihen voi toteuttaa puhumalla, jolloin ryhmänvetäjän on hyvä kirjata ideat esimerkiksi taululle. Vaihtoehtoisesti ryhmäläiset voivat itse kirjata ideansa paperilapuille tai sähköisiin järjestelmiin. Toisten ideoita on sallittua jatkojalostaa tai ideoita voi alkaa muutoin jäsentelemään. Ideointivaiheen jälkeen ryhmä keskustelee syntyneistä ideoista kriittisesti ja valitsee parhaimmat ideat jatkokäsittelyä varten. (Ojasalo ym. 2014, 160–162.)

Tulevaisuutta tutkittaessa skenaariotyöskentelyllä saadaan luotua erilaisia ja vaihtoehtoisia näkemyksiä tulevaisuudesta. Tulevaisuutta ei ole tarkoitus

ennustaa ja skenaariot eivät ole pelkästään positiivisia tulevaisuuskuvia. Skenaarioilla pyritään luomaan vaihtoehtoisia näkemyksiä päätöksenteon tueksi. (Hiltunen 2012.)

Skenaariotyöskentelyssä runkona on nykytilanteen ja tulevaisuuden tilanteen kuvaukset sekä kuvaus prosessista, miten nykytilanteesta päästään tulevaisuuden tilanteeseen. Työskentelyssä pyritään luomaan erilaisia skenaarioita, joista osa voi olla tavoiteltavia, uhkaavia, todennäköisiä, epätodennäköisiä näkemyksiä tulevaisuuden kehityskulusta.

Skenaariotyöskentelyssä jatkojalostetaan 3–5 vaihtoehtoista skenaarioita tarinamuotoon. Lopussa olevista skenaarioista yksi on positiivinen, yksi negatiivinen ja yksi todennäköinen. Näitä skenaarioita pohtimalla on mahdollista varautua yllättäviinkin tulevaisuuden kehityskuluihin. (Vuorinen 2013, 109–118.)

4.2 Tulevaisuustyöpajan toteutus

Tulevaisuustyöpajaan orientoituminen

Tulevaisuustyöpajaan osallistui kolme HR-alan edustajaa. Osallistujat työskentelevät erilaisissa HR-tehtävissä. Tulevaisuustyöpajaan osallistui Head of HR, HR partner ja HR assistant. Osallistujat työskentelevät kansainvälisessä organisaatiossa, jossa työntekijöitä on tuotannollisissa tehtävissä ja toimihenkilötehtävissä. Osallistujat työskentelevät organisaatiossa, jossa on globaalisti 4550 työntekijää ja heistä työskentelee Suomessa 1661. Osallistujat työskentelevät rekrytointien, työnantajamielikuvan, työlupa-asioiden, työsuhde-etujen ja saatavuushaasteiden parissa.

Ennen tulevaisuustyöpajaa osallistujille annettiin orientaatiomateriaalia, jotta osallistujien ajatukset saatiin suunnattua tulevaisuuteen. Orientaatiomateriaali löytyy liitteestä 1. Orientaatiomateriaalissa kerrottiin lyhyesti taustaa tulevasta sukupolvesta ja minkä takia työnantajien olisi hyvä ennakoida sen siirtymistä työelämään. Orientaatiomateriaalissa oli mukana neljä lyhyttä videota

tulevaisuuden erilaisista suuntauksista, jotta osallistujat pääsivät jo etukäteen suuntaamaan ajatuksiaan tulevaisuuden ajatteluun. Videoiden aiheet liittyivät tulevaisuuden työhön, työpaikkaan ja koulutukseen.

Orientaatiomateriaalissa ei kerrottu erikseen alfasukupolven piirteistä, sillä tulevaisuustyöpajaan osallistuvilta haluttiin saada heidän omia näkemyksiään ja ajatuksiaan ilman yksityiskohtaista taustatietoa. Tarkoituksena oli olla rajoittamatta ja ohjaamatta ajattelua ennakkotiedoilla. Orientaatiomateriaali lähetettiin osallistujille etukäteen.

Tulevaisuustyöpajan aloitus

Tulevaisuustyöpajan tarkoituksena oli saada HR-alan ammattilaisilta näkemyksiä työelämän piirteistä vuonna 2035 ja näkemyksiä siitä, mitä työnantajat ovat valmiita tekemään houkutellakseen tulevaa sukupolvea töihin ja sitouttaakseen heitä. Lisäksi pajassa haluttiin antaa oivalluksia ja polttoainetta osallistujille omaan arkeen esimerkiksi työntekijöiden saatavuushaasteisiin tai erottautumiskeinoihin työnantajamarkkinoilla.

Tulevaisuustyöpajan aluksi osallistujat esittelivät itsensä ja taustansa, jotta ideointi saatiin sujumaan avoimesti. Samalla käytiin läpi tulevaisuustyöpajan vaiheet, säännöt ja tavoitteet. Alussa pyrittiin luomaan ilmapiiri, jossa tarkoituksena on vapaasti ja rajoituksetta keksiä ideoita ja ajatuksia. Toisten ideoita ei saanut kritisoida tai arvostella.

Tulevaisuustyöpajan alussa painotettiin, että työpajassa keskitytään ikäluokkaan, joka tällä hetkellä siirtyy työelämään ja ikäluokkaan, joka vuonna 2035 siirtyy työelämään. Vuonna 2035 työelämään siirtyvät ovat tällä hetkellä kymmenvuotiaita eli alfasukupolvea. Tulevaisuustyöpajassa vältettiin käyttämästä alfasukupolvi-termiä, jotta se ei sekoittaisi ajatuksia.

Vaihe 1: työelämän piirteet

Tulevaisuustyöpaja koostui kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa mietittiin vastauksia kysymyksiin: mitä piirteitä työelämään siirtyvät odottavat työelämältä tällä hetkellä ja mitä 15 vuoden päästä työuransa aloittavat haluavat työelämältä siirtyessään työelämään? Näillä kysymyksillä herätettiin osallistujia ajattelemaan työelämän tämänhetkisiä piirteitä ja miten työelämä tulee muuttumaan seuraavan 15 vuoden aikana.

Osallistujille annettiin erilaisia näkökulmia pohdinnan tueksi. Kysymyksiä oli mahdollista pohtia teknologian, arvomaailman, työntekijän, työnantajan, talouden, hyvinvoinnin tai työajan kannalta. Osallistujia kannustettiin ajattelemaan laajemmin ja syvällisemmin, ettei pohdinta jäisi liian pinnalliselle ja ilmeisimmälle tasolle. Heitä esimerkiksi kannustettiin pohtimaan tulevaisuuden työelämää konkreettisten, todennäköisten ja yllättävimpien muutosten kannalta sekä toivotun ja ei-toivotun skenaarion kannalta.

Jokainen mietti kysymyksiä ensin 5 minuuttia itsekseen ja tämän jälkeen aloitettiin ryhmäkeskustelu. Kaikki esille tulleet ideat kirjattiin Jamboard-seinälle virtuaalisille muistilapuille. Ideat jaettiin nykyhetkeen ja vuoteen 2035.

Taulukko 1. Vastaukset työelämän odotuksista tällä hetkellä.

Mitä piirteitä työelämään siirtyvät odottavat työelämältä tällä hetkellä?
Merkityksellinen työ.
Vastuullinen työnantaja, joka huomioi ilmastonmuutoksen, ekologisuuden ja ympäristön.
Valinnanvapaus, aika- ja paikkariippumaton työ, joustavuutta työn ja vapaa-ajan välillä.
Selkeä ero työn ja vapaa-ajan välillä.
Työn ja perhe-elämän suhde. Esim. naisten vahvempi ja joustavampi siirtyminen työelämään perhevapaiden aikana.
Avoimuus, halutaan tietää ja olla tietoisia.
Esihenkilötyö ja johtaminen ei saisi olla manageerausta. Esihenkilötyö on palveluammatti, tehtävänä palvella tiimiä.
Vuorovaikutustaidot korostuvat.
Hyvinvointiin ja wellbeingiin panostetaan, työnantajankin oletetaan panostavan ja huolehtivan jaksamisesta.
Yhteistyö eri ikäluokkien välillä saumatonta ja ennakkoluulotonta.
Työ ei mene hyvinvoinnin edelle.

Keskustelu oli vilkasta ja osallistujat jalostivat ja jatkokehittivät toistensa ajatuksia. Taulukkoon 1 on kerätty osallistujien vastaukset kysymykseen, mitä piirteitä työelämään siirtyvät odottavat työelämältä tällä hetkellä. Taulukkoon 2 on koostettu vastaukset kysymykseen, mitä työuransa aloittavat haluavat työelämästä 15 vuoden päästä.

Taulukko 2. Vastaukset työelämän odotuksista 15 vuoden päästä.

Mitä työuransa aloittavat haluavat työelämältä 15 vuoden päästä?
Pehmeät arvot ja pehmeä johtaminen.
Ideoiden arvostaminen iästä ja kokemuksesta huolimatta. Kokemus ei vaikuta, saako ääntä kuuluviin.
Yhteistyö eri ikäluokkien välillä. 20-vuotiaat ja 80-vuotiaat tekevät saumattomasti töitä. Laajakokemus ja uudet ideat yhdistyvät.
Freelanseeraus. Vapaus olla samaan aikaan eri yrityksissä töissä ja tehdä monen alan töitä.
Etäpalaverit tulee olemaan virtuaalitodellisuudessa. Ollaan läsnä virtuaalisesti samassa huoneessa, vaikka fyysisesti eri paikoissa.
Perehdytys virtuaalisesti. VR-lasit päässä on jo tutustunut työhön ja työtehtäviin esim. pelin muodossa.
Asumisen uudet muodot tulevat tukemaan työelämää (nyt jo rakennetaan opiskelija-asuntoihin luentosaleja). Ei toimistoja. Yhteistyötilat eri yritysten kesken. Jokaisella paikkakunnalla lähityöympäristöjä, ei liikkumista.
Koronan takia näkymätön uhka on koko ajan läsnä.
Non-verbaalinen viestintä korostuu. Herkkyys suojautua (maskit tms) lisääntyvät.
Pitkiä työuria saman työnantajan palveluksessa/samassa tehtävässä ei arvosteta. Monipolveilevat ja monet erilaiset työurat suosiossa. Ei tavoitella urapolkua tuotannosta toimitusjohtajaksi vaan työn sisältö merkitsee.
Hyvinvoinnin, unen ja vapaa-ajan merkitys tunnistetaan. Jos työnteko haittaa hyvinvointia, siirrytään muualle.
Tasa-arvo nousee merkitykselliseksi. DEI ajattelu (diversity, equity, inclusion). Matala hierarkia.
Halutaan tehdä palveluja ihmiseltä ihmiselle. Ihmisuus ja inhimillisuus korostuvat. Vapaus olla oma itsensä ja tehdä omanlaista työtä.
Ei rajoja. Kansainväliset organisaatiot ja työyhteisöt. Työaikakäsitys muuttuu jo pelkästään aikaerojen takia.
Ei ole työtä. Robotiikka ja automatiikka korvaa suurimman osan työstä. Työvoima liikkuu maasta toiseen (kielitaitoa ei tarvita tekoälyn hoitaessa asian). Logistiikka hoituu ilman ihmisiä.
Pelko, että ei ole työvoimaa tai tuleeko työntekijät töihin.
Työehdot muuttuvat. Työaikalaki -40luvulta. Työntekijät määrittelevät itse ehtonsa. Neuvottelutaitoiset pärjäävät parhaiten. Tietyillä aloilla työvoimasta pulaa, joten työnantajan suostuttava ehtoihin.

Ensimmäisen vaiheen vastauksissa nykyhetken ja tulevaisuuden välillä olevat yhtäläisyydet olivat työn sisällön merkitys, pehmeillä arvoilla johtaminen, työn ja vapaa-ajan erottaminen, hyvinvoinnin merkityksen korostuminen, aika- ja paikkariippumattomuus ja ennakkoluuloton yhteistyö eri ikäisten välillä. Eroavaisuuksia olivat virtuaalisen todellisuuden, automatiikan, tekoälyn ja robotiikan lisääntyminen, mikä puolestaan lisää huolta työllistämismahdollisuuksista. Tulevaisuuden huolena oli myös työvoiman saatavuus ja työvoiman luotettavuus. Näiden vastapainona vastauksista nousivat esille työehtojen ja työaikalain uudistuminen sekä työnteon vapauden lisääntyminen ja työn tekeminen omaehtoisesti freelancerina. Tulevaisuudessa pelkästään vastuulliset toimet työnantajan puolelta eivät riitä, vaan vaaditaan selkeästi tasa-arvoa, inklusiivisuutta ja monimuotoisuutta.

Ensimmäisen vaiheen vastauksista huomaa, että työelämän nykyiset piirteet jalostuvat pidemmälle ja syvemmälle. Aika- ja paikkariippumattomuus ei tarkoita pelkästään joustavaa työaika ja etätömahdollisuuksia, vaan virtuaalinen todellisuus tuo mukanaan kokonaan uudenlaisen työnteon muodot. Vastaavasti halu tehdä valintoja vapaasti ja itselle sopivalla tavalla korostaa työnteon muuttumista freelancer-työksi. Hyvinvoinnin merkitys kasvaa ja hyvinvoinnin takia saatetaan tehdä helpommin työnantajan tai jopa toimialan vaihtoja. Hyvinvointi menee herkemmin etusijalle. Toisaalta tekoäly ja robotiikka saattavat tuoda uhan työpaikkojen olemassaolosta ja työvoiman tarpeesta.

Vastauksissa korostuvat työelämän ja koko yhteiskunnan murros. Asumisen ja rakentamisen uudet muodot tulevat tukemaan joustavaa työntekoa samalla kun teknologian kehitys tulee mahdollistamaan vieläkin laajemman kansainvälisen työskentelyn. Myös tavoitteet työelämän ja uran suhteen muuttuvat pitkistä työurista polveileviksi freelancer-uriksi, joissa työn mielekkyys ja oma hyvinvointi ratkaisevat.

Vastauksissa ja keskusteluissa ainoastaan sivutaan tällä hetkellä pinnalla olevaa koronatilannetta ja sen tuomaa epävarmuutta. Osallistujien mielestä tulevaisuudessa näkymätön uhka on läsnä arjessa, joka saattaa vaikuttaa herkkyyteen suojautua esimerkiksi maskin käytöllä tai herkkyyteen tehdä

nopeitakin liikkeitä yllättävien muutosten kohdalla. Toisaalta osallistujat kokivat, että suojautumisen ja vastaavasti etätyöskentelyn takia sanallinen viestintä ja ylipäättään vuorovaikutustaidot saattavat korostua. Esille nousi myös non-verbaalisen viestinnän tärkeys, jos kasvoista on suurin osa peitettynä.

Vaihe 2: Houkutteleva työnantaja

Toisessa vaiheessa osallistujat miettivät kysymystä, mitä meidän pitäisi tehdä, jotta 15 vuoden päästä työelämään siirtyvät näkevät meidät houkuttelevana työpaikkana. Tässä kysymyksessä ei keskitytty osallistujien omaan yritykseen, vaan työelämään yleisesti. Kysymyksellä haettiin työnantajien näkemyksiä oman toiminnan muokkaamisesta.

Pohdinnan tueksi osallistujille annettiin ohjeeksi miettiä isointa ja pienintä muutosta sekä eniten ja vähiten rahaa vievää investointia. Lisäksi aihetta oli mahdollista pohtia teknologian, arvomaailman, työajan, työhyvinvoinnin, tietotyöläisten tai tuotannon kannalta. Osallistujat pohtivat kysymystä ensin itsekseen 5 minuuttia ja sen jälkeen yhteisesti ryhmässä. Osallistujien ajatukset ja keskustelun pohjalta nousseet ideat kirjattiin Jamboard-seinälle virtuaalisille muistilapuille. Taulukossa 3 on koottuna osallistujien vastaukset ja yhteisen pohdinnan tulokset.

Taulukko 3. Vastaukset 15 vuoden aikana tehtävistä toimista.

Mitä meidän pitäisi tehdä 15 vuoden aikana, jotta työelämään siirtyvät näkevät meidät houkuttelevana työpaikkana?
Esihenkilötyön muuttaminen palvelemmaksi. Esihenkilöiden tärkein työ on saada työntekijä loistamaan, sanavalintojen merkitys (puuttumiskeskustelut vrt tukikeskustelu).
DEI (diversity, equity, Inclusivity) näkyvämmäksi niin omassa toiminnassa kuin viestinnässä.
Tavoitteet tehokkaiksi, mutta inhimillisiksi. Resurssien määrä kohdilleen. Esihenkilöjen tavoitteet esim. saada x% henkilöstöstä kehitettyä/työkiertoon tms.
Prosessit palvelumuotoillaan. Otetaan henkilöstöä mukaan kehitystyöhön ja päätöksentekoon.
Tuetaan erilaisia oppimisen tapoja. Rajat ylittävää työkiertoa. Työntekijävaihdokset eri yritysten välillä tai kansainvälisen organisaation sisällä. Tuetaan jatkuvaa kehittymistä. Generalisti ajattelu, monipuoliset työt ja monipolviset uramahdollisuudet.
Yrityksen näkyminen lasten ja nuorten arjessa jo varhaisista ajoista lähtien. Brändituntemuksen lisääminen nuorissa. TET-harjoittelupaikat, virtuaaliset TET-harjoittelupaikat, osallistuminen yrityskylään, oppilaitosyhteistyöt.
Investoitaisiin ihmisiin eikä pelkästään koneisiin. Nähtäisiin ihmiset arvokkaana pääomana.
Tuotannossa korostetaan LEAN ajattelua ja prosessit hiottaisiin.
Ymmärretään tunteiden merkitys työssä
Voidaan aidosti kertoa tarinoita uusille työntekijöille yhteenkuuluvuuden tunteesta.
Kokeiluja ja vaihtoehtoja työaikaan liittyen. 4 päiväinen työviikko ja seurataan tuloksia? Luovuuteen ja virtaan panostetaan ja sille annetaan aikaa.
Hyvä työilmapiiri, hyvä tehdä töitä. Toisten arvostaminen, avoin keskustelukulttuuri. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä.
Agilet tavat tehdä töitä. Modernit työtavat ja työvälineet.
Kilpailuetu, jos pystytään huomioimaan ihmiset yksilöinä ja ryhminä. Erilaiset tavat kehittyä ja kehittää osaamista. Pidetään datan avulla kirjaa, jotta osaamista osataan hyödyntää. Moniammatillinen kehittyminen.
Tuetaan etätöitä, vapautta ja joustoa. Tekniikka tukemaan työhyvinvointia myös kotikontereissa. Työajan optimointi. Vapaa-ajan ja työajan välisen balanssin mahdollistaminen tehokkuutta unohtamatta.
Yritys taistelee ilmastomuutosta vastaan. Asiasta viestiminen konkreettisten tekojen kautta. Kohdennettua viestintää.

(jatkuu)

Taulukko 3 (jatkuu)

Työntekijäkokemus ja kollegakokemus. Jokaisella vastuu, millaisessa ympäristössä ja ilmapiirissa työskennellään. Itsensä johtaminen ja vuorovaikutus. Toisten arvostaminen jokaisessa roolissa. Omien asenteiden tutkiminen ja vuorovaikutustaitojen kasvattaminen.

Panostetaan hyvinvointiin. Kuunnellaan, mitä työntekijät hyvinvoinnilla tarkoittaa ja mitä odotetaan. Työkykyjohtaminen esihenkilöiden arjessa. Hyvinvoiva henkilöstä on kilpailuetu työmarkkinoilla. Data ja tekoäly apuna työkykyjohtamisessa.

Esihenkilötyö muuttuu valmentavasta johtamisesta palvelevaan johtamiseen. Ymmärrys työelämän olevan murroksessa.

Vastauksissa ilmenee jonkin verran pehmeät arvot, kuten työajan optimointi yksilöille sopiviksi, psykologinen turvallisuus, tunteiden merkitys, hyvinvointi ja toisten arvostaminen rooleista riippumatta. Toisaalta tavoitteiden halutaan edelleen olevan tehokkaita, mutta resursseihin sopivia. Ihmiset halutaan nähdä arvokkaana pääomana, jolloin heihin investoitaisiin enemmän. Tämä huomioitaisiin myös esimerkiksi esihenkilöiden tavoitteissa. Esihenkilöillä voisi olla muitakin tavoitteita kuin tulos ja tehokkuusluvut.

Osallistujilla nousi myös uudenlaisia ajatuksia, kuten yritysten rajat ylittävä työkierto työntekijän oppimisen kehittymisen tukemisessa ja virtuaaliset TET-harjoittelupaikat. Esille nousi myös vaihtoehtoisten työaikojen kokeilut, joissa työaikakäsitystä muutetaan ja kokeillaan erilaisia vaihtoehtoja paremman työhyvinvoinnin, luovuuden ja tehokkuuden saavuttamiseksi.

Selkeitä, konkreettisia ja heti toteutettavissa olevia tapoja olivat sanavalintojen muuttaminen positiivisia ajatuksia herättäviksi, oman henkilöstön osallistaminen kehitystyöhön, yrityksen ja brändin näkyminen lasten ja nuorten arjessa, konkreettisista vastuullisuusteoista viestiminen sisäisesti ja ulkoisesti, datan ja tekoälyn hyödyntäminen työkykyjohtamisessa.

Yhteenveto

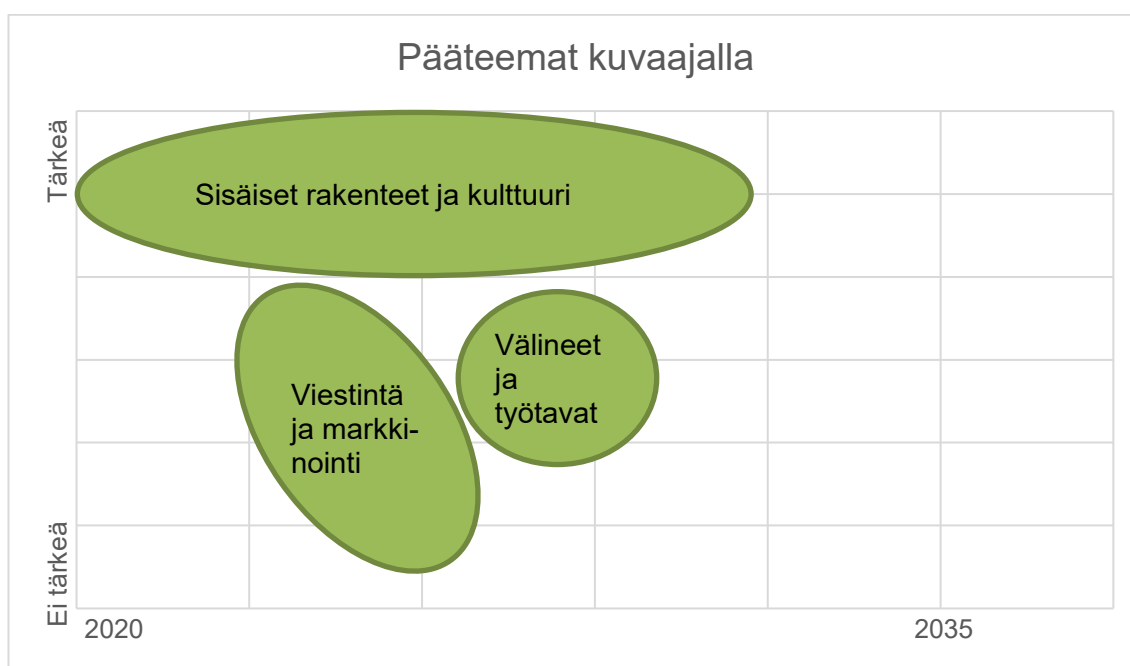
Vaiheessa 2 muistilapuille kirjatut ajatukset siirrettiin Jamboard-seinälle aikajärjestykseen ja tärkeysjärjestykseen lopputuloksen hahmottamiseksi. Aikajana oli tästä hetkestä vuoteen 2040. Suurin osa vastauksista painottui tähän hetkeen ja seuraavaan 5–7 vuoteen. Muutama vastaus oli lähellä vuotta 2030. Tärkeysjärjestyksessä suurin osa vastauksista siirrettiin neutraalin ja tärkeän välille. Muutama vastaus siirtyi vähemmän tärkeän puolelle.

Vastauksista hahmottui kolme pääteemaa, joiden alle kaikki muistilaput saatiin lajiteltua. Pääteemat on esitetty kuvassa 1. Ensimmäinen pääteema on sisäiset rakenteet ja kulttuuri. Tämän koettiin tärkeäksi ja lähitulevaisuudessa toteutettavaksi teemaksi. Osallistujien mukaan toiminta tulee aloittaa heti, ellei sitä ole jo aloitettu. Vaikutukset näkyvät vasta pidemmän ajan päästä, joten tämä pääteema vaatii toteutuakseen paljon aikaa ja toiminnan tulee olla jatkuvaa. Sisäiset rakenteet ja kulttuuri pitävät sisällään esihenkilötyön kehittämisen palvelevampaan suuntaan, työkykyjohtamisen, psykologisesti turvallisen työyhteisön ja kulttuurin, tavoitteiden muuttamisen, työhyvinvoinnin, alaistaidot, työntekijäkokemuksen ja kollegakokemuksen.

Toinen pääteema on välineet ja työtavat. Tämä on tärkeysjärjestyksessä hieman edellistä pääteemaa alempana ja ajallisesti vähän kauempana. Tähän pääteemaan kuuluvat modernit työtavat, työaikaan liittyvät kokeilut, LEAN-ajattelun lisääminen tuotannossa, prosessien palvelumuotoilut, jatkuvan kehittymisen ja monipuolisten työkokeilujen mahdollistaminen.

Kolmas pääteema on viestintä ja markkinointi. Tämän teeman koettiin olevan vahvasti liitoksissa ensimmäiseen ja toiseen pääteemaan. Viestinnän pitää pohjautua todellisuuteen, jolloin oman organisaation sisällä asiat pitää olla kunnossa, jotta halutuista asioista viestintä olisi aitoa. Kolmas teema asettui tärkeysjärjestyksessä kahden edellä mainitun alapuolelle ja aikajärjestyksessä hieman ensimmäistä teemaa kauemmaksi. Osallistujat kokivat, että tämän

teeman asioita voidaan jo nyt toteuttaa jonkin tasoisesti ja viestinnän määrä kasvaisi oman toiminnan muutoksen myötä. Kolmanteen teemaan kuuluvat monimuotoisuuden (DEI) lisääminen julkaisuihin, rekrytointi-ilmoituksiin ja mainontaan, oppilaitosyhteistyöt, yrityskylään osallistuminen, harjoittelupaikat, organisaation näkyminen lasten ja nuorten arjessa, mainonnan lisääminen kuluttajapuolelle, aidot tarinat yhteenkuuluvuudesta ja välittämisestä.



Kuva 1. Pääteemat kuvaajalla.

Tulevaisuustyöpajaan osallistujien vastaukset painottuvat vahvasti tähän hetkeen ja lähitulevaisuuteen. Osallistujat kokivat, että muutos tulee aloittaa jo nyt, ellei sitä ole jo aloitettu. Osallistujat kokivat myös, että näitä piirteitä kaivataan jo tällä hetkellä työelämässä, mutta tulevaisuudessa näiden piirteiden tulisi olla itsestäänselvyys. Sisäisiä rakenteita ja kulttuuria ei pystytä muuttamaan hetkessä, vaan muutos tarvitsee aikaa. Viestintä ja välineet ovat helpommin toteutettavissa lyhyelläkin aikavälillä.

Tulevaisuustyöpajan keskusteluissa osallistujille nousi myös huoli, miten itse pysyy kehityksessä mukana tai jopa vähän edellä. Osallistujat edustavat

työnantajaa ja ovat osaltaan luomassa ja ylläpitämässä houkuttelevaa työnantajakuvaa, joten heitä mietitytti myös oman mielen valppaana pysyminen. He haluavat pystyä aistimaan tulevien sukupolvien tarpeet ja työelämän muutokset, jotta pystyvät luomaan haluttua työelämää.

5 Tulokset: pehmeitä arvoja, teknologiaa ja vapautta

Tulevaisuustyöpajassa etsittiin vastauksia kysymyksiin, mitä piirteitä työelämään siirtyvät odottavat työelämältä tällä hetkellä ja vuonna 2035 sekä mitä työnantajien tulisi tehdä seuraavan 15 vuoden aikana, jotta työelämään siirtyvät näkevät yrityksen houkuttelevana työpaikkana. Näiden kysymysten avulla selvitettiin työnantajien näkemyksiä houkuttelevasta työnantajamielikuvasta vuonna 2035 ja työnantajien näkemyksiä tavoista houkutella tulevaa sukupolvea työelämään. Seuraavaksi on kuvattu tutkimuksessa esille tulleet vastaukset.

5.1 Houkutteleva työnantaja vuonna 2035

Työnantajien mielestä vuonna 2035 houkutteleva työnantaja pystyy tarjoamaan vapauden valita työnteen muodot. Työntekijä voi halutessaan tehdä töitä freelancerina useassa yrityksessä tai työnantaja voi tarjota mahdollisuuden polveileviin työuriin. Työn takia ei tarvitse liikkua, vaan yhteistyötiloja löytyy tarvittaessa kotien lähetyviltä. Työntekijällä on mahdollisuus neuvotella omat työehdot ja työntekijällä on vapaus tehdä omanlaista työtä omalla tavallaan.

Houkutteleva työnantaja panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja mahdollistaa työajan ja vapaa-ajan tasapainon. Työpaikalla vaalitaan pehmeitä arvoja ja pehmeää johtamista matalalla hierarkialla. Yhteistyö on saumatonta eri-ikäisten työntekijöiden välillä ja toisia arvostetaan kokemusvuosista ja iästä riippumatta. Yrityksessä näkyy tasa-arvoisuus, monimuotoisuus ja inklusiivisuus.

Lisäksi houkutteleva työnantaja hyödyntää teknologiaa ja tekoälyä prosesseissaan. Robotiikka ja automatiikka korvaavat ison osan töistä, palaverit ovat mahdollista järjestää virtuaalitodellisuudessa ja perehdytyskin hoituu etukäteen VR-lasien avulla. Työtä voi tehdä mistä tahansa ja minne tahansa, koska matkustaa ei tarvitse ja kielitaitoa ei tarvita tekoälyn hoitaessa käännökset.

5.2 Sisäiset rakenteet, työtavat ja viestintä

Työnantajat kokivat, että he eivät voi odottaa muutosta enää yhtään pidempään, vaan toimet on aloitettava viipymättä. Osa muutoksista toki on mahdollista tehdä lyhyelläkin aikavälillä, mutta osa puolestaan tarvitsee huomattavasti enemmän aikaa toteutuakseen.

Työnantajat jaottelivat muutokset kolmeen pääteemaan. Ensimmäinen ja kaikkein tärkein pääteema liittyy sisäisiin rakenteisiin ja kulttuuriin. Työpaikalle pitäisi saada luotua avoin, arvostava ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Tunteiden merkitys työyhteisössä tulisi ymmärtää ja hyvinvointiin tulisi panostaa. Esihenkilötyön pitäisi muuttua palvelevaksi johtamiseksi, tavoitteet muutettaisiin resursseja vastaaviksi ja inhimillisiksi. Työpaikalla vallitsisi tasa-arvo, monimuotoisuus ja inklusiivisuus. Erilaisia oppimisen tapoja tuettaisiin, yksilöllinen kehittyminen huomioitaisiin ja investoinnit tapahtuisivat enenevässä määrin ihmisiin koneiden sijaan. Panostetaan työntekijä- ja kollegakokemukseen sekä ymmärretään jokaisen henkilön vastuu työyhteisön kulttuurin muutoksessa. Tuetaan etätyötä, vapautta ja joustoa, mutta ei kuitenkaan unohdeta tehokkuutta ja yritystoiminnan tarkoitusta.

Toinen pääteema työnantajien toiminnan muutoksessa liittyi välineisiin ja työtapoihin. Työpaikalla tulisi olla käytössä modernit tavat ja välineet työskentelylle. Prosessit palvelumuotoiltaisiin ja suoraviivaistettaisiin esimerkiksi Lean-ajattelua hyödyntäen. Henkilökuntaa osallistettaisiin kehitystyöhön, mahdollistettaisiin yritysten rajat ylittävää työkiertoa ja työaikakokeiluja luovuuden lisäämiseksi. Mahdollistetaan polveilevat työurat, autetaan työntekijöitä kehittymään generalisteiksi ja kehitetään vaihtoehtoisia tapoja tehdä töitä. Työpaikalla hyödynnettäisiin teknologiaa myös työkyvyn ja osaamisen johtamisessa.

Kolmas pääteema liittyi viestintään ja markkinointiin. Yritysten tulisi näkyä enemmän lasten ja nuorten arjessa, jotta yritys ja brändi olisi tunnettu jo varhaisista vuosista lähtien. Tapoina voisi olla oppilaitosyhteistyöt, osallistuminen Yrityskylään, TET-harjoittelupaikat ja virtuaaliset TET-

harjoittelupaikat. Työntajien tulisi voida aidosti kertoa tarinoita työyhteisön yhteenkuuluvuudentunteesta sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Jotta tällaisia tarinoita voidaan kertoa, niin ensimmäisen pääteemaan liittyvät asiat tulee saada kuntoon. Yrityksen on hyvä tiedottaa konkreettisilla esimerkeillä, miten se taistelee ilmastonmuutosta vastaan ja huomioi vastuullisuuden toiminnassaan.

Sisäisten rakenteiden ja kulttuurin muokkaaminen koettiin tärkeimmäksi teemaksi ja näihin liittyvät työt pitäisi aloittaa heti. Välineiden ja työtapojen kehittäminen koettiin seuraavaksi tärkeäksi teemaksi, mutta näiden toteuttaminen nähtiin oleelliseksi vasta muutamien vuosien päästä. Viestintä ja markkinointi nähtiin vahvasti liittyvän kulttuuriin ja rakenteisiin, jolloin haluttua viestintää ei voida uskottavasti hoitaa ennen kuin organisaation sisällä kokonaisuus on kunnossa. Viestintää ja markkinointia pystytään aloittamaan aiemminkin ja viestinnän tulee olla myös jatkuvaa. Viestintä ja markkinointi nähtiin vähemmän tärkeänä kuin sisäiset rakenteet ja kulttuuri.

5.3 Tulosten luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pohditaan, kuinka hyvin tutkimus mittaa tutkittavaa asiaa. Tulevaisuutta tutkiessa ja analysoidessa tieto ei ole faktaa, vaan kyse on näkemyksistä, ajatuksista ja arvioista. Tutkimuksen tulevaisuustyöpajassa käytettiin menetelminä aivoriiheä ja skenaariotyöskentelyä. Aivoriiheä voidaan pitää luotettavana tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa, sillä tulevaisuutta tutkiessa on äärimmäisen hyvä kasvattaa ideoiden määrää, rohkaista poikkeaviin ja villeihin ideoihin ennakkoluulottomasti ja jatkojalostaa jo syntyneitä ideoita. Aivoriihen avulla saadaan kohtuullisen nopeasti tuotettua näitä kaikkia. Tutkimuksen ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa ideoiden tuottamisessa käytettiin aivoriihimenetelmää.

Skenaariotyöskentely on yksi tulevaisuuden tutkimuksen menetelmistä. Tutkimuksessa skenaariotyöskentelyä hyödynnettiin toisen vaiheen kuvaajassa. Varsinaisia skenaarioita tulevaisuustyöpajassa ei aikataulusyistä toteutettu,

vaan keskityttiin todennäköiseen ja positiiviseen tulevaisuuden skenaarioon, jossa työnantajien omilla teoilla on merkitystä. Kuvaajalle asetetut ideat ja vastaukset muodostivat polun, joka kuvaa, miten haluttuun tulevaisuuskuvaan eli tulevaisuuden houkuttelevaan työnantajamielikuvaan päästään. Negatiivisia ja ei toivottuja tulevaisuuskuvia sivuttiin vaiheessa yksi työvoimapulan ja työttömyyden tullessa esille.

Tutkimukseen osallistui kolme eri tason HR-alan ammattilaista, jotka tällä hetkellä työskentelevät samassa organisaatiossa. Tutkimukseen oli alun perin tarkoitus osallistua enemmän osallistujia, mutta sairastapauksien vuoksi osallistujien määrä tippui. Tutkimusta voidaan silti pitää luotettavana, sillä osallistujat työskentelivät eri tason HR-tehtävissä luoden monipuolisen näkökentän tutkimukselle, ja ideoiden määrä oli tutkimuksen toteutukseen riittävä. HR-alan edustajat ovat kohderyhmänä luotettava, koska tutkimuksessa tutkittiin työnantajan näkemyksiä.

Tutkimuskysymykset oli aseteltu ilman harhaan johtamisen mahdollisuutta. Lisäksi tutkimus toteutettiin virtuaalisesti Microsoft Teamsillä, jolloin jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus kysellä epäselvissä tilanteissa. Osallistujille ei annettu ennakkotietoa alfasukupolvesta ja tätä termiä pyrittiin myös välttämään tulevaisuustyöpajassa, jotta osallistujien ajatuksia ei sekoitettaisi mahdollisesti tuntemattomalla termillä. Lisäksi tutkija toimi tulevaisuustyöpajassa fasilitoijana ja työpajan vetäjänä, jolloin tutkija itse ei osallistunut työskentelyyn ja hänen omat näkökantansa eivät ohjanneet osallistujia tai heidän ajatteluaan.

6 Yhteenveto

6.1 Jatkuva kehittyminen

Tulevaisuustyöpajan tuloksia verrattiin alfasukupolven piirteisiin ja heidän odotuksiinsa. Tulevaisuustyöpajassa nousi esille työnantajan halu varmistaa työntekijöiden jatkuva kehittyminen ja mahdollistaa oppiminen hyödyntäen erilaisia tapoja. Vastauksissa mainittiin polveilevat työurat, rajat ylittävät työkierrat, esihenkilöiden tavoitteiden muokkaantuminen alaisten kehitystä tukevaan suuntaan ja yhteistyöt oppilaitosten kanssa.

Alfasukupolvi koulutetaan pidempään kuin aikaisemmat sukupolvet ja opiskelua tulee voida räätälöidä yksilön tarpeen mukaan (Hughes 2020; McCrindle & Fell 2020, 7). Tulevaisuustyöpajan vastauksissa työnantajat ymmärtävät tulevan sukupolven halun ja tarpeen kehittyä jatkuvasti.

Työnantajat eivät oleta seuraavan sukupolven pysyvän yhden työnantajan palveluksessa tai samanlaisen työtehtävän parissa kovinkaan pitkään. Tuleva sukupolvi vaatii tietoa ja oman toiminnan kehittymistä. Jos työnantajat haluavat saada hyvät työntekijät pysymään yrityksessä tai saada rekrytoitua uusia osaajia, vaatii se työnantajiltakin henkilöstöön panostamista ja mahdollisuuksia tukea personoituja kehityspolkuja.

Paynen (2019) mukaan oppilaitosten olisi hyvä kytkeytyä yritysmaailmaan ketterän ja käytännönläheisen oppimisen tarjoamiseksi. Tulevaisuustyöpajassa puhuttiin paljon oppilaitosyhteistyöstä, virtuaalisista TET-harjoittelupaikoista ja Yrityskylästä. Myös työnantajat vaikuttivat haluavan kytkeytyä lasten ja nuorten arkeen varhaisista vuosista lähtien. Työnantajilla intressit eivät ole pelkästään tulevan sukupolven kouluttamisessa, vaan enemmänkin oman työnantajamielikuvan kasvattamisessa, yritys- ja brändituntemuksen luomisessa muidenkin kuin työikäisten keskuudessa.

Tulevaisuustyöpajan vastauksissa nousi esille vuorovaikutustaitojen merkitys ja non-verbaalinen viestintä työelämässä nyt ja myös tulevaisuudessa.

Kommunikointi, vuorovaikuttaminen ja neuvottelutaidot nähtiin tärkeänä, mutta tulevaisuustyöpajassa ei noussut esille, että nämä taidot eivät välttämättä ole itsestäänselvyys tulevalle sukupolvelle. Robotit ja tekoäly pystyvät siirtämään tietoa ja asiasisältöjä opiskelijoille, mutta sosiaalisten taitojen opetteluun tarvitaan ihmiskontaktia (Eduniversal Evaluation Agency 2019). On myös mahdollista, että keskustelukulttuuri ja vuorovaikuttaminen kokee murroksen alfojen päättelykyvyn muuttuessa tekoälymaiseksi. Arvioiden mukaan robotiikan ja tekoälyn käyttö muokkaa alfojen ja sitä seuraavien sukupolvien mieltä ja oppimistapoja muistuttamaan enemmän tekoälyä kuin tavanomaista päättelyä (Eduniversal Evaluation Agency 2019).

6.2 Hyvinvointi keskiössä

Työnantajat kokivat, että hyvinvointiin ja työkykyjohtamiseen liittyvät asiat tulisi ottaa vahvasti huomioon. Tekoälyä ja dataa haluttaisiin hyödyntää työkykyjohtamisessa. Työnantajat kokivat tarpeen panostaa hyvinvointiin jo nykyisten työikäisten kohdalla, eikä pelkästään tulevien sukupolvien astuessa työelämään. Tämä kuulostaa oikealta suunnalta, sillä työperäisen stressin vähentäminen organisaation toimesta auttaa lisäämään sitoutuvuutta (Morrison 2021). Organisaatioiden halu panostaa hyvinvointiin voisi ajatella myös vähentävän alfojen todennäköisyyttä sairastua mielenterveyshaasteisiin, etenkin jos hyvinvointiin työelämässä aletaan panostamaan jo nyt (Schawbel 2019).

Tulevaisuustyöpajassa nousseet ajatukset työelämän joustavuudesta ja töiden tekemisestä freelancerina koettiin positiivisessa valossa. Näiden negatiiviset vaikutukset eivät nousseet tulevaisuustyöpajassa esille. Joustavuus ja valinnanvapaus saattaa aiheuttaa stressiä ja kuormittavuutta esimerkiksi toimeentulosta ja töiden haalimisesta (Mellanen & Mellanen 2020).

Alfat käyttävät teknologiaa parantaakseen hyvinvointiaan ja käyttävät sitä saumattomasti arjessaan (McCrindle & Fell 2020, 9 ja 16). He keskustelevat teknologian kanssa ja teknologian välityksellä mieluummin kuin suoraan

ihmiselle (Schawbel 2019). Tulevaisuustyöpajassa työnantajat haluavat hyödyntää teknologiaa ja tekoälyä työkykyjohtamisessa ja sitä kautta hyvinvoinnin parantamisessa. Samoin työnantajat kokivat tulevaisuudessa oleelliseksi mahdollistaa aika- ja paikkariippumatonta työtä, mikä osaltaan tukee teknologian saumatonta käyttöä arjessa ja yhteydenpitoa juuri teknologian välityksellä.

Työnantajat haluavat tukea joustavuutta ja valinnanvapautta työelämässä, mikä varmasti ainakin osalle alfoista on tärkeä ominaisuus. Työntajien tulee kuitenkin huomioida myös etätöissä yhteisöllisyys, hyväksytyksi tuleminen ja yhteenkuuluvuuden tunne, jotka McCrindlen ja Fellin (2020, 19) mukaan tulevat olemaan myös alfoille perustarpeita.

6.3 Työelämän muutokset yhteiskunnassa

Tulevaisuustyöpajassa työnantaja olivat samaa mieltä, että robotiikka ja automatiikka tulevat korvaamaan suurimman osan työstä ja teknologiaa hyödynnetään esimerkiksi perehdytyksissä VR-lasien muodossa. Pelkona nähtiin myös tilanne, että töitä ei ole tarjolla. Huolen aihetta herätti myös ajatus, että automatiikan lisääntyminen vie vielä aikaa ja työvoimaa ei ole saatavilla suorittaviin ja tuotannollisiin työtehtäviin. Alfasukupolvi odottaakin yrityksiltä edistynyttä teknologiaa, mutta se myös haluaa, että kustannustehottomat ja aikaa vievät tehtävät automatisoidaan (Schawbel 2019; Hughes 2020).

Työnantajat kokivat myös tulevaisuuden työn olevan vahvasti palvelualalla. Ihmiset haluavat tehdä töitä ihmisiltä ihmisille. Tämä ajattelu tukee Schawbelin (2019) väitettä, että tulevaisuudessa merkityksettömiä töitä halutaan ohjata teknologian tai sovellusten hoidettavaksi. Toisaalta alfat suosivat kommunikoinnissa mieluummin kuvia ja ääniä kirjoittamisen sijaan ja valitsevat mieluummin kommunikoinnin teknologian välityksellä kuin suoran ihmiskontaktin (Schawbel 2019; Hudson 2020). Tämä väite on toki ristiriidassa ajatukseen, että töitä halutaan tehdä ihmisiltä ihmisille, ellei töitä tehdä teknologian välityksellä.

Tulevaisuustyöpajassa ei noussut esille työelämän murroksen seurauksena markkinoille mahdollisesti syntyviä uusia ammatteja, vaikka osallistujille nousikin huoli työtehtävien häviämisestä automatiikan myötä. Toisaalta freelancer-työstä ja valinnanvapaudesta puhuttiin, mitkä osaltaan varmasti synnyttävät uusia ammatteja työmarkkinoille. Toki vapaus tehdä töitä haluamallaan tavalla voi aiheuttaa joillekin suurempaa huolta ja kuormittumista, kuin säännöllinen työaika ja vakituinen turvattu työura.

Tulevaisuustyöpajassa nousi esille asumisen ja rakentamisen uudet muodot, jotka tukevat työelämää. Ihmisten ei tarvitse välttämättä muuttaa työn tai opiskelun takia, jos luentosaleja ja yhteistyötiloja rakennetaan asuinalueiden läheisyyteen. Tämä voisi olla yksi konkreettinen esimerkki alfojen tuomasta muutoksesta. On mahdollista, että muutos voi tapahtua jo paljon ennen alfojen työelämään siirtymistä.

Alfat uskovat monimuotoisuuden lisäävän innovatiivista ja tervettä yrityskulttuuria, joten he valitsevat työpaikatkin monimuotoisuuden mukaan (Schawbel 2019). Tulevaisuustyöpajassa nousi esille pehmeiden arvojen lisäksi tarve muokata työyhteisöstä tasa-arvoinen, monimuotoinen ja inklusiivinen. Pehmeää johtamista ja työn merkityksellisyyttä pidettiin tulevaisuustyöpajassa tärkeänä. Oletetaankin, että alfojen kohdalla yhteiskunnassa näiden merkitys kasvaa ja rahan merkitys vähenee (Mellanen & Mellanen 2020).

Teknologian käyttäminen lisää maailmanlaajuisia verkostoitumista ja globaalia yhteisöllisyyttä (McCrindle & Fell 2020, 6–8). Alfasukupolvi tekee YouTube-videoita ja määrittelee trendejä lapsille jo varhaisista vuosista lähtien (Randall 2020). Myös työnantajat puhuivat rajoja ylittävästä yhteistyöstä yritysten välillä ja kansainvälisestä työskentelystä tekoälyn hoitaessa kielen käännökset.

6.4 Vaikuttaminen työnantajamielikuvaan

Tulevaisuustyöpajassa työnantajat ottivat huomioon markkinoinnin ja viestinnän. Oppilaitosyhteistyöt ja muut tavat näkyä lasten ja nuorten arjessa auttavat lisäämään yritystuntemusta alfojen keskuudessa jo nuoresta lähtien.

Toisaalta yritystoiminnan kannalta alfoihin vaikuttaminen saattaa kasvattaa liikevaihtoa tai lisätä kiinnostusta potentiaalisessa asiakaskunnassa. Vaikuttajat ja sosiaalinen media vaikuttavat myös alfojen kautta heidän vanhempiansa ostopäätöksiin (Berthiaume 2019). Toisaalta muutamien vuosien päästä alfat siirtyvät aikuisuuteen vaikuttaen itse päätöksillään niin yhteiskuntaan kuin yritystoimintaan (Randall 2020).

Toisaalta ulkoisessa työnantajamielikuvassa pyritään viestittämään, millaista osaamista organisaatio joukkoonsa haluaa ja ulkoinen työnantajamielikuva saattaa lisätä brändiuskollisuutta ja kiinnostusta yritystä kohtaan (Matikka 2021a; Staniec & Kalińska-Kula 2021, 35). Tämänkin väitteen valossa oppilaitosyhteistyöt sekä lapsiin ja nuoriin vaikuttaminen ovat hyviä tapoja markkinoida ja viestiä yrityksestä. Yrityksen tulee tuki määrittellä kohderyhmä mahdollisimman tarkasti, jotta viesti vetoaa haluttuun yleisöön (Toivola 2019b; Matikka 2021a).

Ympäristö- ja vastuullisuusasiat nousevat entistä enemmän pinnalle ja yritystoiminnan kannalta yritysten on oleellista tuoda esille omia hyviä tekoja, jos haluavat sukupolvi alfan asiakas- ja työntekijäkohderyhmäkseen (Berthiaume 2019; Randall 2020). Työnantajat kokivat, että ilmastonmuutosta vastaan tehdyistä toimista tulisi markkinoida ja viestiä konkreettisin esimerkein. On tärkeää nostaa nämä asiat ajoittain esille myös sisäisessä viestinnässä, jos ilmastonmuutokseen liittyvät asiat ovat arvossa työntekijöiden keskuudessa (Toivola 2019a; Staniec & Kalińska-Kula 2021, 37).

Tulevaisuustyöpajassa työnantajat nostivat esille työntekijöiden osallistamisen kehitystyöhön ja päätöksentekoon. Tämän on katsottu olevan hyvä tapa myös työnantajamielikuvan kehittämisessä, sillä word-of-mouth-markkinointi koetaan olevan yksi luotettavimmista lähteistä saada tietoa työnantajasta (Murphy 2016,5). Työntekijöiden osallistaminen saattaa johtaa myös työntekijälähettiläisyyteen. Työntekijälähettiläiden tulisi kuitenkin olla vapaaehtoisia, jotta viestintä on todenmukaista ja uskottavaa (Anttila 2020).

Työnantajamielikuvan rakentamisessa oleellista on todenmukaisuus eli paras tapa rakentaa mielikuvaa on olla hyvä työnantaja (Vaisto 2021). Konkreettiset teot ovat viestintää ja asioiden esille tuomista tärkeämpää, joten organisaation sisäinen mielikuva tulee olla kunnossa ennen kuin ulkoisille kohderyhmille aletaan markkinoimaan työnantajamielikuvaa (Mölk 2018, 328; Toivola 2019a). Samaa mieltä olivat tulevaisuustyöpajan työnantajat. Sisäisten rakenteiden ja yrityskulttuurin muokkaaminen tulevat tärkeysjärjestyksen kärjessä. Vastanäiden jälkeen on hyvä alkaa markkinoimaan ja miettimään yhteistyökuvioita organisaation ulkopuolelle.

6.5 Loppusanat

Tulevaisuustyöpajassa nousseet asiat olivat pääsääntöisesti linjassa alfasukupolven piirteisiin ja työnantajamielikuvan rakentamiseen. Työnantajat ovat halukkaita ja valmiita muuttamaan työelämää alfasukupolven vastaanottamiseksi. Osa muutoksista koetaan kuitenkin tarpeellisiksi jo lähitulevaisuudessa eikä muutoksen toteutumiseen tarvitse odottaa alfasukupolven työelämään siirtymistä.

Osa tulevaisuustyöpajan vastauksista koetaan ehkä melko itsestään selvinäkin, mutta todellisuudessa nämä asiat eivät vielä toteudu käytännössä. Tämän takia onkin tärkeää nostaa nämä esille, jotta todellista muutosta on mahdollista saada aikaan. Tulevaisuustyöpajaan osallistui ainoastaan HR-alan ammattilaisia, joten työnantajamielikuvan näkökannalta olisi tärkeää myös saada markkinointi ja ylin johto mukaan organisaatioiden sisäisiin työpajoihin, jotta kaikki oleelliset sidosryhmät saadaan sitoutettua mukaan muutosprosessiin.

Tulevaisuustyöpajan lopussa osallistujille nousi huoli siitä, miten pysyä itse muutosten edelläkävijänä ja osata jatkossakin tunnistaa ja reagoida muutokseen. Toisaalta asioiden tiedostaminen auttaa pysymään valppaana ja pitämään motivaation yllä. Tulevaisuutta analysoidessa ja tutkiessa mikään ei ole varmaa. Tämäkin tutkimus perustuu eri lähteistä kerättyyn dataan ja kolmen työnantajan edustajan näkemyksiin tulevaisuudesta. Tulevaisuuden analysointi

auttaa löytämään omaa haluttua suuntaa muutoksella ja varautumaan mahdollisesti odottamattomiinkin tilanteisiin.

Lähteet

Anttila, A. 2020. Työntekijälähettilyys on viestintää ihmiseltä ihmiselle – näin sen saa toimimaan uskottavasti. Duunitori-blogi 9.4.2020. Viitattu 16.10.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyontekijalahettilyys-rekrytointitutkimus>

Atwal, G. 2021. Meet Generation Alpha: The Shrewdest Luxury Consumers Ever? Jing Daily 2.6.2021. Viitattu 31.8.2021 <https://jingdaily.com/generation-alpha-chinese-children-luxury/>

Berthiaume, D. 2019. Move over Gen Z, here comes Gen Alpha. Chain Store Age the Business of Retail 18.9.2019. Viitattu 31.8.2021. <https://chainstoreage.com/technology/move-over-gen-z-here-comes-gen-alpha>

Bethune, S. 2019. Gen Z more likely to report mental health concerns. APA American Psychological Association January 2019. Viitattu 22.7.2021 <https://www.apa.org/monitor/2019/01/gen-z>

Common Sense Media. 2019. The Common Sense Census: Media Use by Tweens And Teens. Raportti 28.10.2019. Viitattu 20.7.2021. <https://www.commonsensemedia.org/Media-use-by-tweens-and-teens-2019-infographic>

Cone, E. & Lambert, J. 2019. How Robots Change The World – What automation really means for jobs and productivity. Oxford Economics. Viitattu 19.8.2021. <https://www.oxfordeconomics.com/recent-releases/how-robots-change-the-world>

Dabirian, A., Paschen, J. & Kietzmann, J. 2019. Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. IT professional, 21(1), pp. 82-89. doi:10.1109/MITP.2018.2876980

Dimock, M. 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Viitattu 12.7.2021. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

- Duunitori Oy. 2021. Kansallinen rekrytointitutkimus 2021. Duunitori Oy. Viitattu 5.10.2021. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>
- Eduniversal Evaluation Agency. 2019. Generation Alpha: An Education For An Igeneration! EEA 26.6.2019. Viitattu 5.8.2021. <https://eduniversal-eea.com/news/Generation-alpha-an-ieducation-for-an-igeneration.html>
- Fourtané, S. 2018. Generation Alpha: The Children of the Millennial. Interesting Engineering 18.12.2018. Viitattu 22.7.2021. <https://interestingengineering.com/generation-alpha-the-children-of-the-millennial>
- Halme, J. 2018. Aivorihi -toteutus ja perusperiaatteet. Orchidea Innovations 2.10.2018. Viitattu 24.10.2021. <https://info.orchideainnovations.com/innovaatio-blogi/aivorihi>
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hudson, D. 2020. Get to Know Generation Alpha. Churchleaders 11.6.2020. Viitattu 22.7.2021 <https://churchleaders.com/children/childrens-ministry-articles/377118-get-to-know-generation-alpha.html>
- Hughes, J. 2020. Getting to Know Generation Alpha: 10 Takeaways for Higher Ed. Keystone academic solution 13.2.2020. Viitattu 12.6.2021. <https://www.keystoneacademic.com/news/getting-to-know-generation-alpha-10-takeaways-for-higher-ed>
- The Investopedia team. 2021. Baby Boomer. Investopedia 18.1.2021. Viitattu 12.7.2021. https://www.investopedia.com/terms/b/baby_boomer.asp
- Kalinska-Kula, M. & Staniec, I. 2021. Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL, XXIV(Issue 1), pp. 583-603. doi:10.35808/ersj/1982
- Lansom, A. 2021. Too Old For Gen Z, Too Young For Millennials: Life As A Confused Zillennial. Refinery29 10.5.2021. Viitattu 12.7.2021. <https://www.refinery29.com/en-gb/generation-zillennial>

Lebowitz, S. & Akhtar, A. 2019. There's a term for people born in the early '80s who don't feel like a millennial or a Gen Xer. Here's everything we know about it. Businessinsider 22.8.2019. Viitattu 12.7.2021.

<https://www.businessinsider.com/xennials-born-between-millennials-and-gen-x-2017-11?r=US&IR=T>

Linturi, R. & Kuusi, O. 2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018–2037 Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Viitattu 19.8.2021

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2018.pdf

Matikka, M. 2021a. Mistä työnantajamielikuva syntyy? Podcast 11.3.2021.

Viitattu 12.6.2021. [Mistä työnantajamielikuva muodostuu? | aTalent Recruiting](#)

Matikka, M. 2021b. Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. Blogi 6.4.2021.

Viitattu 23.9.2021. <https://atalent.fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. [Jyväskylä]: Atena.

McCrinkle, M. 2020. Generation Alfa. Taulukko. McCrinkle Research Pty Ltd.

Viitattu 12.7.2021. <https://2qean3b1j1d1s87812ool5ji-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Gen-Alpha-2020-digital-1.pdf>

McCrinkle, M. & Fell, A. 2020. Understanding Generation Alpha. Raportti. McCrinkle Research Pty Ltd.

Morrison, C. 2021. 16 Employee Burnout Statistics You Can't Ignore.

EveryoneSocial -artikkeli 4.5.2021. Viitattu 24.8.2021

<https://everyonesocial.com/blog/employee-burnout-statistics/>

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding for dummies.

Murphy, T. 2016. Employer branding: How companies can gain a competitive advantage in recruitment. Viitattu 12.6.2021.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/145>

Mölk, A. 2018. Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. *Scandinavian journal of management*, 34(4), pp. 326-334. doi:10.1016/j.scaman.2018.10.003

Navarra, R. 2021. How to raise Generation Alpha, children of millennials. *Inquirer Lifestyle -blogi* 13.5.2021. Viitattu 12.6.2021.

<https://lifestyle.inquirer.net/382866/how-to-raise-generation-alpha-children-of-millennials/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. [Helsinki]: Sanoma Pro.

Olivas-Lujan, M. R. & Bondarouk, T. 2013. *Social media in human resources management*. First edition. Bingley, England: Emerald.

Payne, D. 2019. Ban the lecture. *Natureindex* 2.7.2019. Viitattu 5.8.2021.

<https://www.natureindex.com/news-blog/how-young-universities-aiming-high-for-rankings-are-preparing-for-generation-alpha>

Randall, M. 2020. Generation Alpha are under 10 and already buying your products. *Niche Media* 17.9.2020. Viitattu 20.7.2021.

<https://www.marketingmag.com.au/hubs-c/opinion-generation-alpha-are-under-10-and-already-buying-your-products/>

Rantanen, S. 2019. What is the difference between an employer image and an employer brand? *Modern Employer Brand -blogi* 18.5.2019. Viitattu 8.9.2021.

<https://modernemployerbrand.com/what-is-the-difference-between-an-employer-image-and-an-employer-brand/>

Rantanen, S. 2020. 6 asiaa, joista työnantajakuva kehittämisen alkaa. Podcast jakso 34. 10.8.2020. Viitattu 12.6.2021. <https://emine.fi/podcast34/>

Russell, S. & Brannan, M. J. 2016. "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European management journal*, 34(2), pp. 114-124. doi:10.1016/j.emj.2016.01.001

- Räsänen, M. 2019a. Miksi työnhakijaa pitää kohdella kuin asiakasta? aTalent-blogi 28.3.2019. Viitattu 5.10.2021. <https://atalent.fi/blog/rekrytoinnin-kultainen-saanto-kohtele-tyonhakijaa-kuin-asiakasta>
- Räsänen, M. 2019b. Kenen harteilla on työnantajabrändi? aTalent-blogi 1.5.2019. Viitattu 5.10.2021. <https://atalent.fi/blog/kenen-harteilla-on-tyonantajabrändi>
- Schawbel, D. 2019. How Generation Alpha Will Impact the Future of Work. Dan Schawbel -blogi 20.9.2020. Viitattu 12.6.2021. <https://danschawbel.com/blog/how-generation-alpha-will-impact-the-future-of-work/#comments>
- Staniec, I. & Kalińska-Kula, M. 2021. Internal employer branding as a way to improve employee engagement. Problems and perspectives in management, 19(3), pp. 33-45. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.04
- Talsi, M. 2020. Sorruitko persoonattomaan ei kiitos -viestiin tai unohtuiko kommunikointi? Lue 6 tapaa parantaa työnhakijakokemusta. Duunitori-blogi 22.4.2020. Viitattu 5.10.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakijakokemus-6-tapaa-parantaa>
- Threlkeld, K. 2021. Employee Burnout Report: COVID-19's Impact and 3 Strategies to Curb It. Indeed -artikkeli 11.3.2021. Viitattu 24.8.2021 <https://www.indeed.com/lead/preventing-employee-burnout-report>
- Toivola, J. 2019a. Mitä ihmettä on sisäinen työnantajamielikuvatyo. Juha Toivola -blogi 17.5.2019. Viitattu 12.6.2021. <https://www.juhotoivola.fi/mita-ihmetta-on-sisainen-tyonantajamielikuvatyo/>
- Toivola, J. 2019b. Työnantajamielikuvan Kehittämisessä Yksinkertainen On Kaunista. Juha Toivola -blogi 14.5.2019. Viitattu 12.6.2021. <https://www.juhotoivola.fi/tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-yksinkertainen-on-kaunista/>

Toivola, J. 2019c. Viisi Tapaa Varmistaa Strateginen Ote Työnantajabrändäykseen. Juha Toivola -blogi 11.11.2019. Viitattu 12.6.2021. <https://www.juhtoivola.fi/viisi-tapaa-varmistaa-strateginen-ote-tyonantajabrandaykseen/>

Toivola, J. 2020. Tarttuvilla ideoilla tehoja työnantajamarkkinointiin. Juha Toivola -blogi 5.2.2020. Viitattu 5.10.2021. <https://www.juhtoivola.fi/tarttuvilla-ideoilla-tehoja-tyonantajamarkkinointiin/>

Vaisto, L. 2021. Tavoitteena houkutteleva työnantajakuva? Ota haltuun employer brandingin perusteet. Duunitori-blogi 2.9.2020. Viitattu 8.9.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-employer-branding>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. [Helsinki]: Talentum.

The World Bank Group. 2021. Life expectancy at birth, total (years). Viitattu 20.7.2021 <https://data.worldbank.org/indicator/sp.dyn.le00.in?end=2019&start=1960&view=chart>

Wong, I. A., Ma, E., Chan, S. H. G., Huang, G. I. & Zhao, T. 2019. When do satisfied employees become more committed? A multilevel investigation of the role of internal service climate. International journal of hospitality management, 82, pp. 125-135. doi:10.1016/j.ijhm.2019.03.014

Wp Engine. 2020. Generation Influence: Reaching Gen Z in the New Digital Paradigm [AUS]. WP Engine 4.9.2020. Viitattu 31.8.2021 https://wpengine.com/resources/gen-z-aus-full-report/?_hstc=65791729.3fe68a5552df2bd9caa51241ecb5d612.1626782807885.1630409651569.1630414176496.4&_hssc=65791729.1.1630414176496&_hsfp=3326214994

Orientaatiomateriaali

Orientaatiomateriaali kuvina ja tekstinä.



Tervetuloa työpajaan

perjantaina 10.12.2021 klo 10:00-11:50



Miksi ennakoimme?

Tutkimusten mukaan seuraava sukupolvi (synt. 2010-2024) tulee olemaan tähänastisen historian suurin ikäluokka, ja he elävät pidempään kuin aikaisemmat sukupolvet.^{1,2,3} Heitä tulee olemaan globaalisti yli 2 miljardia.² Samaan aikaan on tiedossa, että työnantajamielikuulla pystytään sitouttamaan työntekijöitä ja houkuttelemaan uusia osaajia organisaatioon. Vuonna 2035 tämän sukupolven ensimmäiset alkavat siirtymään työelämään, joten työnantajien tulee miettiä, miten tämän sukupolven osaajat saadaan kiinnostumaan organisaatiosta työnantajana ja miten organisaatioiden tulisi varautua uuden sukupolven vaatimuksiin.

Lähteet :
 1. Hughes, J. 2020. Getting to Know Generation Alpha: 10 Takeaways for Higher Ed. Keystone academic solution 13.2.2020. Viitattu 3.11.2021. <https://www.keystoneacademic.com/news/getting-to-know-generation-alpha-10-takeaways-for-higher-ed>
 2. McCrindle, M. 2020. Generation Alfa. Taulukko. McCrindle Research Pty Ltd. Viitattu 3.11.2021. <https://www.mccrindle.com/insights/generation-alpha-2020>
 3. Navarra, R. 2021. How to raise Generation Alpha, children of millennials. Inquest Lifestyle blog 13.5.2021. Viitattu 3.11.2021. <https://www.inquestlifestyle.com/blog/how-to-raise-generation-alpha-children-of-millennials>
 4. Russell, S. & Brannan, M. J. 2016. "Selling the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the brand-led organization. European management journal, 34(2), pp. 114-124. doi:10.1016/j.emj.2016.01.001

Miksi ennakoimme?

Tutkimusten mukaan seuraava sukupolvi (synt. 2010–2024) tulee olemaan tähänastisen historian suurin ikäluokka, ja he elävät pidempään kuin aikaisemmat sukupolvet (Hughes 2020; McCrindle 2020; Navarra 2020). Heitä tulee olemaan globaalisti yli 2 miljardia (McCrindle 2020). Samaan aikaan on tiedossa, että työnantajamielikuulla pystytään sitouttamaan työntekijöitä ja houkuttelemaan uusia osaajia organisaatioon (Russel & Brannan 2016). Vuonna 2035 tämän sukupolven ensimmäiset alkavat siirtymään työelämään, joten työnantajien tulee miettiä, miten tämän sukupolven osaajat saadaan kiinnostumaan organisaatiosta työnantajana ja miten organisaatioiden tulisi varautua uuden sukupolven vaatimuksiin.

Lähteet:

1. Hughes, J. 2020. Getting to Know Generation Alpha: 10 Takeaways for Higher Ed. Keystone academic solution 13.2.2020. Viitattu 3.11.2021. <https://www.keystoneacademic.com/news/getting-to-know-generation-alpha-10-takeaways-for-higher-ed>
2. McCrindle, M. 2020. Generation Alfa. Taulukko. McCrindle Research Pty Ltd. Viitattu 3.11.2021. <https://2qean3b1j1d1s87812ool5ji->

wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Gen-Alpha-2020-digital-1.pdf

3. Navarra, R. 2021. How to raise Generation Alpha, children of millennials. Inquirer Lifestyle -blogi 13.5.2021. Viitattu 3.11.2021.
<https://lifestyle.inquirer.net/382866/how-to-raise-generation-alpha-children-of-millennials/>
4. Russell, S. & Brannan, M. J. 2016. "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European management journal*, 34(2), pp. 114-124.
doi:10.1016/j.emj.2016.01.001



Ennen kuin aloitamme, niin tässä muutama video, jotta pääset virittäytymään tulevaisuuden ajatteluun. Covid-19 osoitti, että yllättävätkin muutokset ovat mahdollisia ja kaikkeen ei voi varautua. Voimme kuitenkin aktiivisesti miettiä tulevaisuutta, jotta aivan kaikki ei tulisi yllätyksenä.

Työpajassa mietitään, mitä seuraavien 15 vuoden aikana työelämässä tulee tapahtumaan.

Työpajan tavoitteena on herätellä ajatuksia, mitä työnantajat voivat jo nyt alkaa tekemään, jotta työelämän muuttuessa työntekijät kokevat työnantajan houkuttelevana nyt ja 15 vuoden päästä. Työpajassa halutaan löytää uusia näkemyksiä ja ideoita, joita jokainen pajaan osallistuja pystyisi hyödyntämään arjessaan.

Tässä liitteenä neljä videota herättämään ajatuksia tulevaisuudesta.

Nähdään teamsissä 10.12.2021 klo 8:30

Orientaatiomateriaalin videolinkit:

[Video 1, kesto 2:59](#)

[Video 2, kesto 2:16](#)

[Video 3, kesto 2:51](#)

[Video 4, kesto 3:34](#)

Taulukko 3

Mitä meidän pitäisi tehdä 15 vuoden aikana, jotta työelämään siirtyvät näkevät meidät houkuttelevana työpaikkana?
Esihenkilötyön muuttaminen palvelemmaksi. Esihenkilöiden tärkein työ on saada työntekijä loistamaan, sanavalintojen merkitys (puuttumiskeskustelut vrt tukikeskustelu).
DEI (diversity, equity, Inclusivity) näkyvämmäksi niin omassa toiminnassa kuin viestinnässä.
Tavoitteet tehokkaiksi, mutta inhimillisiksi. Resurssien määrä kohdilleen. Esihenkilöjen tavoitteet esim. saada x% henkilöstöstä kehitettyä/työkiertoon tms.
Prosessit palvelumuotoillaan. Otetaan henkilöstöä mukaan kehitystyöhön ja päätöksentekoon.
Tuetaan erilaisia oppimisen tapoja. Rajat ylittävää työkiertoa. Työntekijävaihdokset eri yritysten välillä tai kansainvälisen organisaation sisällä. Tuetaan jatkuvaa kehittymistä. Generalisti ajattelu, monipuoliset työt ja monipuoliset uramahdollisuudet.
Yrityksen näkyminen lasten ja nuorten arjessa jo varhaisista ajoista lähtien. Brändituntemuksen lisääminen nuorissa. TET-harjoittelupaikat, virtuaaliset TET-harjoittelupaikat, osallistuminen yrityskylään, oppilaitosyhteistyöt.
Investoitaisiin ihmisiin eikä pelkästään koneisiin. Nähtäisiin ihmiset arvokkaana pääomana.
Tuotannossa korostetaan LEAN ajattelua ja prosessit hiottaisiin.
Ymmärretään tunteiden merkitys työssä
Voidaan aidosti kertoa tarinoita uusille työntekijöille yhteenkuuluvuuden tunteesta.
Kokeiluja ja vaihtoehtoja työaikaan liittyen. 4 päiväinen työviikko ja seurataan tuloksia? Luovuuteen ja virtaan panostetaan ja sille annetaan aikaa.
Hyvä työilmapiiri, hyvä tehdä töitä. Toisten arvostaminen, avoin keskustelukulttuuri. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä.
Agilet tavat tehdä töitä. Modernit työtavat ja työvälineet.
Kilpailuetu, jos pystytään huomioimaan ihmiset yksilöinä ja ryhminä. Erilaiset tavat kehittyä ja kehittää osaamista. Pidetään datan avulla kirjaa, jotta osaamista osataan hyödyntää. Moniammatillinen kehittyminen.
Tuetaan etätyötä, vapautta ja joustoa. Tekniikka tukemaan työhyvinvointia myös kotikontoreissa. Työajan optimointi. Vapaa-ajan ja työajan välisen balanssin mahdollistaminen tehokkuutta unohtamatta.
Yritys taistelee ilmastomuutosta vastaan. Asiasta viestiminen konkreettisten tekojen kautta. Kohdennettua viestintää.
Työntekijäkokemus ja kollegakokemus. Jokaisella vastuu, millaisessa ympäristössä ja ilmapiirissa työskennellään. Itsensä johtaminen ja vuorovaikutus. Toisten arvostaminen jokaisessa roolissa. Omien asenteiden tutkiminen ja vuorovaikutustaitojen kasvattaminen.
Panostetaan hyvinvointiin. Kuunnellaan, mitä työntekijät hyvinvoinnilla tarkoittaa ja mitä odotetaan. Työkykyjohtaminen esihenkilöiden arjessa. Hyvinvoiva henkilöstö on kilpailuetu työmarkkinoilla. Data ja tekoäly apuna työkykyjohtamisessa.
Esihenkilötyö muuttuu valmentavasta johtamisesta palvelevaan johtamiseen. Ymmärrys työelämän olevan murroksessa.