



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Z-sukupolven johtaminen Suomessa 2020-luvulla

Riku Mäki

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Tradenomi
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

MÄKI RIKU:

Z-sukupolven johtaminen Suomessa 2020-luvulla

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2018

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, minkälainen on Z-sukupolvi tulevaisuuden työntekijöinä, ja minkälaisia odotuksia Z-sukupolvi kohdistaa johtamistaitoihin 2020-luvulla. Tietoa hyödynnetään johtamistaitojen koulutuksissa, joiden tarkoitus on auttaa ymmärtämään tulevaisuuden työelämätarpeita ja niihin liittyviä johdannaisia.

Tutkimuksen aineisto koostuu teoriaosuudesta ja kuudesta teemahaastattelusta. Haastatteluun osallistui neljä Z-sukupolven edustajaa sekä kaksi johtohenkilöä. Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin syksyllä 2018. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Tutkimuksen mukaan Z-sukupolvi suhtautuu työelämään toivorikkaasti, mutta realistisesti. Se haluaa tehdä töitä omien arvojensa pohjalta, nauttien kokemuksia ammentavista työympäristöistä. Z-sukupolvi toivoo johtajalta joustavuutta, yksilöllisiä mahdollisuuksia ja osallistavaa toimintakulttuuria. Z-sukupolvi tuo teknologian yhä tiiviimmin osaksi tulevaisuuden työelämää.

Z-sukupolven myötä yrityksissä työskentelevien johtohenkilöiden on asennoiduttava kasvavassa määrin työelämän rakenteelliseen muutokseen, joita määrittävät projektiluontoiset työt, nopeutuva työelämäkulttuuri ja organisaatorajat ylittävä toiminta.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration
Entrepreneurship and team management

MÄKI RIKU:

Generation Z management in Finland in the 2020s

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 1 page
November 2018

The objective of this thesis was to research, what is the Z-generation as future employees and what kind of expectations will it focus on leadership skills in the 2020s. Information is utilized in leadership skills training to help understand the future working life needs and related derivatives.

The study material consists of a theoretical part and six theme interviews. Four Z-generation representatives and two executives participated in the interview. The thematic interviews of the study were carried out in the autumn of 2018. The interviews were recorded and transcribed.

According to the study, the Z generation has a hopeful and realist approach to working life. It wants to work on the basis of its own values, enjoying the experiences of changing working environments. The Z-generation hopes for the future leader's flexibility, individual opportunities and an inclusive business culture. The Z-generation will bring technology closer and more into the work life of the future.

With the Z-generation, business leaders need to increasingly focus on structural change in working life, defined by project work, faster working life culture, and cross-organizational activity.

Key words: generation z, management, working life, 2020s

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	SUKUPOLVIAJATTELU	6
	2.1 Sukupolviajattelun taustaa	6
	2.2 Yhteiskunnallinen sukupolvi	6
	2.3 Avainkokemus	7
	2.4 Sukupolviajattelun määritelmä	8
	2.5 Sukupolvien nimeäminen	9
	SUKUPOLVET BB-, X- JA Y	10
	2.6 BB-sukupolvi	10
	2.7 X-sukupolvi	11
	2.8 Y-sukupolvi	13
	2.9 Muutoksia sukupolvien vaihtuessa	16
3	Z-SUKUPOLVI.....	18
	3.1 Z-sukupolven avainkokemukset	18
	3.2 Z-sukupolven työelämäodotukset	20
	3.3 Z-sukupolven suhde teknologiaan	23
	3.4 Z-sukupolven sitoutumien	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
	4.1 Laadullinen tutkimus	30
	4.2 Teemahaastattelu	31
	4.3 Teemahaastattelun teemat	32
	4.4 Sisältöanalyysi	33
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
	5.1 Z-sukupolven avainkokemukset	35
	5.2 Z-sukupolven työelämäodotukset	36
	5.3 Z-sukupolven suhde teknologiaan	38
	5.4 Z-sukupolven sitoutuminen	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
7	POHDINTA.....	48
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	55
	Liite 1. Teemat ja ohjaavat alateema	55

1 JOHDANTO

Vuosina 1995-2010 syntynyt Z-sukupolvi on saapumassa vauhdilla työelämään ja samalla se tuo omat toimintatapansa aikaisempien sukupolvien ihmeteltäväksi. Z-sukupolvi on kasvanut maailmassa, jossa talous-, ympäristö- ja tasa-arvokysymykset ovat olleet valitseva ilmapiiri. Nämä sukupolvea yhteen liimaavat kokemukset tulevat tulevaisuudessa heijastumaan myös työelämään, mutta mitä valmiuksia se tulee kysymään yritysten johdotehtävissä työskenteleviltä?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, minkälainen on Z-sukupolvi tulevaisuuden työntekijöinä, ja minkälaisia odotuksia Z-sukupolvi kohdistaa johtamiseen 2020-luvulla. Opinnäytetyö pohtii myös, mistä ylipäänsä puhumme silloin, kun puhumme sukupolvista ja niihin liittyvistä avainkokemuksista. Avainkokemuksien kautta pystymme katsomaan tulevaisuutta silmiin ja löytämään tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet Z-sukupolven tapaan jäsentää työelämää.

Erilaisten työntekijöiden ymmärtäminen on onnistuneen johtamistyön keskeinen kulmakivi, joka mahdollistaa menestymisen johtajana. Z-sukupolvi tulee vääjäämättä kysymään johtajilta uudenlaisia toimintatapoja. Tästä tutkimuksesta saatua tietoa tullaan hyödyntämään toimeksiantajan esimies- ja johtamistaitojen koulutuksissa, joiden tarkoitus on auttaa kolmansia osapuolia ymmärtämään tulevaisuuden työelämätarpeita ja niihin liittyviä syy-seuraussuhteita. Z-sukupolvi on tulossa, oletko siihen valmis?

2 SUKUPOLVIAJATTELU

2.1 Sukupolviajattelun taustaa

Sukupolvella voidaan tutkimustekstissä ymmärtää monenlaisia asioita. Kaksi keskeisintä sukupolvikäsitteen käyttötapaa ovat sukulaisuusjärjestelmän sukupolvet ja yhteiskunnalliset sukupolvet. Sukulaisuusjärjestelmän sukupolvi liittyy perheeseen ja sukuun. Sen avulla voidaan käsitellä isovanhempien, vanhempien ja lasten keskinäisiä suhteita. Lisäksi sen avulla voidaan kuvata johonkin ilmiöön tai tapahtumaan historiallisesti liittyviä mies- tai naispolvia. Laskennallisesti on esitetty sukupolven ajaksi kolmeakymmentä vuotta tai vastaavasti että sadan vuoden aikana vaikuttaa kolme sukupolvea. (Virtanen 2001, 19-33; Purhonen 2007, 15-16; Järvensivu 2014, 19-25.)

Yhteiskunnallisen sukupolven määritelmällä tarkoitetaan rajattuna aikana syntynyttä ihmisryhmää, jota iän lisäksi yhdistää jokin erityinen, yhteinen nuoruusajan kokemus (Virtanen 2001, 19-33; Purhonen 2007, 15-16; Järvensivu 2014, 19-25). Tässä opinnäytetyössä käytetään yhteiskunnallisen sukupolven määritelmää, sillä yhteiskunnallinen sukupolvijärjestelmä sopii sukulaisuusjärjestelmää paremmin laajempien ilmiöiden tarkastelemiseen.

2.2 Yhteiskunnallinen sukupolvi

Yhteiskunnallisen sukupolviajattelun taustalla on saksalainen sosiologia Karl Mannheim, joka julkaisi vuonna 1928 Sukupolvien ongelmia -nimisessä artikkelissaan ensimmäisen yhteiskunnallisen sukupolvimääritelmän. Mannheimin mukaan yhteiskunnallisella sukupolvimääritelmällä tarkoitetaan rajattuna aikana syntynyttä ihmisryhmää, jota iän lisäksi yhdistää jokin erityinen, yhteinen nuoruusajan kokemus. (Virtanen 2001, 19-33). Mannheimin mukaan tällainen nuoruusajan kokemus tapahtuu ensimmäisen 17 ihmisvuoden aikana (Virtanen 2001, 20-35). Myös Taloustutkimuksen tutkimuspäällikön Juho Rahkonen (2012) mukaan, ihminen on herkimmillään ulkoisille vaikutteille 17-20 vuoden iässä, jolloin tavallisesti syntyy ikäluokkia liimaava sukupolvikokemus. Käytännössä saman ikäisen sosialisoituvat samanlaisiin yhteiskunnan pelisääntöihin ja taloudellisiin reunaeh-
toihin. (Puttonen, Mikko 2012.) Innovaatiojohtamisen professori Liisa Välikangas (2014)

luonnehtii, että ajattelutavat ja arvomaailmat muodostavat kriteerin, jolla yhteiskuntatutkijat luokittelevat eri vuosikymmeninä syntyneitä sukupolvia.

Tässä opinnäytetyössä tullaan jäljempänä käyttämään ilmaisua sukupolvi viittamaan nimellisesti yhteiskunnallista sukupolven määritelmään. Tällä pyritään sujuvoittamaan tekstin lukemista ja ymmärtämistä.

2.3 Avainkokemus

Sukupolviajattelua tarkasteltaessa on tärkeää tiedostaa sen muodostavat vaikuttimet. Iän lisäksi toinen määrittävä tekijä on avainkokemus, joka voidaan käsittää ikään kuin aikaan liittyväksi hengeksi. Mannheimin määritelmän mukaan yhteisesti jaettu avainkokemus liimaa sukupolven yhteen. Maria Petterssonin (2010) mukaan avainkokemukset luovat arvoja ja merkityksiä, joiden avulla ihmiset jäsentävät todellisuutta ja rakennetaan sukupolvikokemusta, Niiden avulla myös tulkitaan mennyttä ja ylläpidetään kollektiivista muistia. Avainkokemus voi olla esimerkiksi sota, lama tai muu poikkeuksellinen jakso, jonka kokeminen herkässä iässä vaikuttaa ajattelutapaan. (Virtanen 2011, 19-33; Purhonen 2007, 15-16; Järvensivu 2014, 19-25.)

Mannheimin julkaiseman alkuperäisen artikkelin jälkeen määritelmää on pyritty kehittämään ja täydentämään uusien tutkimuksien muodossa. (Järvensivu 2014, 19-25.) Sukupolvijaottelu on vain yksi tapa luokitella ja jäsentää ihmisiä jonkin yhteisen nimittäjän alle. Rahkosen (2012) mukaan on kuitenkin huomattu, että sillä on paljon ilmiötä kuvaavaa selitysvoimaa. Ihmiselle on ominaista löytää toisensa sen takia, että he kokevat edustavansa samaa ikäpolvea, jota määrittävät samat kokemukset. (Putkonen, 2012.)

Tässä opinnäytetyössä ikä ja avainkokemus tulevat yhdessä muodostamaan teoriaan liittyvän tulokulman. Avainkokemusten kautta pystytään löytämään niitä virtauksia, jotka ovat vaikuttaneet kunkin sukupolven tapaan ajatella, toimia ja vaikuttaa. Se myös auttaa selittämään kullekin sukupolvelle ominaisia arvoja, merkityksiä ja toimintatapoja.

2.4 Sukupolviajattelun määritelmä

Tuomas Zacheus (2008, 12) ilmaisee väitöskirjassaan, että sukupolvien määrittelylle on olemassa erilaisia tapoja ja tutkintoja. Tässä suhteessa on tärkeää muodostaa se määritelmä, jonka kautta asiaa tarkastellaan. Michael Mc Queen (2010) lähtee tarkastelussaan siitä, että sukupolvet muodostuvat rajattuna aikana syntyneestä ihmisryhmästä. Mc Queen jakaa sukupolvet seuraavasti: BB-sukupolvi 1943-1960, X-sukupolvi 1960-1980, Y-sukupolvi 1980-1995. Queenin teoria on yleismaailmallinen ja suosittu. Yhteiskuntatieteilijä Jeja-Pekka Roos (2004) jakaa sukupolvet kuuteen pääryhmään, jossa jakolinjan muodostavat erityisesti Suomessa vallinneet yhteiskunnalliset olot: sotien ja pulan sukupolvi, suuren murroksen sukupolvi, lähiösukupolvi, hyvinvoinnin sukupolvi, mediasukupolvi, uusi sukupolvi. (Tilastokeskus 2007.) Yhteiskunnallista sukupolvitutkimusta voidaan tarkastella myös toisenlaisesta tulokulmasta. Suomalaiset Risto ja Petra Sääntti (2012) lähtevät tarkastelussaan siitä, että sosiaaliseen mediaan liittyvien kokemusten kautta voidaan jäsentää yhteiskunnallisia sukupolvia muodostava jakolinja.

Yhteistä edellä mainituille sukupolviajatteluun määrittelyille on kuitenkin, että ne käsittävät sukupolvet toisiinsa nähden jatkuvana virtana. Määritelmät pyrkivät esittämään tulokintoja, jotka pyrkivät ottamaan huomioon ajalle ominaisen hengen ja siihen kiteytyvät avainkokemukset. (Puttonen 2007.) Tulee kuitenkin korostaa, että sukupolvikokemukset eivät yksiselitteisesti peitä varjonsa alle koko sukupolviryhmää. Sukupolviajatteluun liittyy aina käsitys siitä, että avainkokemusten alla vallitsee erilaisia faktioita ja saman kokemuksen aiheuttamia erisuuntaisia ajattelu- ja toimintatapoja, jotka saattavat muodostaa ikäryhmien sisällä suuriakin eroja. (Virtanen 2011, 20-35; Hoikkala & Paju 2008, 270-271.) Sukupolvet eivät myöskään koskaan leikkaudu toisiinsa nähden terävästi, vaan niiden väliin jää aina liukumatilaa. (Puttonen 2012.)

Lisäksi tulee ottaa huomioon, että sukupolvien syntymäajat ajoitetaan eri tavalla eri maiden tutkimuksissa, eivätkä ei maiden sukupolvitutkimukset ole suoraan vertailtavissa sellaisinaan (Järvensivu 2014, 35-39). Suomalainen hyvinvointikehitys ja suomalaisten sukupolvihistorialliset kokemukset omaavat sille ominaisia piirteitä, eivätkä maailmanlaajuisten ilmiöiden vaikutukset ole yksiselitteisesti näyttäytyneet kaikkialla samalla tavalla. (Järvensivu 2014, 35-39.) Taloustutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että yleismaailmallisia havaintoja niiden mukaan voidaan kuitenkin tehdä (Putkonen 2012).

Aalto-yliopiston Professorit Janne Tienari ja Rebecca Piekkari (2011) ovat tutkineet sukupolvia ja niihin liittyviä määrittelyjä. Tienari määrittelee Kauppalehdessä (2015), että yhteiskunnallinen sukupolvi on pohjimmiltaan epämääräinen käsite. Ihmisiä ei voi yksinomaan leimata iän perusteella, sillä erilaisia ajatusmaailmoja löytyy aina iästä riippumatta. Ei ole olemassa yksiselitteistä keinoa, jota noudattamalla kaikki sukupolven ominaisuudet saataisiin eroteltua. Kunkin ikäluokan sisältä löytyy kuitenkin laajasta perspektiivistä tarkasteluna ominaispiirteitä, joita on hyvä oppia tunnistamaan ja ymmärtämään. (Tienari & Piekkari 2011; Välikangas 2014.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään yhteiskunnallista sukupolvikäsitettä ja Mc Queenin määrittelylle pohjautuvaa sukupolvijaottelua. Mc Queenin teoriaa voidaan pitää sukupolvijaottelun perinteisenä tulokulmana, joka polveutuu Mannheimin luomasta sukupolvikäsitteestä. Tämän opinnäytetyön keskeiseksi tavoitteeksi määräytyy 1995-2010 syntyneiden lasten työelämäodotuksien selvittäminen avainkokemusten kautta, peilattuna johtamisen tarpeisiin 2020-luvulla.

2.5 Sukupolvien nimeäminen

Yhteiskunnalliseen sukupolvikäsitteeseen on muodostunut tapa, jossa sukupolvet erotellaan toisistaan kirjaimilla. Tästä johtuen sukupolvia kutsutaan usein nimillä BB-, X- Y ja Z-sukupolvi. Ensimmäinen kirjainyhdistelmä ”BB”, muodostuu sanoista Baby Boomers. Sillä viitataan suuriin ikäluokkiin, jotka ovat syntyneet toisen maailmansodan jälkeen (Korppinen 2009). Seuraava sukupolvi tunnetaan kirjaimella X, joka on alkuperältään Kanadalaisen Douglas Coupland keksimä. Douglas käyttää sitä romaanissaan ”Generation X: Tales for an Accelerated Culture”, jossa viittaa sillä uuteen ja ”tuntemattomaan sukupolveen” (Alasoini 2009; Järvensivu 2014, 39). X:n jälkeen vakiintui nykyinen tapa jäsentää sukupolvia länsimaiseen aakkosjärjestyksen seuraavalla kirjaimenmerkillä. X-sukupolvea seurasi Y-sukupolvi.

Tämän opinnäytetyön pääpainon muodostaa edellä mainittujen sukupolvien jälkeen syntynyt Z-sukupolvi. Sukupolvitutkimuksessa on kuitenkin tärkeä ymmärtää kokonaisuutta ja sen myötä tässä opinnäytetyössä käsitellään myös edeltäviä BB-, X- ja Y-sukupolvia. Tämä mahdollistaa vertailevien havaintojen tekemisen ja auttaa ilmentämään sukupolvien välisiä muutoksia, jotka hyödyntävät opinnäytetyön toimeksiantajaa.

SUKUPOLVET BB-, X- JA Y

2.6 BB-sukupolvi

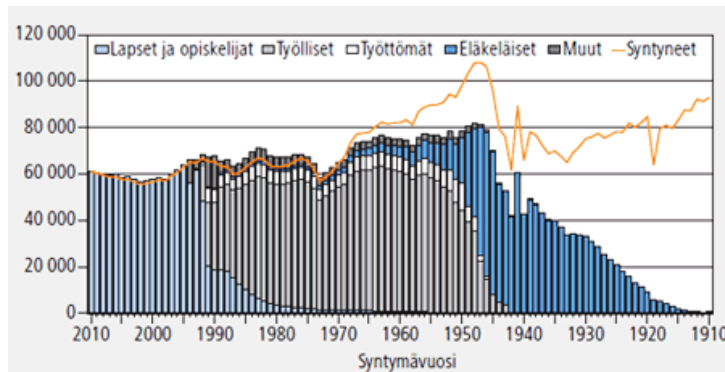
Vanhin tällä hetkellä työelämässä vaikuttavista sukupolvista on Baby Boomers -sukupolvi, joka lyhemmin tunnetaan nimellä BB-sukupolvi. Se käsittää niin kutsutun suuren ikäluokan, jonka katsotaan syntyneen vuosien 1943 jälkeen. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 52.) Pisimmillään tähän sukupolviryhmään on katsottu kuuluvan 1957 syntyneet. Perusteluina on käytetty positiivisesti kehittynyttä elinajajohteen kehitystä. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, 53.) Täydellistä yksimielisyyttä suurten ikäluokkien asemoinnista tiettyihin syntymävuosiin ei kuitenkaan vallitse. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 53.)

Psykologian maisteri Gary Gilles (2015) kertoo Baby Boomers nimen juontavan juurensa toiseen maailmansotaan. Ajankuvalle oli ominaista, että sodan jälkeen ihmiset kokivat tarvetta perustaa perheen ja asettua aloilleen, minkä seurauksena syntyi paljon lapsia. Työeläkeyhtiön toimitusjohtaja Risto Murto (2017) kertoo artikkelissaan, että samat kokemukset heijastuivat myös Suomeen. Syntyvyydeltään suurin vuosi oli 1947, jolloin syntyi noin 108 000 lasta. Vertailun vuoksi vuonna 2015 Suomeen syntyi vain puolet tästä määrästä.

Murto (2017) toteaa, että Suomi siirtyi suurten ikäluokkien jälkeen tilanteeseen, jossa jokainen ikäluokasta koulutettiin. Tämä on ollut yhteiskunnan kannalta erittäin suuri investointi. Juuri yhteiskunnan tuottavuuden ja elintason kannalta kattavan koulutusjärjestelmän rakentaminen oli ratkaiseva askel, mikä mahdollisti talouskasvun ja elintason nousun. Siirtyminen pientiloilta kaupunkeihin ja tuottavampiin töihin, tekivät työvuosista kasvun vuosia. (Murto 2017.) Työelämässä BB-sukupolvelle ominaisina piirteinä on havaittu optimismi, konfliktien välttäminen, ryhmähenkisyyden korostaminen sekä taipumus odottaa johtajalta vahvaa vastuunkantoa ja huolenpitoa. (Järvensivu 2014, 36.)

Tilastokeskuksen tekemän barometrin mukaan pääosa BB-sukupolvesta on jo eläköitynyt. Vuoden 2010 lopussa, jolloin suuret ikäluokat olivat 61–65-vuotiaita, heistä oli työelämässä enää vajaa kolmannes, eli noin 120 000 ihmistä. Kuviosta 1 nähdään Tilasto-

keskuksen (2012) esittämä työssäkäynti- ja väestötilasto. Suurten ikäluokkien osuus kaikista työllisistä oli enää vain 5 prosenttia, joten sen tarkastelu osana työelämää ei ole opinnäytetyön kannalta keskeisen relevanttia. Veronmaksajien Keskusliiton ekonomisti Janne Kalluinen (2018) luonnehtii kuitenkin Taloustaidon artikkelissa, että suurten ikäluokkien vaikutukset heijastuvat huoltosuhteen muodossa myös voimakkaasti seuraaviin sukupolviin. Siinä suhteessa on tärkeä tiedostaa BB-sukupolven vaikutukset muihin sukupolviin, osana laajempaa sukupolvien vaikutussuhdetta.



KUVIO 1. Työssäkäynti- ja väestötilasto (Tilastokeskus 2010)

2.7 X-sukupolvi

Tuntemattomaksi sukupolveksi luonnehdittu X-sukupolvi syntyi 1960 ja 1970-luvulla (Järvensivu 2014, 39). Edeltävän BB-sukupolven suussa sitä on joskus kutsuttu halveksuvasti myös ”pullamössösukupolveksi”, sillä sen ei koettu joutunut ponnistelemaan saavutuksien eteen edeltävän sukupolven tavoin. (Viljanmaa 2014; Larros & Sirén 2002). X-sukupolvi kasvoikin aineellisesti kylläisempään yhteiskuntaan kuin edeltävät ikäluokat ja varttui markkinatalouteen ja kasvavan kulutuksen yhteiskuntaan, jossa hyvinvointi muodostui itsestäänselvyydeksi (Tiekari & Piekkari 2011, 18). Tutkimuksissa X-sukupolvi on usein koettu hieman epäkiinnostavaksi, ja useimmat tutkimukset ovatkin keskittyneet toisaalta aikaisempaan ikäluokkaan, mutta yhtäältä myös erityisesti nähtyyn Y-sukupolveen. (Järvensivu 2014, 39.)

X-sukupolven liittyy kuitenkin kiinnostavia piirteitä työelämän näkökulmasta tarkasteltuna. X-sukupolven työelämäkokemukseen on liitetty ajatus siitä, että se haluaa nauttia työn ja perheen tasapainoisesta suhteesta edeltäviä sukupolvia enemmän. (Järvensivu

2014, 36.) Hyvinvoinnin lisääntyminen mahdollisti X-sukupolvelle taloudellisen vaurastumisen ja sen myötä perhe-elämään oltiin valmiimpia panostamaan. Vaurastumisen ohella X-sukupolvi sai kuitenkin myös havaita, että työn löytyminen on edeltävää sukupolvea vaikeampaa ja inflaatio ei syönyt enää takavuosin tapaan asuntovelkaa. Vakaa vaurastuminen ja talouskasvu pysähtyivätkin 1990-luvun lamaan. (Puttonen 2012.) Laman myötä seurasi massatyöttömyys, jonka myötä epävarmuus kasvoi ja luottamus tulevaisuuteen horjui. Heikki Kärki (2015) luonnehtii kolumnissaan, että X-sukupolvea katsotaankin leimaavan tietynlainen pessimismi ja epäluottamus tulevaisuuteen.

X-sukupolven avainkokemukseen liitetään suuret maailmanpolitiikan tapahtumat, kuten Neuvostoliiton hajoaminen, Tšekkoslovakian miehitys ja toisaalta juuri yhteiskunnalliset murrokset, kuten kasinotalous, lama ja peruskoulu-uudistus. (Hoikkala & Paju 2008, 280-287.)

Success Factorsin Pohjois-Euroopan johtaja Matti Karell (2012) kertoo Talouselämän artikkelissa, että X-sukupolvea on luonnehdittu työelämässä palkka- ja tittelihakuseksi. Tämä kävi ilmi kansainvälisestä HR Beat -tutkimuksesta, joka selvitti sukupolvien välisiä suhtautumiseroja. Tutkimuksen mukaan X-sukupolvi on työelämän vaativin sukupolvi. X-sukupolven edustajista 39 prosenttia halusi enemmän palkkaa ja 49 prosenttia hienomman ammattinimikkeen. Tutkimuksen mukaan kaikkein vähiten vaativin sukupolvi on vastaavasti BB-sukupolvi. Suomessa tilanne noudattelee kansainvälisen tutkimuksen linjaa. (Karell 2012.)

X-sukupolvi onkin parhaiten koulutettu sukupolvi Suomessa. Taulukossa 1 on esitetty Tilastokeskuksen julkaisemassa koulutustilasto (Tilastokeskus 2012). Se kertoo paitsi kasvaneista koulutusmahdollisuuksista, niin myös sukupolvelle ominaisesta opiskelumotivaatiosta. Korkea koulutustaso mahdollisti sen, että X-sukupolvesta muodostui käytännönläheisesti asioihin suhtautuva sukupolvi. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, miten normaalina asiana X-sukupolvi alkoi suhtautua avioeroon, joka oli vielä aikaisemmalle BB-sukupolvelle mahdottomuus. (Schroer 2012.)

TAULUKKO 1. Väestön koulutus rakenne Suomessa (Tilastokeskus 2012)

	1970		1990		2010		Muutos, % 1970 –2010	Muutos, % 1990 –2010
		%		%		%		
Ei perusasteen jälkeistä tutkintoa	2 598 000	75	1 999 000	50	1 483 000	33	–43	–26
Tutkinnon suorittaneita	882 000	25	2 035 000	50	3 005 000	67	241	48
Keskiaste	573 000	16	1 311 000	32	1 758 000	39	207	34
Korkea-aste	309 000	9	724 000	18	1 247 000	28	304	72
Alin korkea-aste	161 000	5	402 000	10	472 000	11	194	17
Alempi korkeakouluaste	91 000	3	160 000	4	396 000	9	333	148
Ylempi korkeakouluaste	53 000	2	149 000	4	343 000	8	547	130
Tutkijakoulutusaste	4 000	0	13 000	0	36 000	1	773	178
Yhteensä	3 480 000	100	4 034 000	100	4 488 000	100	29	11

2.8 Y-sukupolvi

Y-sukupolvi syntyi maailmaan 1980-luvulla. Käsitteenä Y-sukupolven katsotaan ajoittuvan 1980-kuvun alun ja 1990-luvun puolivälin paikkeille. Toisinaan sitä kuulee kutsuttavan myös milleniaaleiksi, jolla viitataan vuosituhannen alkuun, jolloin varttuneimmat Y-sukupolven edustajat olivat saavuttaneet teini-iän. Y-sukupolven edustajat ovat viimeinen sukupolvi, joka muistaa vielä ajan ennen teknologista vallankumousta. Se on myös ensimmäinen sukupolvi, joka kasvoi globaaliin maailmankuvaan. (Puttonen 2012.)

Y-sukupolvi syntyi maailmaan, jossa kaikkea tuntui olevan yltäkylläisesti. (Tiekari & Piekkari 2011, 19.) Sen johdosta he kasvoivat materialismiin ja ennennäkemättömään vaurauteen. Vaurastuminen mahdollisti sen, että Y-sukupolvi pääsi toteuttamaan yksilöllisyyttään enemmän kuin mikään aikaisempi sukupolvi. (Puttonen 2012.) Y-sukupolvea tutkinut Natalie Waterworth (2013) toteaa artikkelissaan, että juuri teknologian kehittyminen mahdollisti Y-sukupolvelle itsensä toteuttamisen uusilla tavoilla ja se muokkasi heistä hyvin teknologiakeskeisiä jo nuorena. Nykypäivänä Y-sukupolvi eläkin hyvin teknologian ympäröimässä maailmassa, joka on osa heidän arkipäiväistä elämäänsä niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Tätä ilmentää erityisesti sosiaalinen media.

Sosiologi ja nuorisotutkija Mikko Piispa (2018, 188) kuitenkin luonnehtii, että Y-sukupolven yksilöllisyydenkaipuu ja hedonistinen individualismi ovat lopulta illuusiota. Omaan itseään korostetaan muiden silmien tähden. Ilman muiden hyväksyntää yksilölli-

syys epäonnistuu ja yksilölliset ihanteet jäävät vaille sosiaalista hyväksyntää. Piispa luonnehtii, että se korostuu erityisesti sosiaalisen median aikakaudella, jonka avulla itseään voi korostaa matalalla kynnyksellä.

Y-sukupolven yltäkylläinen lapsuus kuitenkin pysähtyi, kun Suomeen iski raju lama 1990-luvun alussa. Mikko Haapasen (2011) julkaisema artikkeli kertoo, että sen vaikutukset peilautuivat erityisesti 1987 syntyneisiin lapsiin, joiden avainkokemuksista muodostui tyystin erilainen kuin myöhemmin syntyneen Y-sukupolven kokemuksesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisemasta tutkimuksissa on käynyt ilmi, että joka neljännellä vuonna 1987 syntyneellä on tilillään rikoksia tai rikkomuksia ja joka viides on käynyt psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa tai syönyt psyykenlääkkeitä. Lisäksi joka kuudes on vailla peruskoulun jälkeistä tutkintoa. (Paananen, Ristikari, Merikukka, Rämä, Gissler 2012, 14-20; Paulavaara 2013.)

Lapsena koettu epävarmuus on heijastunut Y-sukupolven tapaan suhtautua elämään. Y-sukupolven edustajat ovatkin oppineet arvostaan elämää ja pitämään sitä työhön nähden etusijalla. Sen seurauksena edeltävät sukupolvet luonnehtivat Y-sukupolven edustajia usein ”laiskoiksi”. Vastaavasti nuorimman Y-sukupolven edustajien on katsottu olevan leimallisen itsekeskeisiä, sillä heitä on läpi elämän kannustettu keskittymään erityisellä painoarvolla itseensä. Tästä juontaa juurensa myös käsitys Minä-keskeisestä -sukupolvesta. (Twenge 2014, 5.)

Tutkimusprofessori Tuomo Alasoinin (2010) mukaan Y-sukupolvi odottaa työstä mukavaa ja työn vastaavan heidän yksilöllisiä tarpeitaan. Työ- ja vapaa-ajan tulee olla mahdollisimman joustavaa keskenään. Y-sukupolvea on luonnehdittu myös vaikeasti johdettavaksi. He haluavat alati kehittää osaamistaan ja välttää tylsistymisen tunnetta. Hotelliketju Scandicin henkilöstöpäällikkö Emilia Sarkia (2018) luonnehtii, että Y-sukupolvi odottaa esimies- ja johtotehtävissä olevilta tukea ja sparrausta. Siinä missä aikaisemmille sukupolville johtaja on auktoriteetti, niin nuoremmalle polvelle hän on valmentaja. Sarkian luonnehdintaa voidaan pitää merkittävänä, sillä Scandic Hotel on valittu sarjassaan kaksi kertaa Suomen parhaaksi työnantajaksi Great Place To Work -kyselytutkimuksessa.

Toinen varsin merkittävä muutos, jonka Y-sukupolvi toi teknologian ohella työelämään, on tarve kyseenalaistaa työelämän ja johtamisen totuuksia. Yltäkylläisyys mahdollisti sen, että Y-sukupolvella oli siihen ensimmäisenä sukupolvena varaa. (Tiekari & Piekkari

2011, 13-14). Sarkia toteaa, että Y-sukupolvelle on myös varsin ominaista, ettei se niele vallitsevia työskentelytapoja pureksimatta. Jos Y-sukupolven edustajalle antaa työpaikalla toimintaohjeen, hän todennäköisesti kysyy pian sen tarkoituksenmukaisuudelle perusteluja. Esimiesvalmentajana toimivan Helka Pirisen (2009) mukaan Y-sukupolven edustajille onkin tyypillistä kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä ja toimintatapoja. Se kysyy johtajalta positiivista asennetta ja läsnäolemisen taitoa. Esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijän työstä ja arjesta. Johtamisessa korostuu erityisesti vuorovaikutus ja sen myötä palautteenanto sekä oppimisen mahdollisuudet. Y-sukupolvi odottaa yritykseltä myös positiivista ilmapiiriä ja kansainvälisiä mahdollisuuksia. (Pirinen 2009.)

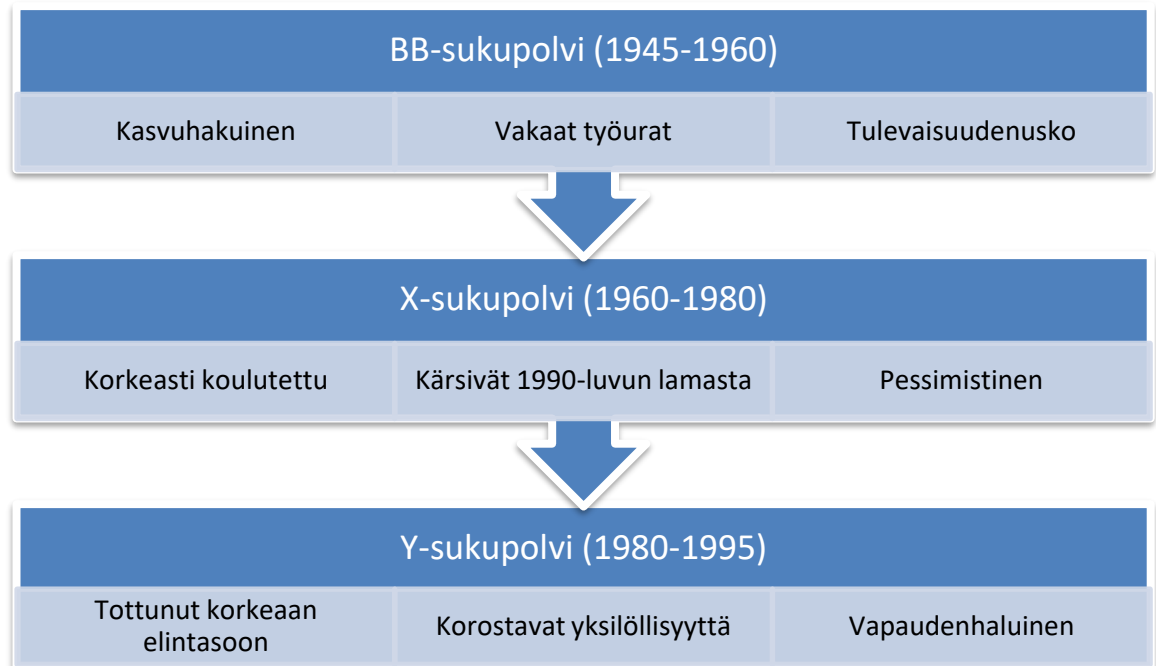
Työelämässä Y-sukupolven edustajat arvostat jatkuvaa oppimista, joustavuutta sekä tiimityöskentelytaitoja. Edellä olevien asioiden takana paistaa kuitenkin epävarmuuden leima, joka on perua lapsuuden epävarmoista kokemuksista. Y-sukupolvi eli lapsuutensa aikana, jolloin lama iski Suomeen. Laman seurauksena heidän vanhempansa saattoivat menettää työpaikkansa ja toimeentulonsa, joka heijastui edelleen perheiden arkeen ja Y-lapsien kokemuksiin. Sen myötä Y-sukupolvea leimaavat sitoutumiskammo sekä työn että ihmissuhteiden osalta. (Kaisto & Liimatainen 2011, 13-14.)

Vaikka Y-sukupolven sisällä vaikuttaa polarisoituneita sukupolvikokemuksia, niin laajassa kuvassa se kasvoi materialismiin, yksilöllisyyteen, kansainvälisyyteen ja internetin mahdollisuuksiin. Y-sukupolvi pääsi ensimmäisenä kasvamaan teknologian maailmaan, jonka symbolina toimi Nokia-Suomen nousu. (Puttonen 2012.) Yhdeksi Y-sukupolvea yhdistäväksi avainkokemukseksi nostetaan usein juuri teknologia. Y oli ensimmäinen sukupolvi, joka varttui käyttämään sujuvasti teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Asiantuntijaorganisaatio Deloitte Human Capital -alueen johtaja Eva Tuominen (2017) luonnehtii Millennial Survey 2017 -analyysissä, että Y-sukupolven työelämään kohdistamat keskievät piirteet ovat merkityksellinen työ, suora- ja selkeä palautekulttuuri sekä työpaikan joustavuus. Tämän lisäksi Tuominen nostaa esiin teknologian tuomat mahdollisuudet, joita hyödyntämällä Y-sukupolvi voi käyttää työaikaansa enemmän yritysten luoviin ja lisäarvoa tuottaviin kohteisiin.

2.9 Muutoksia sukupolvien vaihtuessa

Taulukossa 2 nähdään, miten sukupolvet ovat muuttuneet ajan saatossa. Taulukon avulla voidaan havaita BB-, X-, Y-sukupolviin vaikuttaneiden avainkokemusten keskeiset lopputulemat yhteenvetona. Sukupolvet on esitetty omissa laatikoissaan, aikajärjestyksessä ylhäältä alaspäin.

TAULUKKO 2. Sukupolvet BB-, X-, Y



Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnan dosentti Pirkko-Liisa Vesterinen (2013), on kuvantunut BB-, X- ja Y-sukupolvien välisiä muutoksia (taulukko 3). Vesterinen lähestyy sukupolvimuutoksia 11 aiheen kautta. Taulukon vasemmassa reunassa on esitetty erilaisia aihepiirejä ja sen perässä on esitetty kunkin sukupolven yleisluontoiset tulkinnat ja suhtautumistavat niille. Vastaukset edustavat kunkin sukupolven ajatuksellisia lopputulemia, jotka ovat seurausta ajalle ominaisista avainkokemuksista.

TAULUKKO 3. Muutoksia sukupolvien vaihtuessa (Vesterinen 2016, muokattu)

AIHE	BB-SUKUPOLVI	X-SUKUPOLVI	Y-SUKUPOLVI
Tulevaisuus	On meidän	Surkea	Mikä tulevaisuus?
Varakkuus	Ansaitseen itse	Ei niin paljoa	Itsestänselvyyys
Vanhemmat	Yrittää miellyttää	Tulla toimeen	Ei paljon näe
Koulutustapa	Muodollinen, rakenteinen	Vapaamuotoinen, interaktiivinen	Spontaani, monimuotoinen
Suhtautuminen koulutukseen	Kerro <u>mitä</u> teen?	Näytä <u>miten</u> teen?	<u>Miksi</u> tämä pitäisi tehdä?
Rahan lainaus	Jos on pakko	Jos tosiaan tarvitsen	Miten paljon saan laina- naa?
Valtio	Onko epärehellisyttä?	Rehellisyttä on.	Onko rehellisyttä?
Muutos	Ei pidä	Pitää	Vaatii
Teknologia	Ei niin kiinnosta	Tulee toimeen	Mestareita
Työnantaja ja lojaalius	Työskentelen itseni huipulle	Voin päästä huipulle	Eroan, jos en saa per- jantaita vapaaksi
Ketä kuuntelevat	Todistettuja asiantuntijoita	Käytännön toteuttajia	Kokeilunhaluisia kolle- goita

3 Z-SUKUPOLVI

3.1 Z-sukupolven avainkokemukset

Nurkan takana odottaa lisää yllätyksiä, sillä sukupolvien työelämäjatkumoon on hiljalleen hiipimässä uusi kirjain, Z. Kyseessä on sukupolvi, joka on vielä useimmille mysteeri, mutta joka tulee jo lähiaikoina tuomaan vaikutuksensa työelämään. (Tiekari & Piekkari 2011, 14.) Z-sukupolven katsotaan syntyneen 1995-2010 välisenä aikana, joskin taloustutkimuksen tutkimuspäällikkö Juho Rahkonen asettaisi Z-sukupolveen alkavaksi vasta 2000-luvulla syntyneistä lapsista. (Putkonen 2012). Rahkonen perustelee näkemystään sillä, että millenium itsessään vaikuttaa jo sukupolvi-identiteetin muotoutumiseen (Putkonen 2012). Vastaavasti Mc Queenin määritelmän mukaan Z-sukupolven katsotaan ajoittuvan 1990-luvun toiselle puolikkaalle ja yltävän siitä vuosituhannen vaihteen yli. Tässä opinnäytetyössä käytettävän teorian painopiste on ajoitettu 1995 vuodesta eteenpäin alkavaksi, Mc Queenin sukupolvimääritelmään nojaten.

Nordic-yhtiön varatoimitusjohtaja Thomas Ådén (2017) luonnehtii artikkelissaan, että Z-sukupolvi on kasvanut globaalin talouskriisin maailmaan, jossa kohtuus, varovisuus, ympäristötietoisuus ja tasa-arvo ovat olleet vallitsevia piirteitä. Ådén nostaa myös esiin, että siinä missä edeltävä Y-sukupolvi kasvoi teknologian maailmaan, on Z-sukupolvi ensimmäinen sukupolvi, joka on syntynyt suoraan teknologian napanuoraan. (Ådén 2017). Z-sukupolvi hyödyntääkin teknologiaa kaikessa tekemisessään todella tehokkaasti. (Tienari & Piekkari 2011, 18-19; Puttonen 2012.)

Teknologisesta kulmasta Y- ja Z-sukupolvia tarkastellut Ryan Jenkins (2017) mukaan Z-sukupolvella onkin katsottu olevan paljon yhteistä edeltävän sukupolven kanssa. Molemmat sukupolvet haluavat työelämältä merkityksellisyyttä, teknologialäheisyyttä sekä omaavat luontaisen kyvyn kyseenalaistaa vallitsevia normeja. Internetin mahdollisuudet ja sen myötä pääsy kasvavaan määrään tietoa, ovat opettaneet molempia sukupolvia kyseenalaistamaan käytänteitä ja sen myötä korostanut kriittisen ajattelun merkitystä.

Y- ja X-sukupolvien välillä on havaittu tarkasteluissa myös selkeitä eroavaisuuksia. Z-sukupolvi muun muassa asennoituu elämään edeltävää sukupolvea realistisemmin, nostaa teknologiakäsitteen kokonaan uudelle tasolle ja on samaan aikaan edellistä sukupolvea

yrittäjähenkempi. Tämä on seurausta siitä, että Z-sukupolvi on kasvanut talous-, yhteiskunta- ja ympäristöasioissa vallinneiden kriisien keskellä. Kriisit ovat vaikuttaneet sukupolven maailmankuvaan ja vaikuttavat myös tapaan, jolla se suhtautuu työelämään. (Jenkins 2017; Ådén 2017.) Talouskriisin seurauksena Z-sukupolvi sai tottua edeltäviä sukupolvia kylmempään yhteiskuntaan. He varttuivat ilmapiirissä, jossa taloudellinen kasvu ei ole ollut enää itsestäänselvyys. Taloudellisen kasvun vastavoimaksi onkin muodostunut ajattelu, jossa korostetaan hidastamista ja luomuajattelua, minkä myötä taloudellista ylivaltaa jopa paheksutaan (Putkonen 2012).

Z-sukupolvea voikin luonnehtia edeltävää Y-sukupolvea konservatiivisemmaksi. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten Z-sukupolvi kantaa huolta ympäristöstään ja on kiinnostunut ympäristöön liittyvistä kysymyksistä. (Putkonen 2012.) Iida Roivainen (2018) kirjoittaa artikkelissaan, että Z-sukupolvi kantaa huolta myös rasismista, tasa-arvosta ja niihin kohdistuvasta epäoikeudenmukaisuudesta. Z-sukupolvella on suhteellisen positiivinen käsitys tulevaisuudesta, mutta samaan aikaan Z-sukupolvi on myös paljon edellistä sukupolvea skeptisempi. (Roivainen 2018.) Talous-, yhteiskunta- ja ympäristökriisien voidaan katsoa olleen Suomessa Z-sukupolven vaikuttaneita avainkokemuksia. Näiden voidaan katsoa toimineen sysäyksenä sille, miksi Z-sukupolvi omaa edeltävää Y-sukupolvea realistisemmat lähtökohdat elämään.

Vuosituhanen taitteessa syntynyt Z-sukupolvi on myös toisessa suhteessa edeltäjiinsä verrattuna täysin poikkeuksellinen, Z-sukupolvella ei nimittäin ole käsitystä elämästä ilman sosiaalista mediaa. Tutkimuksen valossa Z-sukupolvi on kasvanut maailmaan, jossa on jatkuva tarve olla yhteydessä verkkoon ja sen välityksellä muuhun maailmaan. Samaan johtopäätökseen ovat tulleet myös Tiekari & Peikari (2011), joiden mukaan Z-sukupolvi tulee viettämään suuren osan elämästään virtuaalimaailmassa. Teknologian avulla X-sukupolvi ottaa myös aikaisempia sukupolvia kärkkäämmin verkossa kantaa yhteiskunnallisiin asioihin. (Tiekari & Peikari 2011, 14). Teknologisen maailmankuvan voidaan katsoa olleen yksi Z-sukupolvea yhdistävä tekijä ja sen kylkiäisenä viestintä ja ylikansalliset verkostot, tulevat vaikuttamaan työelämän kehitykseen. (Tulgan 2013.)

Teknologia asettaa myös haasteita, sillä teknologisia asiantutijapalveluita tarjoavan Ricoh European (2015) tekemän tutkimuksen mukaan, Z-sukupolven edustajat turhautuvat paljon helpommin kuin aikaisemmat sukupolvet. Tutkimuksen mukaan erityisesti viestintä-

kulttuurilla katsottiin olevan siihen keskeinen vaikutus, sillä vastausten mukaan 43 prosenttia Z-sukupolven edustajista kertoi kokevansa ärsyyntymistä puutteellisesta viestinnästä. Aikaisemmilla sukupolvilla vastaava tulos oli vain 19 prosenttia. (Ricoh Europe 2015.) Z-sukupolven nopeus tulee aiheuttamaan edeltäville sukupolville uudenlaisia haasteita.

Esiin nousseiden teoreettisten avainkokemusten myötä, tässä opinnäytetyössä painotetaan kolmea keskeistä aihetta, joiden avulla selvitetään, minkälaisia odotuksia Z-sukupolvi kohdistaa työelämään ja johtamiseen 2020-luvulla. Aihealueet ovat: Z-sukupolven työelämäodotukset, Z-sukupolven suhde teknologiaan ja Z-sukupolven sitoutuminen. Niiden aiheiden avulla etsitään vastauksia tutkimusongelmaan, joka pyrkii etsimään näkemyksiä, joilla johtaa Z-sukupolvea tulevaisuuden työelämässä 2020-luvulla.

3.2 Z-sukupolven työelämäodotukset

Z-sukupolvi on varttunut kansainvälisen talouskriisin aikaan, jota ovat leimanneet epävaakaat työmarkkinat. Tällä hetkellä parikymppiset Z-sukupolven edustajat ovat tietoisia, että töiden saaminen voi olla hankalaa. Taustalla vaikuttaa kuitenkin uudelle sukupolvelle ominainen into päästä osoittamaan kykynsä työelämän palveluksessa. Vaikka erilaiset maailmanlaajuiset kriisit ovatkin heijastuneet Z-sukupolven tapaan ajatella, ovat he oppineet löytämään elämästään muita positiivisuutta rakentavia merkityksiä, kuten sosiaalisen median mahdollistaman itsensä toteuttamisen ja yhtäältä mahdollisuuden muuttaa sosiaalisen median välityksellä maailmaa. (Puttonen 2012; Roivainen 2018.)

Teknologiateollisuuden toimitusjohtaja David Mills (2015) on tutkinut Z-sukupolven työelämäodotuksia ja tehnyt niiden pohjalta mielenkiintoisia havaintoja. Hänen mukaansa Z-sukupolvi on tällä hetkellä kaikkein optimistisin työelämään siirtyvä sukupolvi. Työnantajilla onkin tulevaisuudessa paljon tehtävää, pystyäkseen osaltaan täyttämään uuden sukupolven asettamat odotukset. Tutkimuksen mukaan 73 prosenttia Z-sukupolvesta uskoo ensimmäisen työnantajan vastaavan hyvin työelämän tarpeita. Jo työelämässä mukana olevien BB-, X- ja Y-sukupolvien kokemus on täysin vastakkainen, sillä joukosta vain alle puolet ovat tällä hetkellä tyytyväisiä työnantajien tarjontaan. (Mills 2015.)

Siinä missä erityisesti BB- ja X-sukupolvi arvottavat koulutuksen menestymisen takeeksi, on Z-sukupolvi jatkamassa Y-sukupolven viitoittamalla tiellä. Sen myötä koulutuksen painoarvo on itsessään muodostumassa vain osaksi elämää, joka ei kuitenkaan yksinään määrittele menestymismahdollisuuksia. Z-sukupolvi tulee arvottamaan enemmän kokemuksellista elämäntapaa. George Beall (2017) luonnehtii artikkelissaan, että Z-sukupolvelle koulutus on toki tärkeää osa elämää, mutta sen rinnalle on kasvamassa yrittäjämäinen toimintakulttuuri, jossa suoraviivainen koulutus on vain yksi mahdollinen tapa menestyä. Koulutuksen rinnalle nousevat kasvavassa määrin projektiluontoiset työtehtävät ja niiden kautta muodostuva kokemuksellisuus.

Tutkimuksessa Z-sukupolven suuria työelämäodotuksia kuvaa, että kiinnostusta herättivät erityisesti yritykset, jotka pystyvät tarjoamaan työ- ja perhe-elämän tasapainoa, mukavan työyhteisön ja joustavat työsuhte-edut. Z-sukupolvi myös uskoo, että he voivat vaikuttaa työpaikkaan hyvin myönteisesti, tuomalla uusia työtapoja, teknistä osaamista ja uudenlaista ajattelua. (Mills 2015.)

Ricoh European (2015) tekemä tutkimus valottaa lisää tietoa Z-sukupolvesta. Sen mukaan Z-sukupolven edeltäjät eivät ole vaatineet työnantajalta niin paljoa kuin tuleva Z-sukupolvi tulee vaatimaan. Siinä missä suurille ikäluokille on ollut tärkeintä turvattu työpaikka, X-sukupolvelle työ- ja perhe-elämän tasapaino ja Y-sukupolvelle työelämän joustavuus, tulee Z-sukupolvi hakemaan työelämästä merkityksellisyyttä ja toteuttamaan arvojaan. Teknologia on mahdollistanut sen, että Z-sukupolvea voidaan pitää hyvin itsetietoisena ja se osaa tiedostaa myös heikkoutensa. Z-sukupolvi tulee arvioimaan toimintaansa itsensä kehittämiseen suhteessa. (Mills 2015.) Tutkimuksen mukaan suuriin odotuksiin saattaa kuitenkin kätkeytyä suuri riski, sillä kun työelämän realiteetit ja Z-sukupolven suuret odotusarvot kohtaavat, saattaa Z-sukupolvi kokea jonkinasteisen pettymyksen. Tulevaisuuden työelämään sen myötä johtamistarpeisiin liittyikin mielenkiintoinen haaste: kuinka uusi sukupolvi johdatetaan työelämään aiheuttamatta liikaa motivaatiota tappavia pettymyksiä? Erityisesti teknologia on avainasemassa. (Mills 2015.)

Tutkimuksen mukaan teknologiaa hyvin hyödyntävät yritykset houkuttelevat nuoria puoleensa. Etätöiden tarjoama jousto, työ- ja perhe-elämän tasapaino sekä viestintää edistävät teknologiat ovat asioita, joiden avulla Z-sukupolven ja työelämän välistä kynnystä voidaan kaventaa. Kääntäen voidaan todeta, että ne yritykset, jotka pystyvät tarjoamaan edellä mainittuja etuja, saavat todennäköisesti palvelukseensa Z-sukupolven parhaat

osaajat. (Mills 2015.) Z-sukupolvi on kasvanut älylaitteiden keskelle ja se tulee näkymään myös työelämän toimintakulttuurissa (Ådén 2017).

Digitaalisen talouden ja viestintäkulttuurin erikoistunut asiantuntija Don Tapscott (2015) kertoo nuorista toivorikkaaseen sävyyn kirjassaan Syntynyt digiaikaan. Hän on vakuutunut siitä, että Z-sukupolvi eroaa edeltäjistään myönteisesti edukseen. Tapscott on tutkinut erityisesti Z-sukupolvea nostanut tutkimuksiensa valossa esille kahdeksan normia, jotka ovat Z-sukupolvelle ominaisia:

1. He haluavat vapauttaa kaikessa, mitä tekevät.
2. He rakastavat yksilöllisiä ratkaisuja ja räätälöintiä.
3. He ovat kyseenalaistajia.
4. He etsivät yrityksiltä rehellisyyttä ja avoimuutta.
5. He haluavat elämässään viihdettä ja leikkimielisyyttä.
6. He ovat suhteiden ja yhteispelin sukupolvi.
7. He haluavat kaiken tapahtuvan nopeasti.
8. He ovat innovaattoreita.

Yksi Tapscottin keskeisistä havainnoista on se, että Z-sukupolven edustajat haluaa vaikuttaa kaikessa, mitä tekevät. He haluavat tehdä vastuullisesti valintoja ja päästä ilmaisemaan itseään. Tapscott korostaa myös nuorten kokeilevaa ja leikkivää asennetta. Leikkimielisyys sävyttää nuorten olemista työssä, koulussa ja sosiaalisessa mediassa. Se liittyy elämysten etsimiseen, joka on Z-sukupolvelle elämää määrittävä tekijä. Kaiken ympäröi teknologia, joka on lähes aina heidän toiminnassaan mukana (Tiekari & Piekkari 2011, 14-15).

Z-sukupolven itsetietoisuus, arvomaailma ja tarve toteuttaa itseään, tulevat asettamaan haasteen työelämälle. Se on kuitenkin selätettävissä, kun yritykset, esimiehet ja johtotehtävissä vaikuttavat henkilöt ovat valmiita vastaamaan ajoissa odotuksiin. Sen myötä Z-sukupolvesta voi tulla kaikkien aikojen myönteisin työelämän sukupolvi. (Mills 2015.)

3.3 Z-sukupolven suhde teknologiaan

Forest Consulting toteutti 2017 tutkimuksen, jossa se pyrki selvittämään Y- ja Z-sukupolvien brändikokemuksia. Tutkimuksen pohjalta esiin nousi myös teknologian käyttöön liittyviä havaintoja. Sen mukaan molemmat edellä mainitut sukupolvet nostivat esille digitaalisen kokemuksen tärkeyden. Eroja löytyi siitä, miten sukupolvet kommunikoivat asiakaspalvelua vaativissa tilanteissa. Siinä missä Y-sukupolven edustajista 49 prosenttia ilmoitti soittavansa asiakasvalveluun, niin Z-sukupolven kohdalla vastaava tulos oli enää 38 prosenttia. Tämä selittyy sillä, että Z-sukupolvi hyödyntää yhteydenpidossaan erityisesti pikaviestimiä ja sosiaalista mediaa. Lisäksi Z-sukupolven edustajien kohdalla oli yli kaksi kertaa todennäköisempää, että he hylkäävät brändin, jos se on huonosti tavoitettavissa sosiaalisesta mediasta tai jos sen mobiiliratkaisut olivat huonosti suunniteltu ja toteutettu. Z-sukupolvi oli myös valmis hylkäämään koko brändisuhteen, jos asiakaspalvelusta vastattiin liian hitaasti. (Markkinointi & Mainonta 2017.)

Tutkimuksen johtopäätöksiä on selitetty sillä, että Y-sukupolvi on syntynyt maailman jossa teknologiset mahdollisuudet ovat tulleet yhteiskuntaan vaiheittain, toisin kuin Z-sukupolvi, joka on syntynyt suoraan teknologisten mahdollisuuksien napanuoraan. Toinen tutkimuksesta esiin noussut havainto on nopeus, jolla Z-sukupolvi käyttää teknologiaa. Z-sukupolven edustajat käyttävät teknologiaa nopeimmin kuin mikään aikaisempi sukupolvi ja sen myötä maailmasta tulee yhä nopeampi. Nopeuden sivuvaikutuksena ihmisistä muotoutuu lyhytjännitteisempiä ja arvaamattomampia. (Tiekari & Piekkari 2011, 13.)

Saavuttaakseen Z-sukupolven huomion, yrityksessä vaikuttavien esimiesten ja johtajien on tehtävä enemmän kuin vain pyrittävä ajattelemaan teknologiaa. Viestinnässä vaaditaan vastavuoroisuutta ja jopa elämyksellisiä ratkaisuja, jotka rakentuvat empatialle ja hyödyille kuten välittömyys, turvallisuus, personointi ja viihteellisyys. (Forest Consulting (2017.) Matkapuhelimia valmistavalla Honorilla työskentelevä Kantar Millward Brownin tekemän tutkimuksen mukaan, siinä missä aikaisemmille sukupolville puhelimella soittaminen oli tavanomaisin keino viestiä, se ei ole sitä enää Z-sukupolvelle. Z-sukupolvi käyttävät älypuhelinta muita useammin viihteen kuluttamiseen, pelaamiseen ja yhteydenpitoon sosiaalisen media välityksellä. Brownin toteuttamaan tutkimukseen osallistui ihmisiä myös Suomesta. Myös Harri Juntila (2018) kertoo Tietoviikossa, että Suomi on pikaviestisovellusten käytössä kärkimaa.

Thomas Ådén (2017) on tarkastellut artikkelissaan asiaa työnantajan näkökulmasta ja tullut samaan samansuuntaiseen johtopäätökseen Brownin kanssa. Z-sukupolvi on ensimmäinen todellinen ja täysin diginatiivien sukupolvi, joka käyttää keskimäärin viittä eri näyttöä päivässä: älypuhelinta, tablettia, kannettavaa, älykelloa ja televisiota. He ovat koko ajan yhteydessä ulkomaailmaan ja odottavat sitä myös muiltakin. Tutkimusten mukaan Z-sukupolvi viettää myös enemmän aikaa median parissa kuin minkään muun aktiviteetin. Joka minuutti noin 2,5 miljoonaa kuvaa, päivitystä tai muuta sisältöä jaetaan Facebookissa. Joka minuutti lähetetään noin 100 000 tviittiä, ja YouTubeen ladataan noin 48 tuntia videomateriaalia. (Roivainen 2018.) Se tulee väistämättä korostamaan videon käyttöä viestintävälineenä. Z-sukupolvi katselee kaksi kertaa enemmän videoita mobiililaitteilta kuin vanhemmat sukupolvet, ja 70 prosenttia Z-sukupolvesta viettää yli kaksi tuntia päivässä videoistopalvelu YouTubessa. Videopuhelut ja -kokoukset helpottavat heidän elämäänsä merkittävästi. Sen myötä on tärkeää sisällyttää monipuoliset sähköiset välineet osaksi yrityksen toimintakulttuuria (Ådén 2017).

Ihmisten välisissä keskusteluissa kuulee Z-sukupolvesta usein luonnehdintoja, joiden mukaan he ovat itsekeskeisiä, ”normaalin” kommunikointiin kykenemättömiä, sosiaalisen median suurkuluttajia. (Ådén 2017.) Normaalilla kommunikoinnilla viitataan siihen, että Z-sukupolvi ei enää soita puhelimella vaan kommunikointi tapahtuu pikaviestimillä ja sosiaalisen median välityksellä. Sen myötä ei ole ihme, että Z-sukupolvi herättää huolta osassa työnantajia. (Ådén 2017.)

On kuitenkin huomioitava, että Z-sukupolven suhde teknologiaan ei ole yksisuuntainen ja täysin mutkaton. Helsingin yliopiston aivotutkija Mona Moisala on tutkinut (2018) uuden sukupolven suhdetta sosiaaliseen mediaan, älylaitteisiin ja niiden vaikutusta aivoihin. Tutkimusten tuloksena syntyi havainto, jonka mukaan Z-sukupolven edustajat myös pelkäävät ulkopuolelle jäämistä enemmän kuin aikaisemmat sukupolvet. Ilmiö tunnetaan nimellä fear of missing out, joka lyhennetään usein muotoon FOMO. Suomeksi sen voisi kääntää ”paitsi jäämisen peloksi.” Moisalan mukaan ilmiöön liittyy voimakas ja jopa pakonomainen sosiaalisen median käyttö. Taustalla piilee pelko siitä, että ihminen voi jäädä jostain paitsi. Lapsuusiän aiheuttamat sosiaalisen median paineet ja tyypillinen ryhmään kuulumisen tarve ovat tehneet Z-sukupolvesta otollisia kasvualustoja. Äärimmillään FOMO voi aiheuttaa voimakasta ahdistusta. (Moisala 2018.)

Aivojen kipukeskukset aktivoituvat, kun ihminen kokee fyysistä kipua. Tutkimukset ovat jo aikaisemmin pystyneet osoittamaan, että kun ihminen kokee vuorovaikutustilanteessa jäävänsä ulkopuoliseksi, aktivoituvat aivoissa samat kipukeskukset. Tämä selittää sen, miksi sosiaalisen median maailmaan kasvaneen Z-sukupolven voi olla vaikea luopua älylaitteestaan. (Eisenberger, Liberman & Williams 2003; Masten, Eisenberger, Borofsky, Pfeifer, McNealy Mazziotta & Depretto 2009). FOMO on ollut olemassa jo ennen älylaitteita ja sosiaalista mediaa, mutta niiden myötä ilmiö on noussut laajempaan tietoisuuteen. (Moisala 2018).

Moisalan (2018) mukaan älypuhelimet käsissään kasvanut Z-sukupolvi tulee kohtaamaan aikaisempia sukupolvia enemmän henkistä väkivaltaa ja ilkeämielisyyttä. Tämä on seurausta siitä, että sosiaalinen media on kaventanut ihmisen kommunikointikynnystä. Jokaisen kulman takana voi vaania vaara. Z-sukupolven on vaikea välttyä nettikiusaajilta, hakkereilta ja järkyttävältä kuvamateriaalilta.

The Royal Society for Public Health (2017) teettämän kyselyn mukaan erityisesti Instagram-kuvapalvelu on nuorten mielenterveyden kannalta vaarallinen sosiaalisen median väylä. Kyselyyn osallistui 1479 vastaajaa, joiden ikä asettui 14-24 vuoden väliin. Kyselyssä nuoria pyydettiin pisteyttämään sosiaalisen median kanavia sen mukaan, miten ne vaikuttivat ahdistukseen, masennukseen, yksinäiseen, kiusaamiseen ja kehonkuvaan. Kun kyselyssä kysyttiin positiivisimpia viestintäkanavia, niin parhaimmat pisteet saivat YouTube ja Twitter. Z-sukupolvi näkeekin sosiaalisen median myös suurena mahdollisuutena. On hyvä huomata, että viestintäkanava itsessään luo jo mielikuvaa viestinnälle ja siitä syntyvälle kokemukselle. Sosiaalinen media mahdollistaa Z-sukupolven edustajille ”itsensä johtajana” olemisen ja antaa väylän muuttaa maailmaa omalla työllään. Se tulee vääjäämättä muokkaamaan tulevaisuuden työelämän toimintakulttuuria. Samalla se tulee vaikuttamaan kasvavassa määrin myös esimies- ja johtotehtävissä vaikuttavien ihmisten viestintäkulttuuriin.

Z-sukupolvi on kasvanut maailmaan, missä yrittäjämäisyys ja start-up-kulttuuri ovat nos-teessa. Sen myötä heistä on kasvanut yksilöitä, jotka haaveilevat itsenäisestä työstä. Heidän ajatusmaailmassaan kytee ajatus siitä, että he ovat itse vastuussa toiminnastaan ja tulevaisuudestaan. Sen myötä heidän voi olla vaikea sopeutua työnantajan määräysvallan alle. (Bell 2017.)

Asiantuntiajapalveluita tarjoavan Ricoh Europen mukaan yritykset, joissa käytetään työskentelyä tehostavaa teknologiaa, houkuttelevat Z-sukupolven edustajia lähes kolme kertaa enemmän kuin aikaisempia sukupolvia (Ricoh Europe 2015). Tässä suhteessa on tärkeää tunnustaa teknologian kasvava vaikutus osana tulevaisuuden työelämää. Z-sukupolvi osaa luontaisesti hyödyntää teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Teknologian avulla Z-sukupolven edustaja pystyvät vaikuttamaan aikaan ja paikkaan, jossa työtä toteutetaan ja samalla teknologia mahdollistaa vaivattoman viestinnän ja tiedonhankinnan. (Lesage & Liljeström 2018.) Teknologia tulee Z-sukupolven myötä säteilemään voimakkaasti tulevaisuuden työelämään ja se tulee vaatimaan johtajalta monipuolisia teknologiaa hyödyntäviä ratkaisuja.

3.4 Z-sukupolven sitoutumien

Siinä missä Y-sukupolvi alkoi haastaa työelämää, niin Z-sukupolven uumoillaan tekevät sitä vieläkin enemmän. Sukupolven uskotaan haastavan niin johtajat kuin työyhteisöt. Z-sukupolven uskotaan olevan omapäisempi ja yrittäjähenkisempi kuin muutamat aikaisemmat sukupolvet. Usein omapäisyys leimautuu sopeutumattomuuden alle, mutta pohjimmiltaan Z-sukupolvella on vain palava halu toteuttaa itseään ja tarpeitaan. (Välikangas 2014.)

Menneessä maailmassa työnantajat hakivat ensisijaisesti suorittajaa työtehtävilleen ja tällöin tekijä joutui sopeutumaan työnantajan määrittämiin ehtoihin. Tulevaisuudessa työtehtäviä tulee kuitenkin räätälöidä yhä enemmän työntekijöiden kykyihin ja toiveisiin sopivaksi, jotta hyviä osaajia saadaan rekrytoitua yrityksen palvelukseen. Sen myötä työnantajan määrittämien tarpeiden rinnalle on nousemassa myös työnhakijan tarpeet ja niiden tunnistaminen osana työelämäkokemusta. BB-sukupolvesta asti vallinnut, työnantajave托inen asetelma, on muuttumassa. Siinä missä ennen työnantaja osoitti työnhakijalle tehtävät ja ehdot, tulee Z-sukupolvi kysymään, että miksi sen pitäisi valita juuri sinun yrityksesi työpaikakseen? Z-sukupolvi kysyy työelämältä ja johtamiselta uudenlaista lähestymistapaa. Muutostarpeeseen vastaavat yritykset tulevat pärjäämään tulevaisuudessa paremmin kuin perinteisen ajattelutapaan nojaavat. Johtajien ja rekrytoinnista vastaavien henkilöiden tulisikin pohtia, miten osaavien ihmisten ympärille luodaan mielekäs työympäristö. (Välikangas 2014.)

Työpaikan johtajien, rekrytoijien sekä rekrytointia tekevien kolmansien osapuolien tehtävä on kasvavassa määrin tulevaisuudessa toimija ihmisten agentteina, kontaktina työnhakijan ja työnantajan välillä. Hierarkiat tulevat madaltumaan ja johtotehtävissä vaikuttavien ihmisten tulee toistuvasti ansaita asemansa. Z-sukupolvelle auktoriteetti ei synny statuksesta tai iästä vaan siitä, miten toimii esimiehenä ja suorittaa tehtävänsä. (Välikangas 2014.) Alati pienenevät ikäluokat ja sen myötä horisontissa siintävä työntekijäpula, tulevat pitämään huolen, että hyvistä työntekijöistä käydään tulevaisuudessa kilpailua. Työikäisen väestön määrä vähenee 200 000:lla vuoteen 2020 mennessä ja 2040 yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä on nykyisen 16 prosentin sijaan jo 26 prosenttia eli yli neljännes Suomen väestörakenteesta. Työikäinen väestö pienenee ja huoltosuhde muuttuu. (Pekkarinen 2008; Schleutker 2014, 425-431.)

Tulevaisuudessa työhaastatteluista tulee selkeästi kaksisuuntaisia. Uuden sukupolven edustajat ovat hyvin tietoisia toiveistaan. Siinä missä yksi haluaa merkityksellisen työn eettisessä ympäristössä, toinen haluaa tehdä uraa. Ihmiset ja elämäntilanteet ovat erilaisia. Tässä suhteessa työnantajan kannattaa asennoitua markkinoimaan itseään ja omia arvojaan. Työnantajan kannattaa pyrkiä kertomaan pienenevien ikäluokkien ihmisille, miksi heidän pitäisi valita juuri kyseinen työ. Asetelmaa voisi kuvailla treffeillä käymiseksi, missä molemmat osapuolet, niin työnantaja kuin työnhakija, kartoittavat sopivuuttaan toisilleen. Se tulee kysymään itsetietoisuutta. Itsetietoisuus muodostuu tulevaisuudessa yhtä tärkeämmäksi tekijäksi niin työnantajalle kuin työnhakijallekin. (Välikangas 2014.)

Työnantajan tulisi määrittää itselleen profiili; millainen työpaikka on, mitä toivoo, ja miten paljon on valmis joustamaan työnhakijan suuntaan. Työnantajan on profiloitettava niin houkuttelevaksi, että ihmiset haluavat kyseiseen työpaikkaan. Kiinnostava työnantaja vetää puoleensa lahjakkuudet. Ricoh European (2015) tekemän tutkimuksen mukaan 30 prosenttia Z-sukupolven edustajista piti esimerkiksi joustavan työajan puuttumista erittäin ärsyttävänä tekijänä. Muilla sukupolvilla luku oli selvästi pienempi: 13 prosenttia suurilla ikäluokilla, 17 prosenttia X-sukupolvella ja 20 prosenttia Y-sukupolvella. (Ricoch Europe 2015).

Z-sukupolvea tulisi kuunnella aidosti, ei vain rekrytointivaiheessa vaan myös myöhemmin, työyhteisössä ja tehtävissä. Sitoutumiseen ja merkityksen luomiseen hyviä keinoja ovat mielipiteiden ja kokemusten kysyminen. Tällöin työntekijän motivaatio nousee sitoutuminen kasvaa. Hyöty heijastuu suoraan muihin yrityksen toimintoihin. Verkostoissa

liikkuvat Z-sukupolven edustajat jakavat tietoa toisilleen hanakasti, eivätkä pelkää käyttää sosiaalista mediaa kokemuksiensa kertomiseen. (Välikangas 2014.)

Kun Z-sukupolven edustaja viihtyy työssään, niin hän on valmis joustamaan yhtäältä myös työnantajan suuntaan. Marja-Leena Eskola (2018) on pohtinut artikkelissaan uuteen sukupolveen kohdistuvia ajatuksia. Eskolan mukaan Z-sukupolven sitoutuminen tulkitaan helposti vajavaiseksi, mutta laajassa kuvassa kyse on työelämän murroksesta. On arvioitu, että Z-sukupolven edustajalla on elämänsä aikana keskimäärin 15-20 työpaikkaa. Tämä tekijä erottaa heidät merkittävästi aikaisemmista sukupolvista. Tanja Valasmaa (2017) kirjoittaa Helsingin Sanomien artikkelissaan, että valtaosa uudesta sukupolvesta miettii työpaikan vaihtoa seuraavan viiden vuoden sisään. Artikkelissa Valasmaa (2017) käsittelee Y- ja Z-sukupolvia kokonaisuutena. Valasmaan mukaan työpaikkaan sitoudutaan, jos se vastavuoroisesti sitoutuu takaisin. Näkemyksen mukaan mukava työyhteisö, jossa vallitsee matala hierarkia, tulee vetämään puoleensa osajia. Työn ohessa pitää olla myös vapaa-aikaa ja yksilöllisiä ratkaisuja, jotka mahdollistavat työelämän ja vapaa-ajan vaivattoman yhdistämisen. Vastaavasti tiukat työajat ja rajattu vapaudentunne eivät tule houkuttelemaan. (Valasmaa 2017.)

Siinä missä raha on jo itsessään arvo edellisille sukupolville, se ei tule olemaan sitä Z-sukupolvelle. Raha ei itseisarvona motivoi, vaan ensisijainen tavoite on oppia, tehdä mielenkiintoisia asioita, kehittää itseään ja tavata mielenkiintoisia ihmisiä. Jos asiaa hieman yksinkertaisesta, niin Z-sukupolven motiivi on tehdä merkityksellisiä asioita ja pitää siinä sivussa hauskaa. (Tulgan 13, 2009.) Tässä suhteessa Z-sukupolvella on paljon yhteneväisyyksiä edeltävän Y-sukupolven kanssa. Rahalla on Z-sukupolvelle toki merkityksensä, mutta toisin kuin BB- ja X-sukupolvilla, se ei samassa mittasuhteessa vaikuta sitoutumisen kokemukseen. (Tulgan 14, 2009). Eroja Y-sukupolven kanssa löytyy puolestaan siinä, mihin Z-sukupolvi käyttää rahansa. Y-sukupolvi käyttää rahansa kulutus-hyödykkeisiin, mutta Z-sukupolvi elämyksiin. (Williams 2016; O'Connell 2015.)

Z-sukupolvi tulee myös olemaan aikaisempia sukupolvia nopeampi ja sen sivuvaikutuksena ihmisistä muotoutuu lyhytjännitteisempiä ja arvaamattomampia. Heistä näyttää tulevan sen myötä myös yhä kilpailuhenkisiä. (Tiekari & Piekkari 2011, 13). Näiden johdosta monimutkainen rekrytointi ja hidas vuorovaikutus aiheuttavat Z-sukupolvessa turhautumista. Tulevaisuudessa yritykset, jotka omaavat virtaviivaisen rekrytointikult-

tuurin ja palautetta sisältävän prosessin, tulevat pärjäämään keskinäisessä kilpailussa paremmin, sillä nopeus ja ketteryys vaikuttavat vähintäänkin välillisesti muuhun uskollisuuteen. (Tapscott 2010, 184-185.) Ådén toteaa artikkelissaan, että jos vuonna 2000 keskimääräinen huomioaika oli 12 sekuntia, niin nykyisellään se on enää kahdeksan sekuntia. Huomioajalla ilmennetään sitä, miten kauan ihminen jaksaa keskittyä yhteen ärsykkeeseen. Huomio on herätettävä takavuotia nopeammin ja sen säilyttäminen vaatii epäoleellisen karsimisen. Epäoleellinen näyttäytyy Z-sukupolvelle epäluottamuksena, joka heijastuu sitoutumiseen. (Ådén 2017.)

Jos Z-sukupolvea luonnehditaan nopeaksi, niin samaan suuntaan on Välikankaan (2014) mukaan siirtymässä myös työelämä. Elinikäiset virat ovat menneisyyttä ja käsitys työsuhteistakin on muuttunut ja muuttumassa. Työ pirstaloituu erilaisiksi projekteiksi ja sen myötä toimeentulo koostuu useista eri lähteistä. Tulevaisuudessa työsopimuksia ei tehdä samoin perustein kuin aikaisemmin, vaan suunta on, että ratkaisuja haetaan kulloiseenkin tarpeeseen. Kehityksen myötä yrittäjyys korostuu. Sama henkilö voi olla tässä useissa paikoissa ja toimia useiden organisaatioiden palveluksessa. Tekijät toimivat verkostoissa, omilla ehdoillaan. Sitoutuminen työhön ei enää muodostu niin voimakkaasti sopimuksesta, vaan on enemmän henkistä. Johtajien tehtävä on luoda yritykseen ikään kuin alustoja, jotka mahdollistavat pirstaloituneen työn tekemisen. Alustaan hankitaan sitten verkostosta toimijoita ja sopivia liitännäisiä. (Välikangas 2014.)

Tulevaisuuden työn asiantuntija Anneli Lesage ja liikkeenjohdon konsultti Anna Liljeström pohtivat Talouselämän artikkelissa, että Z-sukupolven edustaja tulee vaihtamaan usein työpaikkaa. Se ei kuitenkaan ole suora signaali siitä, etteikö Z-sukupolven edustaja enää työskentelisi lojaalisti työnantajalle. Hän voi palata yli organisaatioiden menevien verkostojen kautta silloin, kun erityisosaamista tarvitaan. Tällaisista osaajista tulevat vastavuoroisesti hyötymään myös organisaatiot, johtajat ja yhtäältä tulevaisuuden työelämä. (Lesage & Liljeström 2008.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusosiossa käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmää. Se on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa keskeistä on pyrkiä ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän Yliopisto 2015). Laadullinen tutkimus ottaa huomioon ympäristöön, taustaan ja tutkittavaan kohteeseen liittyvät näkökulmat. Luennoitsija Jorma Kanasen (2011, 12-16) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun keskeistä on antaa tilaa henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille. Pohjimmiltaan se on syventymistä ilmiön ajatuksiin, tunteisiin ja vaikutuksiin. Laadullinen tutkimustapa on ominainen silloin, kun tutkittava ilmiö on verrattain uusi ja siitä halutaan saavuttaa laajempi näkemys. Varsinaisen tutkimusaineiston ei tarvitse olla suuri, yksikin tapaus voi riittää päämäärän saavuttamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön toimeksiantajalla ei ole Z-sukupolvesta aiempaa haastattelutietoa. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tutkimuksen laatimiseen, sillä käsiteltävä aihepiiri on verrattain uusi ja tulevaisuuteen painottunut. Laadullinen tutkimus mahdollistaa syventymisen yksilöiden kokemuksiin ja ilmiön laajemman tarkastelun. Yksilöiden kokemusten avulla saadaan uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää teoriasidonnaisesti aineistossa. Tämä mahdollistaa ilmiön tarkastelun useammasta tulokulmasta ja antaa aineistoon näkemyksiä työelämästä ja johtamisesta 2020-luvulla.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on kuitenkin otettava huomioon otosten harkinnanvaraisuus. Tällä viitataan siihen, että yleensä aineisto sekä haastateltavat valitaan tutkijan asettamilla valintaperusteilla. Sen sijaan tarvittavien haastateltavien määrään ei ole olemassa yksiselitteistä ohjeistusta. Tutkimukseen osallistumisen tulee kuitenkin olla aina vapaaehtoista ja parhaassa tilanteessa haastateltavat ovat innostuneita osallistumaan siihen. Tutkimuksen suorittamiseen on tärkeä pyytää myös haastateltavien lupa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelumenetelmä. Se sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastatteluissa keskeistä on, että haastattelu ei etene tarkkojen ja yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan suuntautuu väljemmin ennalta muodostuneisiin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä on aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit. Vaikka aihepiireissä liikutaan joustavasti ilman tiukasti rajattua etenemispolkua, teemojen tulee kuitenkin olla kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87.)

Haastattelu- ja puhumisjärjestys on teemahaastattelussa vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa syvyydessä tai laajuudessa. Haastattelijan tulee keskittyä haastattelutilanteeseen mahdollisimman hyvin, mistä johdun haastattelussa tulisi olla mukana mahdollisimman lyhyet muistiinpanot. Haastattelija voi kuitenkin listata teemat ranskalaisin viivoin, laatia muutamia apukysymyksiä ja avainsanoja keskustelun tueksi. Haastattelijan tulee välttää, ettei teemahaastattelusta muotoudu pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä, suoraan paperista lukien. Teemoista ja niiden mahdollisista alateemoista pyritään keskustelemaan haastattelussa varsin vapaasti. Teemahaastattelu on ominainen haastattelumuoto silloin, kun halutaan saavuttaa tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelun onnistuminen edellyttää haastattelijalta huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastatteluun osallistuvien henkilöiden tilanteen riittävää tuntemista. Niiden johdosta haastattelu voidaan kohdentaa tarkasti juuri tiettyihin teemoihin. Käsiteltävät teemat ja haastattelukysymykset muodostuvat tutkittavan aiheen pohjalta. Haastateltavaksi tulisi pyrkiä valitsemaan sellaisia ihmisiä, joiden avulla haastateltava arvelee saavuttavansa parhaan tuloksen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.3 Teemahaastattelun teemat

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina kunkin tahon määrittämässä tiloissa. Jokaisen henkilön kanssa sovittiin puhelimesta yksityinen haastattelu-aika, joka määräytyi heidän aikataulujensa mukaan. Haastattelujen tekemiseen varattiin rauhallinen tila ja vähintään yhden tunnin verran aikaa. Haastateltavien toimesta tunnin mittaisen haastattelun katsottiin riittävän käsiteltävien aihepiirien läpikäymiseen. Haastattelut nauhoitettiin, millä haluttiin varmistaa riittävä dokumentointi ja mahdollisuus palata tarvittaessa kerättyyn aineistoon. Teemahaastatteluun osallistui yhteensä kuusi henkilöä.

Kaksi haastateltavista on syntynyt vuonna 1998. Toisella haastateltavista työelämää oli takana vajaa kaksi vuotta, vastaavasti toinen vaikutti vielä opiskeluelämässä. Seuraavat kaksi haastateltavaa ovat syntyneet vuosina 2000 ja 2001. Molemmilla haastateltavilla oli kokemusta kesätöiden tekemisestä, mutta pääpaino oli vielä opiskeluelämässä. Neljästä haastateltavasta kaksi oli naisia ja kaksi miehiä. Nämä neljä haastateltavaa kuuluvat suoraan Mc Queenin mukaiseen Z-sukupolven määritelmän.

Tutkimusta täydensivät kahden esimies- ja johtotehtävissä vaikuttavan ihmisen haastattelut. Toisella henkilöllä takana on yli 20 vuoden kokemus esimiestehtävistä, mihin on kuulunut kehitystehtäviä ja asiakasrajapinnassa toimimista. Kokemusta on karttunut erityisesti valtionhallintotehtävistä. Tällä hetkellä haastateltava toimii muutosjohtajana organisaatiossa, joka työllistää 350 ihmistä Pirkanmaalla. Toinen haastateltavista toimii projektitehtävien hallinnassa, joka keskittyy Pirkanmaan alueen kehittämiseen. Lisäksi molempien haastateltavien perheistä löytyi jälkipolvea, jotka kuuluvat Z-sukupolven määritelmään.

Teemojen avulla Z-sukupolven edustajilta pyrittiin samaan näkemyksiä kasvuvaiheeseen vaikuttaneista avainkokemuksista. Tämä lisäksi haluttiin saavuttaa syvällisempi ymmärrys Z-sukupolven työelämäodotuksista, suhteesta teknologiaan ja työpaikkaan sitoutumisesta. Käsiteltävien teemojen avulla pyrittiin löytämään teorian tueksi niitä tekijöitä, joita Z-sukupolvi arvottaa tulevaisuuden työelämässä ja edelleen johtamisessa. Tutkimuksessa esimies- ja johtotehtävissä vaikuttavien ihmisten haastatteluilla haluttiin saavuttaa suora kokemus Z-sukupolven johtamisesta. Liitteessä 1 on esitetty tutkimukset teemat ja ohjaavat alateemat.

Tutkimuksen teemat:

- 1) Z-sukupolven avainkokemukset
- 2) Z-sukupolven työelämäodotukset
- 3) Z-sukupolven suhde teknologiaan
- 4) Z-sukupolven sitoutuminen

Tutkimuksen teemoilla pyrittiin saavuttamaan teorian tueksi kokemusperäisiä tulkintoja ja etsimään vastauksia toimeksiantajan määrittämään tarpeeseen. Toimeksiantaja hyödyntää aineistoa esimies- ja johtamistaitojen koulutuksissa, joiden tarkoitus on auttaa kolmansia osapuoli ymmärtämään tulevaisuuden työelämatarpeita ja niihin liittyviä syy-seuraussuhteita.

4.4 Sisältöanalyysi

Sisältöanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jolla aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Siinä tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaisiksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat aineistot voivat olla esimerkiksi kirjoja, haastatteluita, puheita tai keskusteluita. Sisältöanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkimuksen alaisena olevasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön tutkimuksen ja laajempaan kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Laadullisen aineiston sisältöanalyysissä voidaan käyttää aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriasidonnaista lähestymistapaa.

Teoriasidonnainen tutkimus sijaitsee teorian- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa. Siinä aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat kuitenkin havaittavissa. Tällöin aineistosta esiin nousseille havainnoille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selitysvoimaa ja vahvistuksia. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99.) Kuvioista 2 nähdään teoriasidonnaisen tutkimuksen rakenne.



KUVIO 2. Teoriasidonnaisen tutkimuksen rakenne

Tässä opinnäytetyössä sisältöanalyysi on teoriasidonnainen, jolloin teoria ohjaa analyysiä. Aineiston analyysissä esiin nousseille havainnolle pyritään etsimään teoriasta selitysvoimaa ja vahvistuksia. Haastatteluaineistosta esiin nousseet tulkinnat ovat opinnäytetyön laatijan tekemiä päätelmiä ja johtopäätöksiä. Syntyneitä havaintoja on pyritty tarkastelemaan objektiivisesti ja hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Z-sukupolven avainkokemukset

Tutkimuksessa avainkokemukset olivat jokaiselle Z-sukupolven edustajalle itsessään etäinen käsite, mutta jokainen haastateltava tunnisti niitä epäsuorasti kasvu ympäristöstään. Z-sukupolven edustajat eivät osanneet nimetä suoraan mitään yksittäistä tapahtumaa tai kokemusta, joka on vaikuttanut voimakkaasti heidän ajattelutapansa muotoutumiseen, mutta laajassa kuvassa tällaisiksi tunnistettiin maailmanlaajuinen talouskriisi sekä ympäristö- ja tasa-arvokysymykset.

Talouskriisin vaikutusta ei osattu suoraan peilata omiin kokemuksiin, mutta yhtäältä tiedostettiin, että uutisista ja sosiaalisen median kautta välittyvä kuva, on ollut kasvutarinaa muovaava osatekijä. Sen sijaan ympäristö- ja tasa-arvokysymykset herättivät enemmän keskustelua. Useampi haastateltava ilmaisi niiden olevan lähempänä arkea ja sen myötä henkilökohtaisen toiminnan vaikutuspiirissä. Useampi vastaaja kertoi, että he pyrkivät kiinnittämään eettisiin periaatteisiin huomiota ja toimimaan niiden mukaisesti. Muutama haastateltava myös ilmaisi, että voisi tulevaisuudessa tehdä töitä ympäristö- ja tasa-arvokysymysten parissa. Tätä ajatusta perusteltiin sillä, että haluttiin olla mukana luomassa parempaa tulevaisuutta niin työelämässä kuin laajemminkin yhteiskunnassa.

Haastateltavat johtajat osasivat nähdä useita Z-sukupolven vaikuttaneita avainkokemuksia. Edellä mainittujen talous-, ympäristö- ja tasa-arvokysymyksien rinnalle nousivat kansainvälistyminen ja kaupungistuminen. Kansainvälistymisen nähtiin olevan jo luonnollinen osa Z-sukupolven arkea. Toinen johtohenkilöistä perusteli näkemystään sillä, että sosiaalisen median mahdollistaman ylikansalliset verkostot ovat jo varsin luonnollinen osa monen Z-nuoren arkea. Sen myötä uusi sukupolvi oppii kielen ja näkee kansainväliset työmarkkinat osana työelämän päivittäistä arkea. Johtajat nostivat esille myös sosiaalisessa mediassa vaikuttavat heimot. Z-sukupolvi on sosiaalisen median myötä omaksunut kulttuurin, jossa se pystyy nopeasti ja vaivattomasti löytämään vertaisensa ja sen myötä kasaamaan erilaisia arvojensa mukaisia ryhmittymiä. Heimojen nähtiin tulevaisuudessa myös muokkaavan tulevaisuuden työelämää, sillä tuleva sukupolvi pystyy niiden avulla rakentamaan itsenäisiä rakenteita, jotka mahdollistavat työskentelyn ilman perinteistä työntekijän ja työnantajan välistä asetelmaa.

Z-sukupolven edustajille teknologia ja sosiaalinen media olivat itsessään jo eräänlainen vakioresurssi. Niiden kokemuksellinen painopiste ja sen myötä arvo, muodostuvat sosiaalisten medioiden sisällä vallitsevaan verkostoon ja niiden luomaan sisältöarvoon. Z-sukupolven edustajat antoivat paljon painoarvoa sille, miten sosiaalisessa mediassa vaikuttavat verkostot muodostavat mielipiteitä. Tässä suhteessa kaikki haastateltavat tunnistivat heimoajattelun tärkeyden, joka vääjäämättä muovaa myös tulevaisuuden työelämäkulttuuria. Kaikille haastateltaville tulevaisuus näyttäytyi suhteelliseen valoisana, joskin kuvaa värittivät pelot maailmanlaajuisista uhkakuvista.

5.2 Z-sukupolven työelämäodotukset

Useimmat haastateltavat lähtivät rakentamaan työelämäodotuksia peilaten globaalin maailman tulokulmasta. Haastateltavat kokivat, että tulevaisuudennäkymät ovat paljolti kiinni siitä, minkälaisessa maailmassa elämme 2020-luvulla. Haasteluissa korostuivat maailmanlaajuisten suhteiden heilahtelut ja vallitsevassa ilmapiirissä ääriajattelujen korostuminen. Suomen kohdalla keskustelua herättivät niin ympäristöasiat kuin tasa-arvo-kysymykset, joihin erityisesti Z-sukupolven edustajat ottivat valveutuneesti kantaa. Jokainen haastateltava nosti esille kysymyksiä, joihin halusi olla osaltaan tulevaisuuden työelämässä vaikuttamassa. Erityisesti yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisen koettiin työelämässä tärkeäksi.

Myös johtajat lähtivät rakentamaan Z-sukupolven työelämäodotuksia laajemmasta kuvakulmasta tarkasteltuna. Tällä hetkellä olemme eläneet suhteellisen turvallisessa ajankuvassa, jota ovat värittäneet ympäristö- ja talouskriisit, mutta jossa perusarvot, kuten leipä, läheisyys ja lämpö, ovat olleet kunnossa. Haastateltavat nostivat esille Maslow'n tarvehierarkian ja Erik Allardtin hyvinvointiteorian, joihin pohjasivat ajatuksiaan. Johtajien mukaan vallalla on jo pitkää ollut aika, joka on mahdollistanut itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen arvomaailman hakemisen. Yhtäältä kuitenkin nähtiin, että jos ajankuvassa tapahtuu raju olosuhdemuutos, joka heilauttaa tarve- ja hyvinvointiteorioiden perusarvoja, niin Z-sukupolvi tulee todennäköisesti palaamaan takaisin niiden äärelle. Näkemystä perusteltiin sillä, että pohjimmiltaan työelämä on rakennettu elannon hankkimista varten. Jos elanto on uhattuna, niin itsensä toteuttaminen jää taustalle ja vastavuoroisesti arvotamme perustarpeet korkeammalle. Lisäksi kummatkin johtajat korostivat

tässä myös kotikasvatuksen merkitystä, joka vaikuttaa siihen, miten Z-sukupolven edustajat suhtautuvat tulevaisuuden työelämään. Toisissa perheissä työelämän ja koulutuksen merkitystä korostetaan enemmän kuin toisissa ja sen nähtiin olevan yksilöiden työelämäkokemuksia muovaava tekijä.

Myös Z-sukupolven edustajalla on käsitys siitä, että tulevaisuus on pohjimmiltaan kuitenkin auki. Haastateltavat kokivat, että 2020-luvun työelämä on vielä kaukainen käsite, mutta samaan hengenvetoon usein kuitenkin todettiin sen olevan jo aivan nurkan takana. Laajassa kuvassa tulevaisuus koettiin hieman ahdistavaksi ja epävarmaksi. Tätä selitettiin sillä, että kansainvälisten kriisien hyökyaalto luo helposti negatiivisen ilmapiirin. Haastateltavat Z-sukupolven edustajat ilmaisivat, että maailma repsottaa keskeneräisenä auki ja siinä vallitsee epärehellisyiden leima. Kun asiaa tarkasteltiin työelämän ja lähiympäristön kannalta, niin Z-sukupolven edustajat suhtuivat tulevaan työelämään optimistisesti ja toivorikkaasti. Haastateltavat myös kokivat, että pystyvät työelämän kautta vaikuttamaan yleismaailmallisen kuvan myönteiseen kehitykseen. Kaiken kaikkiaan tulevaisuus näyttäytyi kaksijakoisena. Kaukaisempiin asioihin kohdistui huoli tulevaisuudesta, mutta vahtaavasti lähiympäristön olosuhteet koettiin myönteisiksi. Tässä suhteessa Z-sukupolvi on kasvanut kansainväliseen maailmankuvaan.

Z-sukupolven edustajat odottavat työelämältä hyvää työilmapiiriä, johon kuuluvat hyvät kollegat, mukava esimies, ja mahdollisuus vaikuttaa työpaikalla toteutettaviin ratkaisuihin. Sen ohessa korostettiin myös yksilöllisten ratkaisujen mahdollisuutta, kuten työaikojen joustavuutta ja mahdollisuutta työtapojen muokkaamiseen. Tiimityötaidot koettiin tärkeäksi, mutta yhtäältä arvostettiin mahdollisuutta myös etätöihin. Myös johtohenkilöiden näkemykset tukivat Z-sukupolven edustajien työelämätoiveita, jossa yksilölliset ratkaisut olivat tulevaisuuden työelämän kannalta keskeinen piirre ja jossa hyvillä tiimityötaidoilla on alati kasvava merkitys. Kaikki haastateltavat nostivat esille myös teknologian kasvavan merkityksen tulevaisuudessa.

5.3 Z-sukupolven suhde teknologiaan

Useat haastateltavat nostivat esille, että tulevaisuuden työelämässä Z-sukupolvi ei tule tyytymään siihen mitä on jo olemassa, vaan pyrkii ammentamaan mahdollisuuksia uusilla ja luovemmilla tavoilla. Esimerkkinä nostettiin YouTube videoistopalvelu, johon uusi sukupolvi tuottaa suoraan kotisohvilta itse tekemäänsä sisältöä, sen sijaan, että tyytyisi vain kuluttamaan suurien mediatalojen ohjelmia. YouTube-videoistopalvelun nähtiin myös olevan väylä, jolla uusi sukupolvi saa äänensä tehokkaasti kuuluviin. Lisäksi kaikki neljä Z-sukupolven edustajaa kertoivat videon olevan viihteen lisäksi hyvä tiedonhankintakanava. Jokainen Z-sukupolven edustaja kertoi viettävänsä palvelussa useita tunteja viikossa.

Toinen haastateltavista johtajista koki, että yleisessä kuvassa Z-sukupolven edustajat osaavat käyttää hyvin tekniikkaa, mutta vallitsevat tasoerot ovat sukupolven sisällä hyvin yksilöllistä. Uuden sukupolven tunnustettiin osaavan käyttää älylaitteita ja erityisesti sosiaalisen median kanavia, mutta tasoerot tulivat ilmi siinä, miten sukupolvi osaa käyttää nykyisen työelämän kannalta keskeisiä ohjelmia ja järjestelmiä. Esimerkkeinä esiin nostettiin taloudenhallintajärjestelmät sekä Microsoft Office -pakettiin kuuluvat ohjelmat: Word, Excel ja PowerPoint. Z-sukupolven edustajilta kysyttäessä vastaukset noudattelivat edellä mainittua linjaa. Osa vastaajista koki, että hallitsee tulevan työelämän kannalta välttämättömät ohjelmat, kun taas osa koki, että teknologisen osaamisessa olisi kehitettävää. Jokainen vastaaja toi ilmi kuitenkin vahvasti, että pystyy tarvittaessa omaksumaan tarvittavat teknologiat, jos se on työn kannalta merkityksellistä. Tässä suhteessa Z-sukupolven edustajat lähestyivät asiaa merkityksellisyyden kautta. Z-sukupolven edustajat eivät nähneet teknologian omaksumisessa riskejä, jos merkityksellisyys löytyi taustavaiikutteena.

Vaikka teknisen osaamisen eriarvoisuudessa nähtiin riskejä, niin samalla kuitenkin tiedostettiin se seikka, että työelämässä vakiintuneiden teknologisten järjestelmien rinnalle Z-sukupolvi tuo uusi ratkaisuja, joita ei aikaisempien sukupolvien käyttötavoissa vielä tunneta. Toinen haastateltavista johtajista visioi, että Z tulee olemaan ensimmäinen sukupolvi, joka osaa aidosti ottaa irti teknologian uumenissa piilevät voimavarat. Ajatus perustui siihen näkemykseen, että kaikki aikaisemmat sukupolvet ovat kasvaneet portaittain teknologian maailmaan, jolloin sukupolvet ovat hiljalleen tottuneet vallitseviin rutiineihin

kiinni ja sen myötä sokeutuneet niiden todellisille potentiaaleille. Vastaavasti Z-sukupolvi on syntynyt aikaan, jolloin ”kaikki” on ollut jo olemassa ja sen nähtiin jalostavan vallitsevaa teknologiakäsitystä eteenpäin tuorein silmin.

Jokainen haastateltava nosti haastattelussa esille vahvasti myös sosiaalisen median. Nuorempi polvi näki sen helppona väylänä markkinoida itseään tai tulevaa yritystään. Samalla kuitenkin tiedostettiin, että sosiaalinen media mahdollistaa myös vääristyneen minäkuvan kehityksen. Sosiaalisen median nähtiin muodostuvat paikaksi, jossa keskinäinen vertaileminen on osa toimintaa ja alati läsnä. Jatkuvan peilaamisen muihin nähtiin muodostavan harhaluuloja siitä, miten ”tulisi elää”. Vaikka Z-sukupolven edustajat korostavat yksilöllisyyttä, niin keskinäinen vertaileminen on silti läsnä toiminnassa.

Z-sukupolven edustajista kolme tunnisti FOMO-ilmiön ja osasi kuvailla hyvin sen vaikutusta. Ilmiön koettiin olevan nuorille nykyisin hyvin tyypillinen ja ilmentävän sitä, miksi älylaitteita käytettiin jopa pakonomaisesti. Johtotehtävissä vaikuttavat haasteltavat eivät tunteneet FOMO-ilmiötä, mutta tunnistivat kyllä Z-sukupolvelle ominaisen tarpeen, jossa sosiaalisen median välityksellä tehdään vertailua muihin. Sen nähtiin luovan Z-sukupolven välistä kilpailuhenkisyttä, mihin liittyy negatiivinen minäkuvan kehitys. Johtajat arvelivat, että sosiaalisen median mahdollistamana Z-sukupolvi vertaa itseään toisiinsa enemmän kuin mikään aikaisempi sukupolvi.

Toinen johtohenkilöistä koki, että Z-sukupolven valmiudet käyttää sosiaalista mediaa, jopa riskirajoilla, ovat paremmat kuin aikaisemmilla sukupolvilla. Sen nähtiin olevan seurausta siitä, että nuorempi polvi ei jäsennä sosiaalista mediaa riskien kautta, kuten aikaisemmat sukupolvet ovat tehneet. Sosiaalisen median katsottiin olevan myös luontainen osa Z-sukupolven toimintatapaa. Myös Z-sukupolven edustajat kertoivat haastatteluissa, että jakavat työelämään ja johtamiseen liittyviä kokemuksia matalalla kynnyksellä toisilleen. Se koettiin normaaliksi kanssakäymiseksi, mihin ei sisältynyt mitään sen suurempaa tausta-ajatusta.

Molemmat johtajat huomioivat, että yrityksiin tulee nykyään omata sosiaalisen median viestintäsuunnitelma, jonka puoleen voidaan erilaisissa tilanteissa kääntyä. Sosiaalisen median arkipäiväistyminen nähtiin luonnolliseksi osaksi tulevaisuuden työelämää ja sen koettiin kasvavassa määrin asettavan yritykset ja johtajan tarkkailun alle. Sosiaalisen me-

dian vaikutuksen koettiin nopeiksi, laajoiksi ja kauaskantoisiksi, niin hyvässä kuin pahassa. Useimmat haastateltavat ilmaisivat, että kun työilmapiiri on mieluinen, niin yrityksestä välittyvä viestinnän kuva, muodostuu positiiviseksi. Sosiaalisella medially tiedostettiin olevan työelämää muokkaavaa valtaa, jota käyttämällä niin yritykset, johtajat kuin työntekijät voivat saavuttaa kilpailuetua tulevaisuuden työelämässä.

Toinen haastateltavista johtohenkilöistä visioi, että tulevaisuudessa saattaa syntyä erilaisen sosiaalisten medioiden sisällöt yhdistävä alusta, joka kokoaa käyttäjän tiedon yhteen eri paikoista ja se tulee mahdollistamaan entistä kokonaisvaltaisemman henkilöprofiilin. Sen myötä ihmisten maine tulevaisuudessa korostuu ja se saattaa muodostaa sosiaalisen pääoman markkinat. Tulevaisuudessa jo pelkkä maineokuva saattaa vaikuttaa siihen, miten arvokkaana tekijänä sinua pidetään.

Kun haastatteluissa tiedusteltiin, miten Z-sukupolvi hyödyntää teknologiaa erityisesti viestinnässä, olivat vastaukset monenkirjavia. Z-sukupolven edustajat kertoivat käyttävänsä viestintään ensisijaisesti pikaviestimiä, kuten Snapchat ja WhatsApp. Lisäksi yksi Z-sukupolven edustaja kertoi käyttävänsä päivittäin sähköpostia. Useimmista Z-sukupolven vastauksista ilmeni, että viestin lähettäminen koettiin mielekkäämmäksi kuin puhelimella soittaminen. Kolme vastaajaa nosti esille myös YouTube-videopalvelun tarjoamat mahdollisuudet työnhaussa ja itsensä esiin tuomisessa. Yhtäältä myös nähtiin, että YouTube-videopalvelu mahdollistaa hyvin myös yrityksen tuomiseen esiin. Videoiden käyttäminen koettiin jo varsin luonnolliseksi osaksi työpaikkahaastattelua. Useampi haastateltava myös kertoi, että ennen työpaikkahaastattelua silmäilee mahdollisen työnantajan sosiaalisen median kanavan sisältöä ja muodostaa siitä ajatuksiaan tukevia päätelmiä. Muita esiin nousseita palveluita olivat Instagram, Netflix ja Spotify. Z-sukupolven edustajien haastatteluissa korostui, että internet on jo käsitteenä vieras ja se koetaan ennemminkin jatkuvasti saatavilla olevana selvyyttenä ja elämää helpottava palana todellisuutta.

Kaikki vastaajat kokivat, että monipuoliset viestintämahdollisuudet antavat hyviä valmiuksia toteuttaa työtehtäviä itsenäisesti, paikasta riippumatta. Monipuolisuuden myös toivottiin olevan osa tukevaisuuden työelämää ja työpaikkojen toimintakulttuuria. Z-sukupolven edustajat toivoivat, että johtohenkilölle viestiminen tapahtuisi matalalla kynnyksellä, tavasta ja viestintävälineestä riippumatta. Yhtäältä toivottiin, että johtajat olisivat valmiita omaamaan toimintakulttuurinsa helposti myös uusia teknologisia ratkaisuja. Johtajat vastaavasti näkivät, että viestinnän merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan,

sillä kasvavat etätyötarpeet ja kansainväliset hankkeet, vaativat yhtä enemmän tehokasta viestintää yrityksissä toimivilta henkilöiltä.

Kuudesta vastaajasta neljä ilmaisi, että jos yrityksen sisäinen viestintä ei ole kunnossa, niin voidaan kysyä, että onko organisaatio edes ajassa kiinni. Z-sukupolven edustajat luonnehtivat heikon sisäisen viestinnän olevan jopa suora signaali huonosta työpaikasta. Sen myötä teknologisten ratkaisujen nähtiin olevan avainasemassa sille, miten uusi sukupolvi ja tulevaisuuden työelämätarpeet voidaan sitoa tiiviimmin yhteen. Z-sukupolven edustajat kokivat, että ne yritykset, jotka viestivät matalalla rakenteella ja hyödyntävät monipuolisesti teknologisia ratkaisuja sekä osallistavat siihen aktiivisesti myös työntekijöitä, ovat tulevaisuudessa mielekkäämpiä toimintaympäristöjä.

5.4 Z-sukupolven sitoutuminen

Osa Z-sukupolven edustajista lähti rakentamaan sitoutumista yrittäjämäisestä tulokulmasta. Haastateltavat kertoivat, että voisivat tulevaisuudessa nähdä itsensä yrittäjänä, joka myy osaamistaan eteenpäin muille yrityksille. Tällöin sitoutuminen käsitettiin ennen kaikkea yritysten välisenä toimintana, joka perustuu molemminpuoliseen tarpeeseen. Kaksi Z-sukupolven edustajaa nosti myös esille, että työpaikkaan oltiin valmiita sitoutumaan, jos yrityksen intressit olivat riittävän samansuuntaiset. Yhtäältä kuitenkin nähtiin, että erityisesti ensimmäisen työpaikan valinnassa ei saanut olla liian valikoiva. Z-sukupolven edustajat ilmaisivat, että erilaisten kertyneiden työkokemuksien jälkeen saattoi vasta muodostaa kokonaisvaltaisen käsityksen, minkälaiseen yritykseen tai toimintatapaan haluaa lopulta sitoutua.

Haastateltavat johtajat totesivat, että henkilöstön ensisijainen rekrytointiperuste on osaaminen, joskin näkemyksiä täydennettiin sillä, että riittävä motivaatio on palkkausperuste jo itsessään. Tässä suhteessa molempien johtohenkilöiden näkemykset pohjautuvat X-sukupolvelle ominaiseen tapaan jäsentää työelämää siten, että keskiössä on koulutuksen arvottaminen korkealle ja eräänlainen käytännönläheisyys. X-sukupolven ajankuvalle tyypilliseen tapaan johtajat pyrkivät täyttämään työhön liittyvän tarveperäisen aukon ensisijaisesti sopivalla osajalla. Johtajat kuitenkin korostivat, että työelämään tulelleen Y-sukupolven myötä rekrytointeihin on kasvavassa määrin tullut piirteitä, joissa korostuu työntekijän itsensä toteuttamien tarve.

Työelämän koettiin olevan jo kovaa vauhtia muovautumassa suuntaan, jossa työnantaja ja työntekijä kartoittavat tasaväkisesti toistensa keskinäistä sopivuutta. Tässä suhteessa koettiin selväksi, että uusi sukupolvi tuo työelämään entistä vahvemmin omat arvonsa ja kulttuuritarpeensa, mutta sen katsottiin olevan ennen kaikkea rikkaus. Sen myötä työelämään syntyy uutta vuorovaikutusta, kehittäväää toimintaa ja kriittistä ajattelua vallitsevia käytänteitä kohtaan. Molemmat johtajat nostivat haastatteluissa esiin, että varsinkaan nuorille jo sinänsä ominaista kriittisyyttä ei tule tukahduttaa, vaan rakentaa sen pohjalta yhdessä yhteistä ja parempaa työelämän tulevaisuutta.

Z-sukupolven edustajat eivät korostaneet koulutuksen merkitystä samassa suhteessa kuin johtajat, vaan koulutuksen katsottiin olevan luonnollinen osa elämää. Koulutukseen oltiin valmiita panostamaan, jos sen katsottiin olevan tavoitteidensa kannalta välttämätöntä. Tässä suhteessa haastateltavat tiedostivat, että jokaisen ihmisen tavoitteet ovat yksilöllisiä. Siinä missä toinen haluaa kokea elämyksiä, voi joku toinen haluta saavuttaa ison tili-pussin. Sen nähtiin olevan yksi keskeisistä vaikutteista, jotka määrittävät henkilön motivaation suuntaa. Sen taustalla vaikuttavat motivaattorit sen sijaan vaihtelivat. Jokainen haastateltava nosti esille itsensä toteuttamisen merkityksen. Z-sukupolven edustajat nostivat esille myös, että elämäkokemus on vaakapuntarissa painavampaa kuin pelkkä koulutus itsessään. Tätä näkemystä perusteltiin sillä, että itsensä kehittäminen on teknologian avulla nykypäivänä vaivatonta, mutta vasta kokemukset ovat todellisen käytännönosaamisen konkretiaa.

Johtajien ja Z-sukupolven edustajien näkemykset eroavat siinä, miten koulutusta painotetaan. Johtajille koulutus oli osaamisen selkäranka, kun vastaavasti Z-sukupolven edustajille yksi osa ihmisen kokemusperäistä historiaa. Sen sijaan yhteinen yhtymäkohta löytyy siitä, miten sukupolvet arvottavat kokemusta. Kun johtohenkilöitä tiedusteltiin, min-kälaisia toiveilta heillä Z-sukupolven edustajia kohtaan, toivottiin ennen kaikkea juuri kokemuksen arvostamista. Perusteluina käytettiin sitä, että aikaisemmat sukupolven ovat työelämässä jo usein käyneet polvillaan ja nousseet sieltä ylös, ja nämä kokemukset haluttiin saattaa myös seuraavien sukupolvien tietoon. Edellä oleva toive menee hyvin yksiin Z-sukupolven edustajien toiveiden kanssa, jotka olivat valmiita kuuntelemaan ennen kaikkea kokemusta omaavia henkilöitä. Kaikki haastateltavat arvottivat kokemuksen korkealle.

Useimmat Z-sukupolven edustajista ilmaisivat myös tarpeensa päästä kehittämään itseään työelämässä. Haastateltavat kertoivat, että haluavat kokea työelämässä useita tehtäviä, joiden puitteissa pääsevät kehittämään osaamistaan. Tässä suhteessa korostui ennen kaikkea johtohenkilöiden toimenkuva, joilta toivottiin eräänlaista ”Personal Trainer” -henkistä lähestymistapaa. Mielekäs johtaja nähtiin ennen kaikkea valmentajana, joka auttaa yksilöä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa ja eteenpäin elämässä. Tällaisen johtohenkilön palvelukseen oltiin valmiita myöhemmin palaamaan, vaikka tiet elämässä hetkellisesti erkaantuisivat. Vastaavasti vahvaan auktoriteettiin nojaavaa johtamistapaa vierastettiin ja sen nähtiin olevan merkki huonosta toimintaympäristöstä.

Sitoutumisen kannalta keskeiseksi koettiin juuri johtohenkilöiden vaikutus suhteessa itsensä kehittämiseen. Esimerkiksi rahalla ei koettu olevan sitoutumisen kannalta niin suurta vaikutusta. Raha nähtiin tarpeellisena osana elämää, mutta sen rinnalle nostettiin kollektiivinen palkitseminen, joka voisi olla esimerkiksi VIP-liput tapahtumaan, mikäli asetetut tavoitteet saavutetaan. Lisäksi suurin osa haastatteliijoista ilmaisi, että palkitsemiseen tulisi osallistaa koko henkilöstö, jolloin sitoutuminen tehtäviin on merkityksellisempää.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Z-sukupolven työelämäsuhdetta tulee määrittämään kokemuksellisuus. Siinä missä aikaisemmat sukupolvet arvottavat koulutuksen työelämässä menestymisen takeeksi, on Z-sukupolvelle koulutus itsessään vain osa elämää, joka ei yksinomaan määrittele menestymismahdollisuuksia. Z-sukupolvi tulee painottamaan enemmän konkretiaa ja kokemuksellista elämäntapaa. Kertynyt kokemus on Z-sukupolvelle osaamista määrittävä tekijä ja työelämässä eteenpäin työntävä voima.

Z-sukupolven edustajat eivät kuitenkaan sokeasti kerää kokemuksia, vaan niiden tulee olla linjassa henkilökohtaisen arvomaailman kanssa. Z-sukupolven edustajat ovat arvotietoisia ja pyrkivät tyydyttämään kokemustarpeensa arvomaailmaansa mukailleen. Z-sukupolven edustajat ottavat yhteiskunnallisiin aiheisiin kantaa ja ovat valmiita kantamaan vastuuta arvomaailmansa mukaisista asioista.

Kokemuksellisuus ja arvomaailma tulevat vaatimaan johtajilta tulevaisuudessa yhä itsetietoisempaa otetta. Z-sukupolven edustajat tulevat kasvavassa määrin kysymään työnantajalta, miksi hänen tulisi tulla kyseisen yrityksen palvelukseen. Z-sukupolven edustajat haluavat olla tietoisia yritysten tarjoamista kokemuksemahdollisuuksista ja arvomaailmasta. Niiden tiedostamattomuus on epäluottamus Z-sukupolven edustajalle, joka haluaa saada tekemiselle selkeän merkityksen. Saadakseen parhaat osaajat kulloiseenkin tehtävään, on johtajien tiedettävä, mistä muodostuu työn kokemuksellisuus ja minkälaisia arvoja yritys kantaa.

Toinen johtopäätös on, että Z-sukupolven edustajat haluavat vaikuttaa kaikessa, mitä tekevät. He haluavat päästä ilmaisemaan itseään ja kokea tekevänsä yrityksen vastuullisia valintoja. Tässä suhteessa johtajien on pystyttävä tarjoamaan Z-sukupolven edustajille riittävässä määrin toiminnanvapautta. Osallistaminen tulee olemaan keskeisin keino, jolla Z-sukupolven edustajat saadaan sitoutettua johdettaviksi ja tiiviimmin osaksi yritystä. Z-sukupolven edustaja viihtyy työssään, kun hän kokee olevansa mukana päivittäisessä päätöksenteossa ja toiminnassa. Johtajien on kuitenkin hyväksyttävä, että tämän myötä perinteiset johtamishierarkiat tulevat madaltumaan.

Itsensä ilmaiseminen tulee ilmenemään yrityksissä erityisesti teknologian muodossa, joka on Z-sukupovelle luonnollinen osa elämää. Teknologia mahdollistaa Z-sukupolvelle työelämän joustoa, etätyömahdollisuuksia ja työ- ja vapaa-ajan saumattoman yhdistämisen. Niiden lisäksi Z-sukupolvi tulee nostamaan tulevaisuudessa koko teknologiakäsitteen uudelle tasolle, löytäen uusia ratkaisuja ja luovempia toimintamalleja. Se tulee vapauttamaan yritysten resursseja ja siirtämään painopistettä kasvavassa määrin lisäarvoa tuottaviin kohteisiin, kuten innovointiin ja tuotekehitykseen.

Tulevaisuudessa yritykset, joissa käytetään monipuolisesti työskentelyä hyödyntävää teknologiaa, tulevat houkuttelemaan Z-sukupolven edustajia. Tässä suhteessa yksioikoinen ja hidas viestintäkulttuuri näyttäytyvät Z-sukupolvelle epäluottamuksena. Z-sukupolvi tulee hyödyntämään teknologiaa erityisesti viestinnässä, jossa videokommunikaatio on keskeisessä asemassa. Videon lisäksi Z-sukupolvi tulee arvostamaan myös nopeita pikaviestimiä. Molemmat tulevat tulevaisuudessa yhä tiiviimmäksi osaksi päivittäistä työelämän arkea. Videoiden ja pikaviestimien avulla Z-sukupolvi tavoittelee ennen kaikkea nopeutta ja ketteryyttä. Tulevaisuudessa johtajien tulee suhtautua avoimesti Z-sukupolven teknologisiin tarpeisiin. Teknologian myötä Z-sukupolven edustajat pystyvät osallistumaan tiiviisti toimintaan, tyydyttämään itsensä ilmaisemisen tarpeen ja tuottamaan yritykselle lisäarvoa.

Kolmas johtopäätös on, että Z-sukupolvi on kasvanut maailmaan, jossa yrittäjähenkisyys on nosteessa. Sen myötä he haluavat toimia itsenäisesti työmarkkinoilla. Z-sukupolven edustajat haluavat olla vastuussa toiminnastaan ja tulevaisuudestaan. Työelämässä vallitsevat hierarkiat tulevat madaltumaan ja sen myötä johtajien tulee toistuvasti ansaita asemansa. Z-sukupolvelle auktoriteetti ei synny statuksesta, vaan siitä, minkälaista kokemusta johtaja omaa kulloiseenkin tilanteeseen.

Z-sukupolvi tulee olemaan aikaisempia sukupolvia itsetietoisempi ja kykenee tiedostamaan heikkoutensa. Z-sukupolvi tulee arvioimaan toimintaansa ennen kaikkea itsensä kehittämisen suhteessa. Sen myötä johtamiskulttuurissa tulee korostumaan ”Personal Trainer” -henkinen lähestymistapa, jossa keskeistä on kehittämiseen tähtäävä vuorovaikutus. Johtajien tulee asettaa Z-sukupolven edustajille tavoitteita, jotka eivät käsitä vain yrityksen sisällä tapahtuvan kehityksen, vaan organisaatioiden yli menevän kehityspolun. Johtajien on kyettävä auttamaan Z-sukupolven edustajia kohti henkilökohtaisen elämänsä tavoitteita.

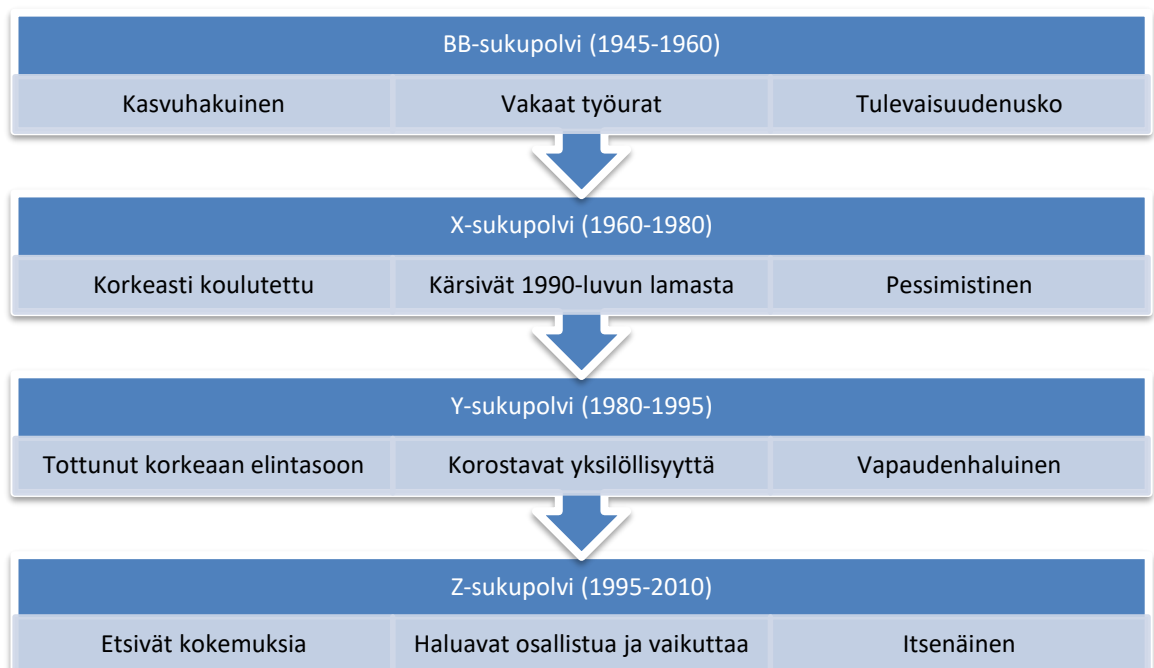
Z-sukupolvelle käsitys työsuhteista on muuttunut ja sama henkilö voi toimia useiden organisaatioiden palveluksessa. Z-sukupolvi tulee hakemaan työelämältä kokemuksia, jonka myötä he tulevat vaihtamaan usein työpaikkaa. Z-sukupolvelle työura on erilaisten projektien tekemistä. Työympäristön vaihtaminen ei ole kuitenkaan signaali siitä, etteikö Z-sukupolven edustaja työskentelisi lojaalisti, hän voi palata organisaatioiden yli menevien verkostojen kautta takaisin, kun osaamista tarvitaan.

Tulevaisuudessa johtajien on kyettävä luomaan alustoja, jotka mahdollistavat pirstaloituvien työtehtävien tekemisen. Z-sukupolvi tulee kasvavassa määrin toimimaan itsenäisesti, johon nykyinen työntekijän ja työnantajan välinen hierarkia soveltuu heikosti. Tässä suhteessa johtajien on tulevaisuudessa toimittava enemmän yhteishenkilöinä, joka keräävät tarpeen vaatiessa alustalleen osaajia, jotka suorittavat tehtävän itsenäisinä toimijoina.

Taulukossa 4 on esitetty sukupolvien välisiä muutoksia. Johtopäätösten pohjalta siihen on tiivistetty Z-sukupolven keskeiset pääkohdat:

- 1) Z-sukupolvi etsii kokemuksia
- 2) Z-sukupolvi haluaa osallistua ja vaikuttaa
- 3) Z-sukupolvi toimii itsenäisesti

TAULUKKO 4. Sukupolvet BB-, X-, Y



Vesterinen (2013) on kuvannut BB-, X- ja Y-sukupolvien välisiä muutoksia. Tässä opin- näytetyössä esiin nousseiden havaintojen avulla Vesterisen taulukkoon on lisätty Z-suku- polvi. Taulukon 5 vasemmassa reunassa on esitetty erilaisia aihepiirejä ja sen perässä on esitetty kunkin sukupolven yleisluontoiset tulkinnat ja suhtautumistavat niille. Vastaukset edustavat kunkin sukupolven ajatuksellisia lopputulemia, jotka ovat seurausta ajalle omi- naisista avainkokemuksista. Z-sukupolvea koskevat johtopäätökset ovat muodostuneet aineiston pohjalta.

TAULUKKO 5. Muutoksia sukupolvien vaihtuessa (Vesterinen 2016, muokattu)

AIHE	BB-SUKUPOLVI	X-SUKUPOLVI	Y-SUKUPOLVI	Z-SUKUPOLVI
Tulevaisuus	On meidän	Surkea	Mikä tulevaisuus?	Mahdollisuus
Varakkuus	Ansaitseen itse	Ei niin paljoa	Itsestänselvyys	Kunhan pärjään
Vanhemmat	Yrittää miellyttää	Tulla toimeen	Ei paljon näe	Hyvät välit
Koulutustapa	Muodollinen, ra- kenteinen	Vapaamuotoinen, interaktiivinen	Spontaani, moni- muotoinen	Kokemuksellinen, tempoileva
Suhtautuminen koulutukseen	Kerro <u>mitä</u> teen?	Näytä <u>miten</u> teen?	<u>Miksi</u> tämä pitäisi tehdä?	<u>Missä</u> tätä tarvi- taan?
Rahan lainaus	Jos on pakko	Jos tosiaan tarvit- sen	Miten paljon saan lainaa?	Onko raha tär- keää?
Valtio	Onko epärehelli- syyttä?	Rehellisyyttä on.	Onko rehelli- syyttä?	Epärehellisyyttä on.
Muutos	Ei pidä	Pitää	Vaatii	Tekee
Teknologia	Ei niin kiinnosta	Tulee toimeen	Mestareita	Itsestänselvyys
Työnantaja ja lo- jaalius	Työskentelen it- seni huipulle	Voin päästä hui- pulle	Eroan, jos en saa perjantaita va- paaksi	Toimin itsenäisesti
Ketä kuuntelevat	Todistettuja asian- tuntijoita	Käytännön toteut- tajia	Kokeilunhaluisia kollegoita	Verkoston koke- muksellisia toimi- joita

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, minkälainen on Z-sukupolvi tulevaisuuden työntekijöinä, ja minkälaisia odotuksia Z-sukupolvi kohdistaa johtamiseen 2020-luvulla. Teorian ja teemojen muodostama aineisto tarjosi kattavan kurkistuksen tulevaisuuteen ja Z-sukupolven maailmaan. Tulokset olivat hyviä ja aineiston avulla onnistuttiin löytämään niitä tekijöitä, jotka auttavat ymmärtämään Z-sukupolven toimintatapoja ja sen myötä tulevaisuuden johtamistarpeita. Opinnäytetyöprosessi sujui kokonaisuudessaan hyvin.

Z-sukupolvi käsittää vuodet 1995-2010, jonka johdosta tutkittava aihealue on verrattain laaja. Tämä tutkimus painottui erityisesti 2000-luvun taitteessa syntyneisiin Z-sukupolven edustajiin, jonka myötä tutkimuksen ulkopuolelle jäi Z-sukupolven loppupää. Sukupolvien sisällä vallitseva alku- ja loppupään kokemukset saattavatkin jossain suhteessa erota toisistaan. Tulevaisuudessa tulisi tehdä vielä täydentävä jatkotutkimus, jossa kartoitetaan Z-sukupolven loppupäässä syntyneiden työelämäodotuksia. Toimeksiannon näkökulmasta tarkasteltuna Z-sukupolven alkupää on kuitenkin ajankohtaisempi tutkimuskohde, joten opinnäytetyön voidaan katsoa täyttäneen sille asetetut tavoitteet.

Opinnäytetyötä tehdessä keskeinen havainto oli, että pitkittäissuuntaan ulottuvalla tutkimuksella voidaan havaita työelämään heijastuvia muutostarpeita. Vaikka sukupolvet ovatkin vain yksi tapa jäsentää ihmisten toimintaa, pystytään avainkokemuksien avulla löytämään selitysvoimaa ja sen myötä uusia johtamiskulttuurin virtauksia. Johtamisen keskiössä on ihmisten välinen vuorovaikutus ja siinä suhteessa erillisten ilmiöiden ymmärtäminen on tärkeä osa onnistunutta johtamistyötä.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että Z-sukupolvi tulee muuttamaan työelämää monessakin suhteessa. Vaikka muutos tulee asettamaan tulevaisuuden työelämälle ja johtamiselle uusi haasteita, voidaan ilmiöitä ymmärtämällä auttaa sukupolvien ja työelämän yhteenliittymistä. Siinä erityisesti johtajilla on keskeinen asema ja merkittävä vastuu. Toimeksiantajan asettamat tavoitteet toteutuivat ja aineistoa tulla hyödyntämään johtamistaitojen koulutuksissa. Aineistoa hyödyntämällä toimeksiantaja voi auttaa kolmansia osapuoli ymmärtämään tulevaisuuden työelämatarpeita ja niihin liittyviä syy-seuraussuhteita. Z-sukupolvesta voi tulla kaikkien aikojen myönteisin työelämän sukupolvi, jos johtajat pystyvät tulevaisuudessa tyydyttämään Z-sukupolven työelämatarpeet.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2009. Y-sukupolven johtaminen. Näkökulmia työelämä- ja sukupolvitutkimuksen pohjalta. Julkiastu 1.10.2009. Luettu 28.9.2018.

<https://docplayer.fi/9936206-Y-sukupolven-johtaminen.html>

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Julkiastu 9.11.2010. Helsinki: Taloustieto Oy.

Beall, G. 2017. Why Gen Z is choosing to skip school in favor of entrepreneurship. Julkaistu 6.9.2017. Luettu 27.9.2018.

<https://thenextweb.com/contributors/2017/09/06/why-gen-z-is-choosing-to-skip-school-in-favor-of-entrepreneurship/>

Eisenberger, N., Liberman, M. & Williams, K. 2003. Does Rejection Hurt? Julkaistu 10.5.2018. Luettu 24.9.2018.

<http://www.scn.ucla.edu/pdf/Cyberball290.pdf>

Sarkia, E. 2018. Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana. Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan. Julkaistu 17.9.2018. Luettu 25.9.2018.

<https://yle.fi/uutiset/3-10376257>

Gilles, G. 2015. What Are Baby Boomers? Definition, Age & Characteristics. Julkaistu 12.7.2015. Luettu 29.9.2018.

<https://study.com/academy/lesson/what-are-baby-boomers-definition-age-characteristics.html>

Haapanen, M. 2011. Laman lapsista piirtyy rekisterien avulla hätkähdyttävä kuva. Julkaistu 13.1.2011. Luettu 30.9.2018.

<https://yle.fi/uutiset/3-5305936>

Heikkinen, M. & Lehtonen, T. 2017. Nuorisotyön sukupolvet XYZ. Kokemuksia kirjaimista. Turku: Painosalama.

Hoikkala, T & Paju, P. 2008. Entä nuoremmat sukupolvet? Sukupolvitutkimus ja nuorisopolitiikka. Teoksessa Purhonen, S. & Hoikkala, T. & Roos, J. P. (toim.) 2008. Kenen sukupolveen kuulut? Suurten ikäluokkien tarina. Helsinki: Gaudeamus.

Jenkins, R. 2017. Generation Z Versus Millennials. The 8 Differences You Need to Know. Julkaistu 19.1.2017. Luettu 24.9.2018.

<https://www.inc.com/ryan-jenkins/generation-z-vs-millennials-the-8-differences-you-need-to-know.html>

Jenkins, R. 2017. This Is How Similar Generation Z Will Be to Millennials. Julkaistu 21.8.2017. Luettu 24.9.2018.

<https://www.inc.com/ryan-jenkins/this-is-how-similar-generation-z-will-be-to-millennials.html>

Junttila, H. 2018. Näihin tarkoituksiin älypuhelinta nykyään käytetään. Suomi ykkönen pikaviestisovelluksissa. Julkaistu 8.9.2018. Luettu 25.9.2018.
https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/naihin-tarkoituksiin-alypuhelinta-nykyaan-kaytetaan-suomi-ykkonen-pikaviestisovelluksissa-6739915

Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. Päivitetty 23.4.2015. Luettu 26.9.2018.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. BB-X-Y, mutta miksi? Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Sukupolvet ja avainkokemukset. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.

Kaisto, J. & Liimatainen, J. (toim.) 2011. Asiantuntijaksi kasvun tukeminen korkeakoulussa. Ajatuksia urasta, asiantuntijuudesta ja opiskelun etenemisestä. Oulu: Oulun yliopisto.

Kalluinen, J. 2018. Huoltosuhde on nyt korkeimmillaan 60 vuoteen. Suunta on yhä ylöspäin. Julkaistu 10.4.2018. Luettu 27.9.2018.
<https://www.taloustaito.fi/tyo-elake/huoltosuhde-on-nyt-korkeimmillaan-60-vuoteen--suunta-on-yha-ylospain/>

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118.

Karell, M. 2012. X-sukupolvi on töissä itsekkyyden huipentuma. Y-polvi vaatii vähemmän. Julkaistu 8.11.2012. Luettu 29.9.2018.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/x-sukupolvi-on-toissa-itsekkyyden-huipentuma-y-polvi-vaatii-vahemman/867bcdee-4d05-34d8-98cc-b68ce706d55a>

Kauppalehti. 2015. Tunnista uuden sukupolven tarpeet. Julkaistu 6.3.2015. Luettu 26.9.2018.
<https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/tunnista-uuden-sukupolven-tarpeet>

Korppinen, L. 2009. Eri ikä- ja sukupolvet työelämässä. Julkaistu 1.10.2009. Luettu 25.9.2018.
<http://www.leenakorppinen.fi/node/280>

Kosonen, R. 2018. Milleniaalit ovat jo työelämässä, mutta mitä sukupolvi Z odottaa työelämältä? Julkaistu 25.6.2018. Luettu 23.10.2018.
<https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/milleniaalit-ovat-jo-tyoelamassa-mutta-mita-sukupolvi-z-odottaa-tyoelamalta>

Kärki, H. 2015. X-sukupolvi ei osaa olla vakavissaan eikä kapinallinen. Julkaistu 15.2.2015. Luettu 28.9.2018.
<https://www.ksml.fi/mielipide/kolumni/X-sukupolvi-ei-osaa-olla-vakavissaan-eika-kapinallinen/640000>

- Larros, H. & Sirén, J. 2002. Nykysuomen sanakirja. Uusi aika vaatii uudet sanat. Nämä sinun on osattava. Julkaistu 1.11.2002. Luettu 30.9.2018.
<https://www.city.fi/ilmiot/nykysuomen+sanakirja/648>
- Lavas, I. 2013. Z-sukupolvi ryntää työelämään. Julkaistu 29.5.2013. Luettu 24.9.2018.
<https://www.city.fi/blogit/lavas/z-sukupolvi+ryntaa+tyoelamaan/123739>
- Lesage, A. & Liljeström, A. 2018. Mitä uusi sukupolvi haluaa. Julkaistu 3.4.2018. Luettu 3.10.2009.
<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/mita-uusi-sukupolvi-haluaa/f6d730ef-a4b4-3350-9ccc-4dde1c3fbeb1>
- Markkinointi & Mainonta. 2017. Pelkkä digiajattelu ei riitä. Tutkimus: Näin sukupolvet Y ja Z eroavat kuluttajina. Julkaistu 14.5.2017. Luettu 26.9.2018.
<https://www.marmai.fi/uutiset/pelkka-digiajattelu-ei-riita-tutkimus-nain-sukupolvet-y-ja-z-eroavat-kuluttajina-6648949>
- Masten, C., Eisenberger, N., Borofsky, L., Pfeifer, J., McNealy, K., Mazziotta, J. & Dapretto, M. 2009. Neural correlates of social exclusion during adolescence: understanding the distress of peer rejection. Julkaistu 4.6.2009. Luettu 24.9.2018.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19470528>
- Mc Queen, M. 2007. The New Rules of Engagement. A Guide to Understanding & Connecting With Generation Y. New York: Morgan James Publishing.
- Mills, D. 2015. Z-sukupolven kuplan puhkeaminen voi yllättää yritykset ja diginatiivit. Julkaistu 30.11.2015. Luettu 29.9.2018.
<http://news.cision.com/fi/ricoh-finland-oy/r/z-sukupolven-kuplan-puhkeaminen-voi-yllattaa-yritykset-ja-diginatiivit,c9876154>
- Moisala, M. 2018. Eikö teini suostu sulkemaan älylaitetta ennen nukkumaanmenoa? Syynä voi olla FOMO. Julkaistu 16.1.2018. Päivitetty 17.1.2018. Luettu 3.10.2018.
<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/01/16/eiko-teini-suostu-sulkemaan-alylaitetta-ennen-nukkumaanmenoa-syyna-voi-olla>
- Murto, R. 2017. Suuret ikäluokat muuttivat Suomen. Julkaistu 13.1.2017. Luettu 30.9.2018.
<https://www.kaleva.fi/mielipide/kolumnit/suuret-ikaluokat-muuttivat-suomen/748703/>
- O'Connell, S. 2015. Forget Millennials: 4 Reasons Gen Z Is Better With Money. Julkaistu 24.9.2015. Luettu 29.9.2018.
<http://workingwomanreport.com/forget-millennials-4-reasons-gen-z-is-better-with-money/>
- Paananen, R., Ristikari, T., Merikukka, M., Rämö, A. & Gissler, M. 2012. Lasten ja nuorten hyvinvointi Kansallinen syntymäkohortti 1987 -tutkimusaineiston valossa. Julkaistu 24.12.2012. Luettu 24.9.2018.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102984/THL_RAPO52_2012_web.pdf?sequence=1
- Paulavaara, P. 2013. Lama särki monen lapsen mielen. Julkaistu 9.7.2013. Päivitetty 9.7.2013. Luettu 26.9.2018.
<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002660429.html>

- Pekkarinen, M. 2008. Työvoimapula jää painajaiseksi. Julkaistu 10.11.2008. Luettu 5.10.2018.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/tyovoimapula-jaa-painajaiseksi/27a490be-d2d6-3728-8509-98665d3cbbf6>
- Piispa, M. 2018. Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Pirinen, H. 2009. Y-sukupolvi haastaa johtamisen. Julkaistu 29.4.2009. Luettu 6.10.2018.
<https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2009-04-29/Y-sukupolvi-haastaa-johtamisen-3272099.html>
- Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Julkaistu 10.4.2012. Päivitetty 26.9.2012. Luettu 1.10.2018.
https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot
- Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelmia. Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvi-tietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Tutkimuksia 251. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Raunio, H. 2009. Y-sukupolvi haastaa johtamisen. Julkaistu 29.4.2009. Luettu 28.9.2018.
<https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2009-04-29/Y-sukupolvi-haastaa-johtamisen-3272099.html>
- Ricoh Europe. 2015. Generation Z is the most challenging, social but insecure group to enter the workplace. Julkaistu. 5.10. 2015. Luettu 29.9.2018.
<http://thoughtleadership.ricoh-europe.com/fi/4g-workplace/gen-z-set-out-workplace-expectations/>
- Roivainen, I. 2018. Vähän tutkittu Z-sukupolvi on joukko sosiaalisen median natiiveja, jotka eivät tiedä mitään elämästä ennen Facebookia. Julkaistu 11.3.2018. Päivitetty 11.3.2018. Luettu 1.10.2018.
<https://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/vahan-tutkittu-z-sukupolvi-on-joukko-sosiaalisen-median-natiiveja-jotka-eivat-tieda-mitaan-elamasta-ennen-facebookia/787403/>
- Roos, J. P. 2004. Sukupolvet. Julkaistu 20.1.2004. Luettu 3.10.2018.
http://www.mv.helsinki.fi/home/jproos/Sukupolvet_files/frame.htm
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Aineiston määrä ja tutkittavat. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 30.9.2018.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Analyysi ja tulkinta. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 24.9.2018.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV. Sisällönanalyysi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 28.9.2018.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html
- Schleutker, E. 2014. Väestön ikääntyminen ja hyvinvointivaltio. Mitä vaihtoehtoja meillä on? Julkaistu 10.2.2014. Luettu 25.9.2018.
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110779/schleutker.pdf?sequence=>

Schroer, W. 2012. Generations X,Y, Z and the Others. Julkaistu 10.8.2012. Luettu 29.9.2018.

<http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>

Säntti, R. & Säntti, P. 2012. Organisaatio ja sosiaalisen median ajattelutapa. Tiedosta,määrittele ja hyödynnä. Aaltonen-Ogbeide, T., Rainio, H., Saastamoinen, P. & Vartiainen,T. (toim.) Silmät auki sosiaaliseen mediaan. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Jyväskylä: Docendo.

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

Tilastokeskus. 2007. Vapaa-aikatutkimus. Luokituksia. Sukupolvi. Päivitetty 16.11.2007. Luettu 3.10.2018.

Tilastokeskus. 2012. Suuret ikäluokat eläkeiässä. Julkaistu 13.3.2012. Päivitetty 12.3.2012. Luettu 1.10.2018.

http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html?s=0%3C/blockquote%3E

Tilastokeskus. 2012. Uudet sukupolvet entistä koulutetumpia. Päivitetty 4.6.2012. Luettu 7.10.2018.

https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_009.html

Tilastokeskus. 2015. Nuorten osuus väestöstä uhkaa pienentyä. Julkaistu 30.10.2015. Päivitetty 30.10.2015. Luettu 7.10.2018.

https://www.stat.fi/til/vaenn/2xA015/vaenn_2015_2015-10-30_tie_001_fi.html

Tulgan, B. 2009. Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y. San Francisco: Jossey-Bass.

Tuomainen, E. 2017. Milleniaalit peräänkuuluttavat joustoa ja suoraa puhetta. Luettu 29.9.2018.

<https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/milleniaalitutkimus-2017.html>

Twenge, J. 2014. Generation Me. Revised and Updated: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable Than Ever Before. New York: A Division of Simon & Schuster, Inc.

Viljanmaa, T. 2014. Pullamössö kovettui korpuksi. Julkaistu 19.10.2014. Päivitetty 24.10.2018. Luettu 30.9.2018.

<https://www.pohjalainen.fi/mielipide/kolumnit/pullamosso-kovettui-korpuksi-1.1704043>

Virtanen, M. 2001. Fennomanian perilliset. Poliittiset traditiot ja sukupolvien dynamiikka. Helsinki: SKS.

Välikangas, L. 2014. Z-sukupolvi työelämässä. Julkaistu 4.4.2014. Luettu 28.9.2010.

<https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>

Waterworth, N. 2013. Generation X, Generation Y, Generation Z, and the Baby Boomers. Julkaistu 9.4.2013. Luettu 1.10.2018.

<http://www.talentedheads.com/2013/04/09/generation-confused/>

Williams, A. 2016. Best of Money: Why millennials go on holiday instead of saving. Julkaistu 12.2.2016. Luettu 4.10.2018.

<https://www.ft.com/content/94e97eee-ce9a-11e5-831d-09f7778e7377>

Zacheus, T. 2008. Luonnonmukaisesta arkiliikunnasta liikunnan eriytymiseen. Suomalaiset liikuntasukupolvet ja liikuntakulttuurin muutos. Turku: Painosalama.

Ådén, T. 2017. Z-sukupolvi. Tutustu uusiin liikematkustajiin. Julkaistu 1.6.2017. Luettu 23.9.2018.

<http://www.businessopas.fi/yritystapahtumat/z-sukupolvi-tutustu-uusiin-liikematkustajiin>

LIITTEET

Liite 1. Teemat ja ohjaavat alateemat

24.9.2018

Teemahaastattelu

Teemat ja ohjaavat alateemat

Z-sukupolven avainkokemukset

- Lapsuus
- Vanhemmat
- Valtio
- Kansainvälistyminen
- Tasa-arvo
- Talous
- Ympäristö
- Kaupungistuminen

Z-sukupolven työelämäodotukset

- Tulevaisuus
- Koulutus
- Työelämä
- Johtaminen
- Erityistarpeet

Z-sukupolven suhde teknologiaan

- Teknologia
- Sosiaalinen media
- FOMO
- Viestintäkulttuuri

Z-sukupolven sitoutuminen

- Sitoutuminen
- Rekrytointi
- Motivointi
- Palkitseminen
- Työyhteisö
- Vuorovaikutus
- Muutos
- Yrittäjyys

