

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2017

Noora Sinervo

Z-SUKUPOLVEN TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN YRITYKSEEN

– case: Yritys X

Noora Sinervo

Z-SUKUPOLVEN TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN YRITYKSEEN

- case: Yritys X

Opinnäytetyössä paneuduttiin Z-sukupolveen, joka käsittää 1990-luvulla syntyneet henkilöt. Työn teoriaosuus keskittyy Z-sukupolveen ja sen odotuksiin organisaatiolle sekä johtamiselle. Millainen on Z-sukupolven ajatusmaailma ja arvot sekä, miten he käyttäytyvät työelämässä. Teoreettinen viitekehys rajattiin Z-sukupolveen, johtamiseen ja motivointiin.

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Yritys X toimii kansainvälisesti ja on yksi maailman suurimpia vähittäiskaupan huonekalukonserneja. Kartoitus tehtiin Suomen suurimmalle yksikölle, kvalitatiivista lähestymistapaa hyödyntäen. Tiedonkeruu tapahtui kohdeorganisaation esimiesten teemahaastatteluilla. Teemahaastattelut paneutuivat kohdeorganisaation henkilöstöstrategiaan, sisäiseen viestintään sekä sen esimiesten tapaan johtaa ja motivoida Z-sukupolvea. Teemahaastatteluilla kartoitettiin tekijöitä, jotka edesauttavat Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

Z-sukupolven työntekijöitä pidetään kohdeorganisaatiossa ahkerina työntekijöinä. Heille on tärkeää työn ja vapaa-ajan tasapaino, jolloin heillä on mahdollisuus toteuttaa omia harrastuksiaan. Z-sukupolven työntekijät arvostavat yrityksen matalaa hierarkiaa ja työpaikan yhteisöllisyyttä. Teemahaastatteluiden aineistosta ilmeni myös, ettei kohdeorganisaation esimiehillä ollut täysin selkeää käsitystä Z-sukupolven toimintatavoista verrattuna aiempien sukupolvien työntekijöihin. Yritys X rekrytoi henkilökuntaa arvopohjaisesti, jonka syystä sukupolvien väliset eroavaisuudet eivät erotu selkeästi.

Kohdeorganisaation hierarkia on matala ja johtamismalli moderni. Johtaminen on ihmisläheistä ja kannustavaa, jolla pyritään luomaan tasapainoinen esimies-alaisuhde. Olennaisimmat kehityskohdat nähtiin kohdeorganisaation sisäisen viestinnän parantamisessa, toimintatapojen yhtenäistämässä sekä työntekijän huomioimisessa yksilöinä.

ASIASANAT:

Z-sukupolvi, johtaminen, sitouttaminen

Noora Sinervo

HOW TO ENGAGE GENERATION Z TO THE COMPANY

- case: Company X

In this thesis we enter into generation Z, which consists of people born in the 1990s. The theory part of the thesis focuses on generation Z and their expectations for organization and its management. What are the thoughts and values of generation Z, and how they behave in working life. The theoretic frame of reference was narrowed down to generation Z, management and motivation.

This thesis was carried out in collaboration with corporation X, which is one of the worlds largest international retailers in furniture business. The survey was conducted to the largest unit in Finland, by using the qualitative method. The data was collected by thematic interviews of the superiors in the target organization. The main topics of thematic interviews were HR strategies, internal communications and the superiors methods of managing and motivating their generation Z employees. Thematic interviews were also used to map key elements, which contribute generation Z workers to commit to the corporation.

The young workers of the generation Z are considered to be hard-working employees. They value the balance between work and leisure, which gives them the possibility to spend time with their hobbies. The workers of the generation Z appreciate the low hierarchy model and the community inside the corporation. Thematic interviews also pointed out that the target organization superiors didn't have a clear understanding of the practices that the generation Z use in comparison to the workers of the earlier generations. Corporation X recruits new staff by value basis, which makes the differences between the generations less visible.

The hierarchy in the target organization is low and the management model is modern. The managing is people-oriented and encouraging, which aims to build a balanced employer-employee relationship. The main points of improvement were seen inside the target organizations internal communications, in unifying the mode of operations, as well as in paying more attention to workers as individuals.

KEYWORDS:

Generation Z, leadership, engage

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MODERNI JOHTAMINEN	7
2.1 Sosiaalinen pääoma	8
2.2 Ihmisten johtaminen	9
2.3 Epäjohtaminen	10
2.4 Sisäisen motivaation synnyttäminen	12
3 SUKUPOLVET X, Y JA Z	15
3.1 Z-Sukupolvi	16
3.2 Z-Sukupolven odotukset työelämälle	18
4 KARTOITUSMENETELMÄT	21
4.1 Teemahaastattelu	21
4.2 Teemahaastattelun tulokset	24
4.2.1 Henkilöstöstrategia	25
4.2.2 Sisäinen viestintä	27
4.2.3 Z-sukupolvi	30
4.2.4 Z-sukupolven johtaminen ja motivointi	31
4.2.5 Johtamisen kehittäminen	33
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	35
LÄHTEET	38

LIITTEET

- Liite 1. Saate Johtoryhmälle.
- Liite 2. Saate Esimiehille.
- Liite 3. Teemahaastattelun teemat.

KUVIOT

- Kuvio 1. Toimiva yrityskulttuuri. (Lankinen ym., 2004, 46)

Kuvio 2. Työn imua edistävät voimavarat. (Hakanen)	14
Kuvio 3. Sukupolvet X, Y ja Z.	16
Kuvio 4. Z-sukupolven kahdeksan normia. (Tapscott 2010, 88.)	17
Kuvio 5. Teemahaastattelun teemat.	24
Kuvio 6. Z-sukupolven sitouttaminen yritykseen esimiesten näkökulmasta.	35

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on Z-sukupolven työntekijöiden sitouttaminen yritykseen. Tämä työelämän nuorin sukupolvi käsittää 1990-luvulla syntyneet henkilöt. Nuorimmat heistä ovat juuri astumassa ensimmäisiin työtehtäviinsä ja vanhimmat toimivat jo esimies- tai asiantuntija rooleissa. Aiheen ajankohtaisuus perustuu työelämänäkökulmaan. Pian noin 20 prosenttia kaikista työkäisistä on Z-sukupolven edustajia, joiden ajatusmaailma ja arvot poikkeavat aiemmista sukupolvista.

Z-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, jolle elektroniikka on ollut arkipäivää lapsesta asti. Globalisaatio on vaikuttanut heidän maailmankatsomukseensa ja muokannut heistä aivan omanlaisensa sukupolven. Työssäni kerron, millainen tämä uusi sukupolvi on, ja miten se eroaa edeltäjistään Y- ja X-sukupolvesta. Mitä odotuksia Z-sukupolvella on työelämälle, ja miten he toivovat itseään johdettavan.

Opinnäytetyön tavoite on oppia ymmärtämään teorian pohjalta Z-sukupolven asenteita, työelämäkäyttäytymistä ja motivaatiotekijöitä. Lähdeaineisto paneutuu johtamiseen, organisaation toimintaan, motivointiin ja Z-sukupolveen. Työhyvinvointi ja työn ilo nousevat myös esille, niiden ollessa merkittävässä asemassa modernissa johtamisessa. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Yritys X:n kanssa.

2 MODERNI JOHTAMINEN

Johtamista on teollisuuskaudelta lähtien pidetty erillisroolina, joka on keskittynyt suunnitteluun, ohjaamiseen ja valvomiseen. Johtajuutta on pyritty määrittelemään ja tunnistamaan. On haluttu eritellä piirteitä, jotka tukevat johtamista. On nähty, että soveltuaan johtajaksi henkilö omaa tietyt piirteet, tai hän käyttää toiminnassaan tiettyä metodologiaa. 1900-luvun merkittävät johtajuutta selittävät teoriat olivatkin piirre- ja tilanneteoria, joissa molemmissa löytyy piirteitä modernista johtamisesta. (Aaltio 2008, 90.) Itseohjautuvien ihmisten aikakaudella tämänkaltaiset johtamisen mallit on haastettu. Ennustaminen ja tarkkuus eivät ole enää johtamisen keskiössä, vaan merkitsevämpää on päivittäinen uskottavuus, jossa oman tietämättömyyden tunnistaminen on tärkeää. Johtajuus lisäarvona-kirjassa (2008) Aaltio korostaa johtamisen olevan nykypäivänä yhä enemmän reaaliajassa tapahtuvaa toimintaa. (Aaltio 2018, 27-29, 50.) Johtajan arvostus ei synny enää tittelistä, vaan rooli johtajana tulee ansaita yhä uudelleen. Nykypäivänä ihmiset kiinnittävät huomiota lupauksen ja kokemusten yhteneväisyyteen. Arvostus perustetaan kokemuksen siittä, toteutuuko tämä jokapäiväisessä toiminnassa. (Tienari & Piekkari 2011, 156.)

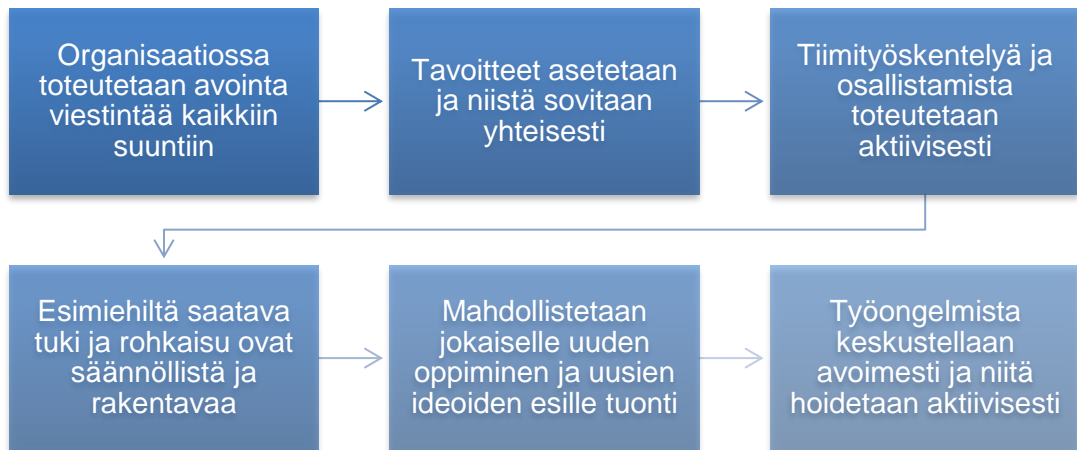
Tutkijat Dian Hosking ja Ian E Morley esittävät, että kognitiiviset ja poliittiset prosessit, jotka tapahtuvat tässä ja nyt, ovat johtajuudessa erittäin tärkeitä. Merkityksenanto korostuu, jolloin yksittäisen työntekijän on helpompi ymmärtää näitä prosesseja ja niiden tarkoituksia. Johtaja jäsentää, käsitteellistää ja antaa mieltä tämän hetken tapahtumille. Hän toimii suodattimena. (Aaltio 2008, 65.) Johtajilta odotetaan läpinäkyvyyttä ja suoraselkäisyyttä. Tulevaisuudessa on yhä tärkeämpää johtajan kyvykyys luoda ja ylläpitää luottamusta työyhteisössä. Luottamus korvaa ulkopuolisia kontrollijärjestelmiä ja hierarkisia johtamisasetelmiä, se on perusta yhteistyölle ja luovuudelle. (Aaltio 2008, 31.) Asioiden johtamisesta on siirrytty yhä enemmän ihmisten johtamiseen. Hyviä johtamistapoja ja johtamistyyppisiä on useita. Autonomisella aikakaudella rationaalisen ja analyyttisen ajattelukyvyyn rinnalle on tullut uusia johtajalle merkityksellisiä piirteitä. Ihmislähtöisessä ajattelussa työntekijä nähdään voimavarana. Johtajien henkinen ja sosiaalinen älykyys on korostunut, tunteiden ja intuition merkitys nähdään aiempaa tärkeämpänä. (Tienari & Piekkari 2011, 218.)

2.1 Sosiaalinen pääoma

Organisaatiokulttuurin identiteetin perusta on kokemus yhteisestä todellisuudesta. Yhteisen todellisuuden synnyn pohjana on luottamus. Organisaatiossa ja sen yhteisöissä työntekijä oppii ja omaksuu. Luottamus mahdollistaa sosiaalisen pääoman synnyn. (Aaltio 2008, 115.) Työpaikoilla työntekijöitä ja esimiehiä tulisi kannustaa toimintaan, joka lisää keskinäistä suvaitsevuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta. Nämä lisäävät sosiaalista pääomaa ja sitä kautta yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka vahvistaa organisaatiokulttuurin identiteettiä. (Manka 2011, 118.)

Organisaation henkilöstösuunnittelu tulisi olla jatkuvaa ja kohdistettua. Koulutus- ja valmennusohjelmien lisäksi tehtäväkiertoa ja sisäisiä siirtoja tulisi lisätä. Näin kokemusta, tietoa ja taitoa siirtyy yksiköiden välillä. Pitkällä tähtäimellä tärkeimmät kilpailussa erottumisen tekijät ovat organisaation strateginen kyvykkyys ja sen perusteella hankittu kilpailukyky. Nämä rakentuvat henkilöstön taitojen, osaamisen ja kokemuksen varaan. Toiminnan laadun ja hyvien tulosten kannalta ammattitaitoinen, innostunut ja sitoutunut henkilöstö takaa laadukkaan toiminnan. (Lankinen, Miettinen & Sipola. 2004, 37, 45.)

Yrityksen arvojen tunnistettavuus ja niiden pohjalta toimiminen lisäävät yrityksen läpinäkyvyyttä. Useissa yritysten teettämässä ilmapiiri- ja työtyytyväisyysmittauksissa on yleistä, että yrityksen henkilöstöllä ja johdolla on erilainen kuva arvoista ja niiden toimivuudesta käytännössä. (Lankinen, ym. 2004, 45.) Toimintatapojen ollessa selkeitä ja arvojen ohjatessa työyhteisön jokapäiväistä toimintaa, konfliktit vähenevät. Työn ilo kirjassa Manka (2011) kuvaa työpaikan pelisääntöjä liikennevalo – kiertoliittymä esimerkillä. ”Kiertoliittymän tehokkuus perustuu itseohjaavuuteen.” Tarvitaan liikennesääntöjen tuntemusta, jotta toiminta on moitteetonta. Pelisääntöjä tarvitaan myös työpaikalla. Pelisääntöjen tulee olla kaikille yhteiset ja ne pitää tuntea, jotta kukin osaa toimia oikealla tavalla. Organisaation toiminta useimmiten tehostuu, kun valvonnasta siirrytään itseohjaavuuteen. (Manka 2011, 83.) Seuraavassa kuusi asiaa, jotka varmistavat työskentelemissä hyvän lähtökohdan toimivalle yrityskulttuurille ja yhteiselle arvopohjalle. (Lankinen, ym. 2004, 46).



Kuvio 1. Toimiva yrityskulttuuri. (Lankinen ym., 2004, 46)

2.2 Ihmisten johtaminen

Moderni johtaminen on vuorovaikuttamista ja tilannejohtamista, siinä yhdistyy ihmisten ja toiminnan johtaminen. Johtajuustutkimusten mukaan eniten kehitettävää on ja tulee aina olemaan ihmisten johtamisen taidoissa (Manka 2011, 96.) ”Johtajuuden keskeisenä tehtävänä on hallinnoida ja muuttaa organisaatiota kohti hyviä tuloksia. Ihmisten johtaminen on tässä prosessissa yhä tärkeämpää.” (Aaltio 2008, 63.) Asiat ovat yksinkertaisemmin johdettavissa kuin ihmiset. Jokainen ihminen on ainutkertainen ja otettava huomioon omana kokonaisuutenaan. Johtamisessa tulee osata luoda merkityksiä ja vedota ihmisten tunteisiin, sillä tunteet saavat ihmiset toimimaan ja synnyttävät motivaatiota. ”Ihminen on merkityksiä etsivä olento, sanoo Pentti Sydänmaanlakka. Haasteena on kuitenkin merkityksen määrittäminen. Kun tehty työ koetaan merkitykselliseksi, sen eteen ollaan valmiita tekemään enemmän töitä. Jokainen ihminen kokee asiat omalla tavallaan ja niistä syntyvät tunteet ovat hyvin erilaisia. Latalainen sana *emovere*, liikkua, tarkoittaa sekä motivaatiota että emootiota. Emootiot ajavat suoriutumaan, tavoittelemaan menestystä ja toteuttamaan päämääriä. Tämä synnyttää motivaatiota. (Tienari & Piekkari 2008, 153, 227; Aaltio 2008, 193.) Tärkein tehtävä motivaation synnyttämisessä on havaita ne asiat, jotka synnyttävät työntekijässä tunteita ja vetoavat hänen emotionaaliseen puoleensa.

Johtaminen on tänä päivänä yhä enemmän yhdessä tehtävää työtä. (Aaltio 2008, 61). Johtajuus ei synny esimiehen ominaisuuksista vaan koko ryhmän toimivuudesta. Puhutaan jaetusta johtajuudesta. (Manka 2011, 112). Johdettaessa sekä yksilöitä että

yhteisöä, johtajan tulee osata johtaa myös itseään. Tietoisuus omista tunteista, arvoista ja mielestä on tasapainoisen ja tasapuolisen toiminnan kannalta merkittävää. (Pöyhönen 2015). Johtajan tulee osata viestiä oikeanlaisia arvoja ja olla sanojensa takana. Pentti Sydänmaanlakka kiteyttää johtamisen olevan hyvinvoinnin, tehokkuuden ja uudistumisen kokonaisuus, jota pitää jatkuvasti sovitella yhteen tilanteen vaatimalla tavalla. (Tienari & Piekkari 2011, 153, 218.) Z-maailmassa tasapainoilu on jatkuva olotila, se ulottuu yrityksen päämäärään, suuntaan ja työyhteisön arkeen. Tienarin ja Piekkarin (2011) mukaan johtamisen älykkyys perustuu juuri tasapainoiseen johtamiseen (Tienari & Piekkari 2011, 218, 233.)

Globalisoitumisen myötä ympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja päätöksenteko on aiempaa nopeampaa. Johtajan kyky delegoida tehtäviä ja jakaa päätöksentekovaltaa on korostunut ja jopa välttämätöntä. Tämä nopeuttaa organisaation toimintaa ja kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen. (Manka 2011, 96.) (Aaltio 2008, 57.) Hyvä johtaja organisoii yhteistoimintaa, joka onnistuessaan synnyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. Pentti Sydänmaalakka korostaa yhteistoiminnan tärkeyttä. Hän näkee hyvän yhteistoiminnan kannustavan jokaista innostumaan, innostamaan ja innovoimaan. Tämä edesauttaa työyhteisön toiminnan hedelmällisyyttä ja mahdollistaa kehitykseen. (Tienari & Piekkari 2011, 218). Johtamisessa on tärkeää huomioida myös eri-ikäiset työntekijät ja monikulttuurisuus. Ihmisten väliselle vuorovaikutukselle tulee olla hyvät ja kannustavat puitteet, jotka mahdollistavat tasapainoilun erilaisten näkemysten välillä. Tämä vaatii kaikilta osapuolilta sopeutumiskykyä ja erilaisuuden kunnioittamista. (Tienari & Piekkari 2011, 248.) Luottamuksen ja merkityksellisyyden tunteen kokeminen työyhteisössä sitouttaa työntekijää syvemmin yritykseen

2.3 Epäjohtaminen

Epäjohtaminen johtamisen muotona esitetään Tienarin & Piekkarin Z ja epäjohtaminen kirjassa. Termi ei ole vakiintunut, mutta kuvaa hyvin mitä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta. Epäjohtamisen ydin on johtamisen piilottaminen, jolloin ei yritetä johtaa liikaa. (Tienari & Piekkari 2011, 214). ”Epäjohtamisen voi kiteyttää kahteen sanaan: kehykset ja vapaus.” Siinä luodaan kehykset yhteiselle toiminnalle, jossa johdonmukaisesti sovitaan tavoitteista. Toiminnalle tulee luoda sellaiset puitteet, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Punotaan tarina, joka saa kuulijan sitomaan itsensä siihen. Vastuuta ja valtaa

jaetaan sovittujen tavoitteiden puitteissa, synnytetään itseohjautuvaa työyhteisöä (Tienari & Piekkari 2011, 25.)

Epäjohtaminen on kumppanuusjohtamista, se on osallistavaa, läpinäkyvää ja monimuotoista. Z-sukupolvi odottaa esimiehiltään avoimuutta, nopeaa reagointikykyä ja yhdessä tekemistä. Esteetön kaksisuuntainen tiedonkulku on välttämätöntä. Työntekijät otetaan mukaan tavoitteiden asettamiseen ja varmistetaan, että asetetut tavoitteet ovat tarpeeksi haastavia ja palvelevat organisaation päämäärää. Johtaja ottaa vastuuta omasta työstään, ja auttaa työntekijöitään ottamaan vastuuta tekemisestään. (Tienari & Piekkari 2011, 220.) Johtaja auttaa niin sanotusti työntekijöitä löytämään tien ja toimii tukena matkan aikana sattuvissa kiperissä tilanteissa. Määränpää on jokaisen tiedossa, mutta perille pääsyn keinot työntekijä voi määrittää itse. Epäjohtaminen ilmenee kolmena erilaisena muotona; valmentavana otteena, merkitysten rakentamisena ja erilaisuuksien ammentamisena.

Valmentavassa johtamisessa luodaan puitteet mielekkäille kohtaamisille ihmisten välillä. Organisaatio nähdään urheilujoukkueena, jossa valmentajan (johtajan) tehtävä on koota, pitää yhdessä ja uudistaa joukkuetta. Jokaista pelaajaa käsitellään yksilönä ja samalla varmistetaan, että kaikilla on yhteinen suunta, kaikki pelaavat yhteen ja tietävät yhteisen päämäärän. ”Epäjohtaminen on tiimityötä.” Joukkueessa tärkeintä on hyvä kokoonpano, kaikki eivät ole parhaita yksilöitä, vaan joukkue on toimiva kokonaisuus. (Tienari & Piekkari 2011, 221.) Tämä tulee ottaa huomioon myös rekrytoinnissa. On tärkeää tietää sen hetkisen tiimin kokoonpano, jotta valitaan joukkueen kannalta oikeanlainen henkilö. Luottamus on valmentamisen ytimessä, se antaa tilaa ottaa vastuuta ja mahdollistaa pelaajien itsenäiset päätökset. Valtion työmarkkinalaitoksen neuvottelujohtaja Seija Petrow määrittää tilan sekä fyysiseksi että henkiseksi tilaksi. ”Tilaa ei tule täyttää valmiilla ratkaisuilla ja suunnattomalla määrällä johtajan puhetta, vaan tilaa on annettava keskustelulle.” Tähdätään, että pelaajat (työntekijät) löytävät flow:n – työn imun. Valmentaja toimii taustalla säädellen vastuunottamista ja sen jakamista. (Tienari & Piekkari 2011, 225.)

Sitouttamisen kannalta työn merkitystä rakentaessa tärkeintä on tarinanpunominen, joka sitoo kuulijan siihen. Luodaan mielikuvia niin, että jokainen voi löytää oman paikkansa tarinassa. Epäjohtamisessa tarina punotaan ilman, että se henkilöityy liiaksi kertojaansa, tämä vaatii johtamistyöltä nöyryyttä. Älykkään johtamisen ulottuvuuksista syvin on henkinen ulottuvuus. Intohimo ja merkityksellisyys ovat hyvin esillä Z-maailmassa. ”Ihminen on merkityksiä etsivä olento”, sanoo Pentti Sydänmaanlakka. (Tienari & Piekkari 2011,

227.) Merkityksen luomisen ydin on saada tarina koskettamaan eri yhteisöjä. Tarina tulee kuitenkin sopeuttaa toimintaympäristön, toimialan ja bisneksen mukaan (Tienari & Piekkari 2011, 230.) Epäjohtaminen yritysmaailmassa on tasapainoilua sankaruuden ja innostavan tarinan kertomisen välillä. Tasapainoillaan myös lyhyen aikavälin tulostavoitteiden ja pitkän aikavälin kannattavan kasvun välillä. ”Se on oikeanlaisten viestien ja brändien etsimistä ja oman johtamistyön suhteuttamista niihin.” (Tienari & Piekkari 2011, 229, 230.)

Johtaminen kuvataan useasti universaalisenä eli yleispätevänä toimintana. Z-maailmassa johtaminen kuitenkin edellyttää monimuotoisuutta ja moniarvoisuutta. Erilaisuuksien ammentaminen on ilmiönä monitasoinen. Pluralismi eli moniarvoisuus on oivallus siitä, että asioita voi tehdä oikein useilla tavoilla. Ei tarvitse tyytyä standardiratkaisuihin. (Tienari & Piekkari 2011, 230, 231.) Kulttuurienlukutaito on olennainen osa erilaisuuksien ammentamista. Johtaminen on pitkälti kulttuurisidonnaista, eri paikoissa johdetaan ja on totuttu tulemaan johdetuksi eri tavoin. Johtamisen tapahtumakehys – konteksti vaihtelee. John Kayn sanoo erilaisten kontekstien vainuamisen olevan viisaan päätöksenteon perusta. Kun valmentaja tietää pelikentän ja säännöt eli toiminnan reunaehdot, hän kykenee lukemaan peliä eli ammentamaan erilaisuutta. Kokeilu ja uudenlaiset innovaatiot ovat yleensä tulosta erilaisuutta kunnioittavasta ja kuuntelevasta ympäristöstä (Tienari & Piekkari 2011, 232, 233.)

Epäjohtamisessa ei noudateta vain yhtä johtamisen muotoa vaan kaikkia kolmea. Valmentava ote, merkitysten rakentaminen ja erilaisuuksien ammentaminen nähdään kokonaisuutena, joka limittyy yhteen. Jokaista muotoa sovelletaan tilanteen vaatimalla tavalla. Epäjohtaminen kunnioittaa yksilöä, muttei nosta ketään korokkeelle. Toiminta perustuu tiimin rakenteeseen ja sen toiminnan mahdollistamiseen. Pyritään etsimään jokaisen vahvuudet, ja toisaalta tunnistamaan myös heikkoudet. Luodaan merkitys arkipäiväiselle tekemiselle ja eletään yrityksen tarinaa todeksi.

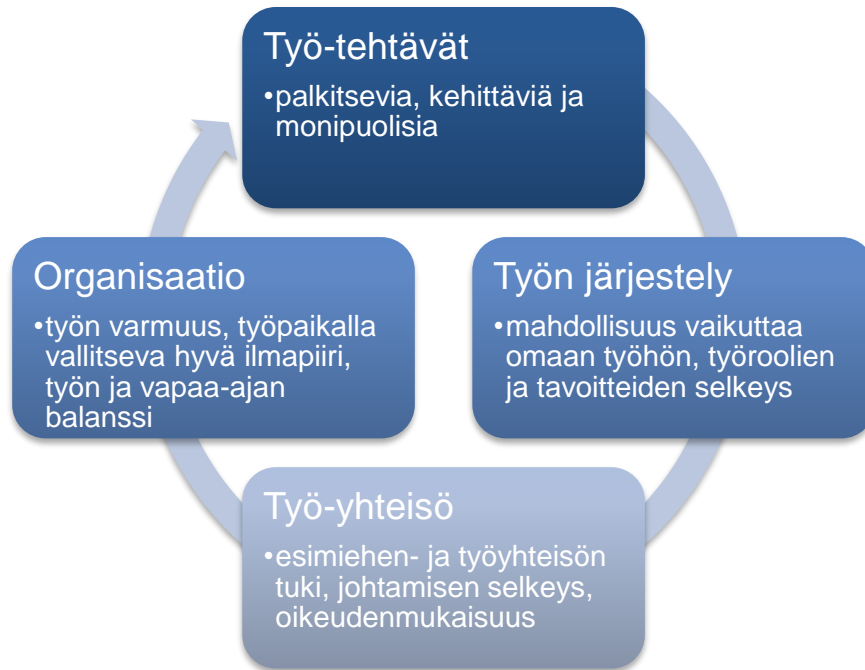
2.4 Sisäisen motivaation synnyttäminen

Työterveyslaitoksen 2010 teettämässä tutkimuksessa nuorille julkaistiin tärkeimmäksi asiaksi työssä olevan sen sisältö ja hyvä fiilis. Korkea asema työpaikalla ei enää houkuta niin paljon kuin ennen. Työ on vain yksi osa elämää ja vapaa-ajalle annetaan entistä enemmän arvoa. Elämän tasapaino koetaan tärkeäksi ja halutaan vähentää stressiä, uupumista ja työlle annettavia uhrauksia. Työn synnyttämä motivaatio voi olla sisäistä

tai ulkoista, ja sen vaikutus työntekijään on erilainen. Sisäisen motivaation synnyttäminen työntekijässä johtaa useimmiten sitoutumiseen ja on kestoaltaan pidempiaikaisempaa, kuin ulkoinen motivaation lähde. Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttaa työn haasteellisuus, joka luo innostuneisuutta, luovuutta ja sitoutumista. Työmotivaation ollessa ulkoinen, esimerkiksi raha, sen motivoiva vaikutus on kestoaltaan lyhytaikaisempaa. Työn ilo kirjassa julkaistussa tutkimuksessa haastateltiin alle 30-vuotiaita työelämässä toimivia henkilöitä. Heidän keskuudessa palkkatasoa tärkeämpi motivaation lähde on hyvä esimiestyö. (Manka 2011, 26-29.)

Työhyvinvoinnista ja työn imusta puhutaan nykyisin paljon. Työntekijä nähdään resurssin sijaan voimavarana, jota tulee ruokkia. Työn imu on myönteinen voimavara, joka tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Se on yhteydessä myös hyvinvointiin kotona, parisuhteessa ja vanhemmuudessa. (Manka 2011, 26-29.) Työterveyslaitoksen Työn imu artikkelissa avattiin työn imua edistäviä asioita. Työn imua kokeva henkilö on uudistushaluinen ja aloitteellinen. Lisäksi hän kokee työn parantavan hänen elämänlaatuaan. Imun kokemus on yhteydessä työntekijän terveyteen, hyvään työsuoritukseen ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työn imun syntyminen on monen asian summa. Harvoin työntekijä voi olla työn imussa kaiken aikaa. (Manka 2011, 143.)

Työhön liittyvät erilaiset voimavarat edistävät työn imua. Ne synnyttävät halua tehdä työ hyvin ja sitä kautta onnistua tehtävässä. Voimavarat ulottuvat työtehtävään, työn järjestämiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen ja organisaatioon. Työtehtävän tulee olla palkitsevaa, kehittävää ja monipuolista. Työ järjestetään niin, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työroolit ja tavoitteet ovat selkeitä ja työajoissa on joustavuutta. Työyhteisön vuorovaikutus ilmenee esimiehen ja työyhteisön tukena, oikeudenmukaisuutena ja johtamisen selkeinä käytäntöinä. Huomaavaisuus, ystävällisyys, palaute, arvostus sekä muiden kokema työn imu ovat myös tärkeässä roolissa työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvissä voimavaroissa. Voimavarat auttavat työntekijää onnistumaan ja synnyttävät halua tehdä työ hyvin. Organisaatioon liittyvissä voimavaroissa nähdään työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri, sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. Edellä mainitut neljä voimavaraa ovat kuvattu tiivistäen seuraavassa kuviossa. (Hakanen.)

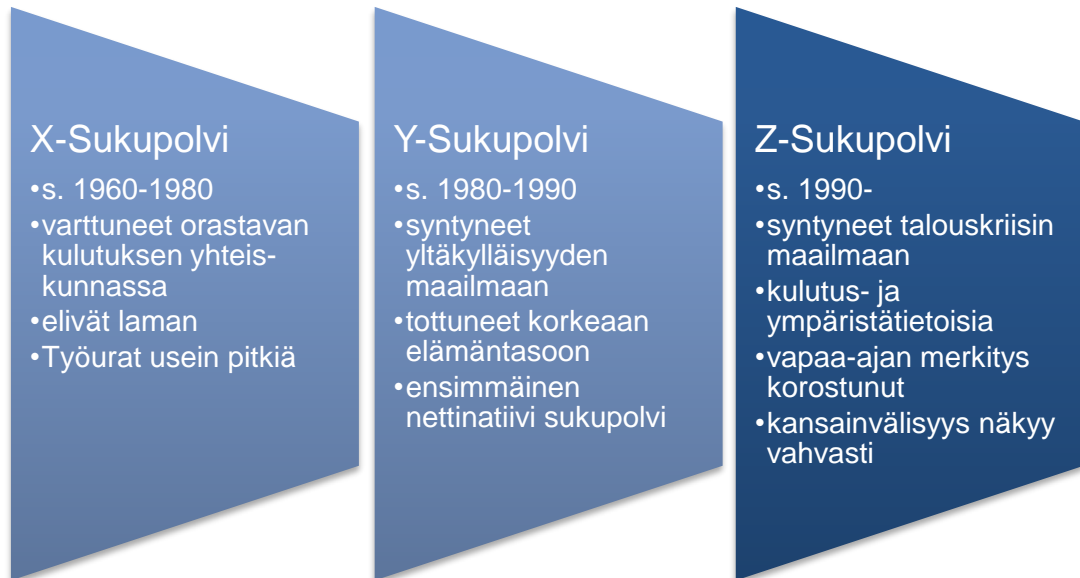


Kuvio 2. Työn imua edistävät voimavarat. (Hakanen)

3 SUKUPOLVET X, Y JA Z

Sukupolviijaottelussa on paljon eroja eri lähteiden ja maiden välillä. Sukupolvet määritellään yleisimmin syntymäaikojen mukaan eri ihmisryhmiin. Taloustutkimuksen tutkimuspäällikkö Juho Rahkosen (2012) mukaan sukupolvikokemuksessa on ratkaisevaa asioiden, joita ikäryhmä oppii pitämään normaalina. Yksilön kehityspsykologian ja elämänkaaren sekä yhteiskunnan muutosvirran tapahtumat ovat hyvin olennaisia nuorille (Järvensivu & Nikkanen & Syrjä 2014, 354). Ihminen on herkimmillään 17-20-vuoden iässä ulkoisille vaikutuksille ja tänä aikana muodostuu ikäluokkia yhdistävä sukupolvikokemus. Sukupolvet eivät kuitenkaan leikkaudu erilleen terävästi vaan enemmänkin limittyvät toisiinsa. (Puttonen 2012.)

Opinnäytetyössäni käytän Mc Queenin (2010) määritelmää sukupolviijaottelusta iän mukaan. Mc Queen määrittää sukupolvien ikäjakauman aika vuosikymmenen vaihteen mukaan seuraavasti: X-sukupolvi on syntynyt 1960-1980-luvuilla, he ovat varttuneet orastavan kulutuksen yhteiskunnassa, jossa hyvinvointia alettiin pitää itsestäänselvyytenä. Vaurastuminen hidastui kuitenkin lamaan ja työtä ei ollut enää tarjolla entiseen tapaan. X-sukupolven työurat ovat verrattain pidempiä kuin Y- ja Z-sukupolvien, koska työn saanti oli haastavampaa laman alkaessa. Y-sukupolven edustajat ovat syntyneet 1980-1990-luvuilla, yltäkylläisyyden maailmaan, jossa he saivat vakaan ja turvallisen lapsuuden. He ovat ensimmäiset nettinatiivit, henkilöt, joille internetin käytöstä tuli luontevaa. Y-sukupolvi kasvoivat materialismiin, yksilöllisyyteen ja kansainvälisyyteen. Heille normaalia oli hyvä elintaso, joka näkyy tänäkin päivänä. Työssäni aiheena oleva Z-sukupolvi on syntynyt 1990-luvulla. Z:t ovat syntyneet talouskriisin maailmaan, jossa kohtuullisuus, varovaisuus ja ympäristötietoisuus ovat vallalla. Korkeaa elintasoa ei oteta itsestäänselvyytenä ja sukupolvi onkin tottunut edeltäjänsä Y:tä matalampaan elintasoon ja kulutukseen. Z-sukupolvelle ominaista on myös elektroniikan käyttö ja sen liikkuvuus. (Tienari & Piekkari 2011,18-19.) (Puttonen 2012.)



Kuvio 3. Sukupolvet X, Y ja Z.

3.1 Z-Sukupolvi

Z-sukupolvi on syntynyt 1990-luvulla maailmaan, jossa elektroniikka ja teknologia ovat kaikkialla. Zetat ovat saaneet jo monia lempinimiä ja yksi niistä on online-sukupolvi. He ovat tottuneet olemaan yhteyksissä ystäviensä ja yhteisöjensä kanssa verkossa ajasta ja paikasta riippumatta. He käyttävät elektroniikkaa rutiininomaisesti ja odottavat käyttöympäristöjen olevan moderneja ja helppokäyttöisiä. Internet on avoinna 24/7, jolloin ajalla tai paikalla ei perinteisessä mielessä ole enää samanlaista merkitystä kuin aiemmin. Z-sukupolvi on myös muuttanut käsitystä internetistä. Netti on heille ensisijaisesti tiedon jakamis- ja yhteydenpitokanava, ja vasta sen jälkeen tiedon hakemipaikka. Quintessential Careers-yrityksen perustaja Randell Hansen sanoo, Z-sukupolven olevan jo nuoresta iästä lähtien hyvin teknologiataitoinen ja sukupolvista eniten toisiinsa kytkeytynyt joukko, niin langallisesti kuin langattomasti. Hansen myös ilmaisee että, Zetat ovat ”kaikkein hemmotelluin ja erikoiskohtelua saanein sukupolvi” (Tapscott 2010, 54, 174.)

Z-sukupolvelle ominaista on oman mielipiteensä vilpittön ilmaisu. He puhuvat kaikille samalla tavalla ja kommunikoivat joka suuntaan, oli kyseessä sitten läheinen ystävä tai työpaikan esimies. He olettavat kaiken olevan avointa ja läpinäkyvää. Zetat ovat tottuneet hakemaan tietoa verkosta, joka heijastuu heidän tapansa kyseenalaistaa ja ottaa

selvää asioista. He seuraavat ainoastaan toimivia sääntöjä ja tarpeen tullen luovat omat sääntönsä. Tämä sukupolvi arvostaa ja kunnioittaa auktoriteettia, silloin kun siihen on aihetta. He ovat valmiita kyseenalaistamaan hierarkian ja kurituksen, jos eivät ymmärrä sen tarkoitusta. (Tienari & Piekkari 2011,16, 231.) Z-sukupolvi ei ensisijaisesti kyseenalaista kuitenkaan vanhempiaan tai esimiehiään vaan lähinnä käytössä olevat toimintatavat.

Nettisukupolven nuorille teetettiin haastattelututkimus nGeneran toimesta. Tutkimukseen osallistui kuusituhatta nuorta ympäri maailmaa. Tutkimus koski sukupolvelle ominaisia asenteita ja käyttäytymiseen liittyviä piirteitä. Asioita, jotka erottavat nettisukupolven muista sukupolvista. Don Tapscott puhuu näistä piirteistä nettisukupolven kahdeksana normina. Nämä normit esiintyvät nuorten kokemusmaailmassa ja heidän mediasuhteissaan. Tutkimuksesta tuli esille hyvin mielenkiintoisia piirteitä, jotka edustavat selkeästi kokonaan uudenlaista ajattelutapaa. Kahdeksan normia ovat vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus. (Tapscott 2010, 88.)



Kuvio 4. Z-sukupolven kahdeksan normia. (Tapscott 2010, 88.)

Sosiaalinen media on Z-sukupolvelle luonnollinen tapa olla vuorovaikutuksessa ystäviensä ja yhteisöjensä kanssa. Wikipediassa sosiaalinen media (some), on määritelty

verkkoviestintäympäristöksi, jossa yksilöt verkostoituvat ja muodostavat yhteisöjä. Tiedon vastaanottamisen lisäksi somessa kaikilla käyttäjillä ja käyttäjäryhmillä on mahdollisuus olla sisällöntuottaja ja aktiivinen viestijä. Sisältöjen avoin jakaminen ja yhteisöjen muodostaminen ovat Z-sukupovelle arkipäivää, he kokevat sen tärkeäksi vuorovaikutusympäristöksi (Vesterinen & Suutarinen 2011, 28.) Tapscott (2010) on kuitenkin huolissaan nuorten itsestään levittämästä materiaalista. Hyvin henkilökohtaisten tietojen ja kuvien levittäminen voi kostautua myöhemmin. Nuorena jaettu tieto sosiaaliseen mediaan ei katoa vaan jää elämään voi vaikuttaa tulevaisuudessa heidän elämäänsä.

3.2 Z-Sukupolven odotukset työelämälle

Uuden sukupolven tullessa työelämään, he omaksuvat sen vallalla olevia piirteitä ja imevät itseensä vaikutteita ympäröivästä työkultuurista. Samaan aikaan he ryhtyvät tiedostamatta muokkaamaan ympäristöään arkisilla valinnoillaan ja käyttämillään pärjäämisstrategioilla (Järvensivu & Nikkanen & Syrjä 2014, 354.) Z-sukupolven koetaan olevan aiempia sukupolvia rohkeampia tuomaan esille omia valintojaan ja näkemyksiään. Z-sukupolvelle ominainen vilpittömyys tulee esille uskalluksena vaatia yritykseltä aiempia sukupolvia enemmän. He eivät halua tehdä työtä vailla merkitystä, vaan yrityksen päämäärällä ja suunnalla on vaikutusta työpaikan valinnassa. Yrityksiltä etsitään suorasekäisyyttä ja rehellisyyttä. Don Tapscottin mukaan nettinuoret haluavat, että yrityksen arvot sopivat yhteen heidän omien arvojensa kanssa (Tienari & Piekkari, 2011, 92-93.) Zetoille on tärkeää tehdä työtä, johon he uskovat ja työskennellä yrityksessä, jonka tarinaa he voivat elää todeksi. Z-sukupolvelle tärkeiksi asioiksi nousee työkultuurissa yhdessä tekeminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Heille merkityksellisiä periaatteita työpaikalla ovat avoimuus, yhteistyö, jakaminen, rehellisyys ja keskeinen riippuvaisuus.

Z-sukupolvi on valmis tekemään paljon töitä, ja saavuttamaan tavoitteita. Töitä ei kuitenkaan tehdä velvollisuudentunteesta vaan motivaatio syntyy mielekkäistä työtehtävistä, uuden oppimisesta, rennosta ilmapiiristä, joustavista työjärjestelyistä, hyvistä työkavereista ja reilusta esimiehestä. He painottavat työn ja vapaa-ajan joustavaa yhteensovittamista. Lisärahan sijasta arvostusta saa enemmän lisäaika. Vapaa-aika ja omat harrastukset koetaan hyvin tärkeinä. Työ uran tekemisen välineenä on muuttanut muotoaan (Tienari & Piekkari 2011, 92-93,101.)

Aiemmillä sukupolvilla työ määrittä monelta osin henkilön kokeman arvon itsestään. Z-sukupolvi ei koe työn olevan kaikki kaikessa, vaan ainoastaan yksi elämän osa-alueista.

Vapaa-ajalle annetaan paljon arvoa. Nuoret haluavat toteuttaa enemmän itseään ja saada uusia kokemuksia, joita he voivat jakaa myöskin omille sidosryhmilleen.

Johtamistaidon Opiston professori Pirkko-Liisa Vesterinen väittää, ettei nykypäivänä työnantajaan sitouduta samalla tavalla kuin ennen. Taloustilanteen muutoksen myötä työntekijät eivät olela työnantajan sitoutuvan heihin. Jos työpaikka menee alta, koko elämä ei murene vaan siirrytään toisiin kiinnostaviin tehtäviin. Downshiftaus eli elämän kohtuullistaminen on myös yksi puhuttu trendi. Downshiftauksessa jättyä pois elämän oravanpyörästä ja eletään yksinkertaisemmin. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA:n teettämän tutkimuksen mukaan yli 40% nuorista sanoo voivansa rakentaa elämästään itselleen nautittavan niin, että toimeentulon ollessa turvattu, työttömänä olo ei ole välttämätön paha (Tienari & Piekkari 2011, 99,112.) Tämä tutkimus korostaa elämän merkityksen muutosta. Z-sukupolvelle elämän merkitys syntyy oman elämän mielekkyydestä ja kokonaisuudesta, ei välttämättä työstä. Työ on osa monipuolista elämää, työpaikka on menettänyt merkityksensä sosiaalisena ympäristönä, jossa päivittäiset kohtaamiset tapahtuvat. Nuoret sosialisoituvat vuorokauden ympäri omissa verkoissaan ja yhteisöissään, ajalla tai paikalla ei ole merkitystä.

Z-sukupolvi haluaa toimia sekä vapaa-ajalla että työelämässä yhteisöissä, jotka ovat tasa-arvoisia, avoimia ja läpinäkyviä. Johtamisen halutaan tukevan moninaisuutta ja erilaisille ajatuksille tulee olla tilaa. Informaation tulee olla kaikkien saatavilla ja sen tulee kiertää. (Tienari & Piekkari 2011, 22.) Z-sukupolvi edellyttää johtamiselta moniarvoisuutta. Filosofi Isaiah Berlin korostaa pluralismin eli moniarvoisuuden oivallukseksi siitä, että päämäärään vie useampi tie. Tiedostetaan, että kysymykseen on olemassa enemmän kuin yksi vastaus. (Tienari & Piekkari 2011, 231.) Z-sukupolvella on aiempia sukupolvia korostuneempi halu tuoda oma äänensä kuuluviin. Keskustelu ja ajatusten vaihto ruokkivat yhteisöllisyyttä, joka on Z-sukupolvelle luontaista. Annetaan tilaa uusille ajatuksille ja myös eriäville mielipiteille. Keskustelun halutaan olevan hedelmällistä ja ideoita esille tuovaa.

Ruotsalaistutkimuksessa (Manzano & Nyström 2011) selvitettiin millaisia johtamisominaisuuksia nuoret toivovat esimieheltään. Tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi innostavuus (66%), toiseksi toivottiin keskustelevaa, tekevää, aikaansaavaa ja vastuuntuntoista esimiestä (46%). Näiden ominaisuuksien jälkeen tuli vasta oikeudenmukainen esimies (38%), joka on perinteisesti koettu olevan esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia. Muita esille nousseita piirteitä olivat positiivisuus ja avoimuus (37%). (Vesterinen & Suutarinen 2011,24.) Z-sukupolvi toivoo johtajuudelta inhimillisyyttä ja ihmislähtöisyyttä. Ei johdeta

asioita vaan keskitytään johtamaan ihmisiä. Management-johtamisesta siirrytään kohti leadership-tyylistä johtamistapaa. Zetat eivät seuraa sokeasti huonoja toimintamalleja, eivätkä arvosta hierarkkista asettelua. He haluavat kehittää ja innovoida toimintaa. (Tienari & Piekkari 2011, 231.)

4 KARTOITUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön kartoitusosa toteutetaan kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa hyödyntäen teemahaastatteluiden muodossa. Kvalitatiivista lähestymistapaa käytetään yleensä, kun ilmiö on uusi eikä siitä ole tutkimustietoa ja teorioita olemassa. Tavoite on ymmärtää ja tulkita kohdetta mahdollisimman tarkasti. Selvitetään ilmiö, mistä tekijöistä kyseessä oleva ilmiö koostuu ja miten nämä tekijät vaikuttavat toisiinsa. Kvalitatiivisessa lähestymistavassa on kyse eräänlaisesta esiselvityksestä, joka toimii lähtökohtaisesti koko kartoituksen pohjana. Sillä on mahdollisuus saada ilmiöstä syvällisempi näkemys. (Kananen 2011, 12, 16). Laadullisessa lähestymistavassa tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää havainnointia, haastatteluja ja tekstianalyysia. (Kananen 2011,18-19.)

Kohdeorganisaatiolla ei ole aiempaa tutkimusmateriaalia kartoitettavasta aiheesta ja tavoitteena on ymmärtää kohdetta tulkintojen avulla. Keskeistä on tulkintojen tekeminen ja kohteen syvälinen ymmärtäminen. Tämä mahdollistaa tehtyjen tulkintojen uudelleentulkittamisen, joka tuottaa yhä laajenevaa ymmärrystä kohteesta. (Väkevä 1999.)

Tieto ymmärretään usein tulkintojen prosessina, jossa tieto ja tulkinnat voivat kehittyä ja uusiutua. (Väkevä 1999.) Kartoituksessa pyrin ymmärtämään ja tulkitsemaan asioiden, ja niiden kontekstien välisiä yhteyksiä. Laadullisessa lähestymistavassa on tärkeää sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi. Työtä tulee arvioida aina kokonaisuutena ja sen sisältämien aiheiden tulee olla tarkasti selitettyjä sekä suhteessa toisiinsa. (Tuomi 2007, 150-151.) Tiedon syveneminen muodostuu eri vaiheista. Aluksi kartoitettavasta aiheesta luodaan esiymmärrys, joka on kaiken uuden ymmärtämisen taustalla. Tulkinnan ja ymmärtämisen edetessä esiymmärrys muuttuu ja korjaantuu. (Silander 1988, 115-116). Yksityiskohtien tarkastelu muuttaa ymmärrystä kokonaisuudesta ja tulkinta syvenee. Kartoittaja pyrkii kyseenalaistamaan ja korjaamaan omia ennakkokäsityksiään prosessin edetessä. (Silander 1988, 116-119.) Pyrin tulkinnoissani kiinnittämään huomiota sekä kokonaisuuteen että yksityiskohtiin. Saaden sitä kautta syvemmän kokonaiskuvan aiheesta.

4.1 Teemahaastattelu

Aineistonhankintamenetelmänä haastattelu on kaksisuuntainen. Haastattelutyypit luokitellaan haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutus asteen mukaan. Haastattelija

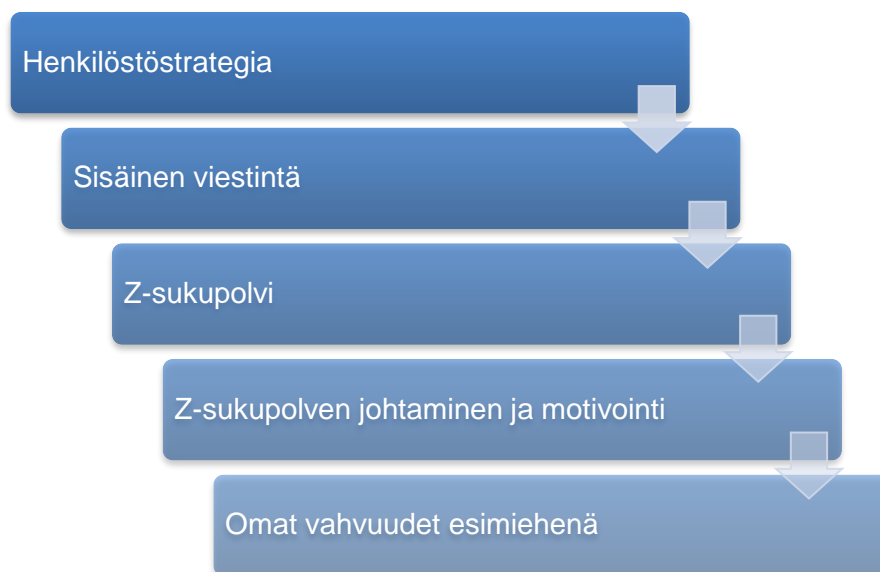
osallistuu aineiston tuottamiseen vuorovaikutteisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä sovelletaan puolistrukturoitua haastattelua teema-haastattelun muodossa. Teemahaastattelu on yksi käytetyimpiä haastattelutyyppisiä, sen mahdollistaessa haastattelijan ja haastateltavan monipuolisen vuorovaikutuksen. Teemahaastattelun tarkoitus on olla avointa ja keskustelevaa, kuitenkin niin että valituilla teemoilla pyritään rajaamaan käsiteltävät aihealueet. Ennen varsinaisen haastattelun alkua haastateltavan tulee esitellä kartoituksen luonne ja tutustuttaa haastateltava sen aihepiiriin. Teemahaastattelussa aihepiirit määritetään ennakkoon ja kysymysrunkoa käytetään ohjaamaan keskustelua. Jokainen valittu teema käydään läpi haastattelun aikana. Teeman käsittelyn laajuus ja esittämisjärjestys voivat vaihdella eri haastatteluissa. Haastattelijan tulee valita haastateltavat tarkasti ja perehtyä huolellisesti aiheeseen. (Näppärä 2017.)

Teemojen relevanttius kartoitettavan ilmiön kannalta on merkityksellistä, jotta haastatteluilla saadaan kerättyä mahdollisimman oleellista tietoa aiheesta. Teemahaastatteluiden teemat muodostuivat ja valikoituivat osioissa 2 ja 3 esitellyn teorian pohjalta. Opinnäytetyön tavoite on oppia ymmärtämään Z-sukupolven asenteita, työelämäkäyttäytymistä ja motivaatiotekijöitä sekä pyrkiä löytämään asioita, jotka synnyttävät kohdeorganisaation työntekijöissä sitoutumista yritykseen. Tahtotila kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa oli saada kerättyä haastatteluilla aineistoa, joka kuvaa realistisesti kohdeorganisaation tilannetta.

Kartoitus on rajattu yhden Suomessa toimivan yksikön esimiesten tulkitsemiseen. Kohdeorganisaatiossa työskentelee satoja työntekijöitä ja heistä suuri osa on Z-sukupolven edustajia. Teemahaastatteluihin valikoitui viisi kohdeorganisaation esimiestä, joiden koettiin palvelevan työn tarkoitusta parhaiten. Kriteerinä valittaville esimiehille oli useamman vuoden työura Yritys X:ssä sekä esimieskokemus kohdeyrityksessä työskentelystä. Valitut esimiehet ovat toimineet yli 5 vuotta esimiestehtävissä, ja kohdeorganisaatiossa useamman vuoden. Esimiehet on valittu kohdeorganisaation eri osastoilta, jolla pyritään saamaan haastattelutuloksista mahdollisimman monipuoliset. Osa esimiehistä on edennyt yrityksen sisällä, joka antaa heille perspektiiviä kohdeorganisaation toiminnasta myös työntekijän näkökulmasta. Ennen valittujen esimiesten kontaktointia kohdeorganisaation johtoryhmää tiedotettiin asiasta. Heille selvitettiin opinnäytetyön luonne, sen tarkoitus ja tavoite. (Kts. Liite 1 ja 2.) Johtoryhmän hyväksynnän jälkeen valittuihin henkilöihin oltiin yhteydessä sähköpostitse. Esimiehille esiteltiin myös työn luonne, sen tarkoitus ja tavoite, sekä kysyttiin halukkuutta osallistua teemahaastatteluun. Heille

painotettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta. Jokainen kontaktoitu esimies halusi osallistua teemahaastatteluun ja näin ollen haastateltavien lukumääräksi varmistui 5 henkilöä. Tämä on henkilömäärältään riittävä, tuottamaan luotettavaa tietoa aiheesta tämän työn kannalta.

Näiltä viideltä esimieheltä kartoitan teemahaastatteluiden avulla, millaisena he kokevat kohdeorganisaation henkilöstöstrategian, sisäisen viestinnän ja Z-sukupolven työntekijät, sekä miten he johtavat ja motivoivat Z-sukupolvea. Teemoina käsitellään myös heidän omia vahvuuksiaan- ja kehityskohteita esimiehenä. Saatuja tuloksia verrataan kerättyyn teoriaan Z-sukupolvesta ja heidän odotuksista organisaatiolle ja johtamiselle. Teemahaastattelun rungoksi valikoitui seitsemän eri teemaa (Kuvio 5): henkilöstöstrategia, sisäinen viestintä, Z-sukupolvi, Z-sukupolven johtaminen ja motivointi, omat vahvuudet esimiehenä, omat kehityskohteet.



Kuvio 5. Teemahaastattelun teemat.

Teemahaastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina Yritys X:n tiloissa päiväsaikaan. Jokaisen esimiehen kanssa sovittiin yksityinen haastattelu-aika, heidän aikataulujensa puitteissa. Haastattelu-aika oli heille palkallista aikaa, ja he kykenivät sijoittamaan sen työnsä lomaan. Haastatteluihin varattiin rauhallinen neuvotteluhuone ja aikaa 1-1,5 tuntia kulloiseenkin haastatteluun. Tunnin mittainen haastattelu katsottiin riittäväksi käsiteltävien teemojen kannalta. Puolen tunnin liukuma lisättiin jokaisen haastattelun perään varmuudenvuoksi. Haastattelut nauhoitettiin ja niistä tehtiin myös muistiinpanoja. Puheen nauhoituksella haluttiin edistää haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutusta. Nauhoitus mahdollisti paremman keskittymisen keskusteluun, kun huomio ei mennyt jatkuvaan muistiinpanojen tekoon.

4.2 Teemahaastattelun tulokset

Ennen varsinaisen analyysin tekoa kerätty aineisto käsitellään. Nauhoitettu puhemuotoinen aineisto kirjoitetaan puhtaaksi mahdollisimman tarkasti. Puhtaaksi kirjoittamisen tarkkuus riippuu tutkimusongelmasta ja kieleen suhtautumisesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastatteluilla pyritään kartoittamaan Yritys X:n henkilöstöstrategiaa sekä kohdeorganisaation sisäistä viestintää ja sen esimiesten tapaa johtaa Z-sukupolvea. Teen havaintoja kerätystä aineistosta ja näistä havainnoista pyrin muodostamaan mahdollisimman puolueettomia tulkintoja ja johtopäätöksiä.

Sisällönanalyyseissä sanallisen tekstin sisältöä pyritään kuvaamaan tarkasti. Tämän avulla tulkevasta ilmiöstä voidaan muodostamaan tiivistetty kuvaus. Aineisto jaetaan pieniin osiin ja käsitteellistetään, jonka jälkeen se järjestetään taas uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Tulokset pyritään kytkemään ilmiön laajempaan kontekstiin. ”Sisällönanalyyseissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen” (Tuomi & Sarajärvi 2002). Vertaan kerättyä haastatteluaineistoa opinnäytetyön teoriaan ja pyrin löytämään sekä samankaltaisuuksia, että kehityskohteita. Teemahaastatteluilla kartoitetaan Yritys X:n henkilöstöstrategiaa, kohdeorganisaation sisäistä viestintää sekä sen esimiesten tapaa johtaa ja motivoida Z-sukupolvea. Pyrin löytämään tekijöitä, jotka parantavat kohdeorganisaation Z-sukupolven työntekijöissä sitoutumista yritykseen.

Aineistoa läpikäydessäni jäsentelin vastaukset ensin aihepiireittäin alkuperäisten teemojen alle. Teemat ovat henkilöstöstrategia, sisäinen viestintä, Z-sukupolvi, Z-sukupolven johtaminen, omat vahvuudet esimiehenä ja omat kehityskohteet. Näiden teemojen avulla pyrin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan kohdeorganisaation toimintatavoista, rajaten viitekehyksen johtamiseen, Z-sukupolven johtamiseen ja -motivointiin. Haastattelut etenivät pääpiirteittäin annettujen teemojen mukaisesti ja keskustelu pysyi pitkälti viitekehyksen sisällä. Käytin haastattelussa kysymysrunkoa ohjaamaan keskustelua, jotta aiheesta saisi mahdollisimman paljon oleellista tietoa. Teemoittelun jälkeen teksti jäsenyi alateemoihin, jotka nousivat selkeästi esille aineistosta omiksi kokonaisuuksiksi. Seuraavassa teemat niiden käsittelyjärjestyksessä ja teemojen sisällä vahvimmin nousseet alateemat.

4.2.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategian käsittelyllä haluttiin saada tietoa Yritys X:n henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja kehittämisestä, joka on olennainen osa työntekijän sitoutumista ja sitouttamista yritykseen. Osa haastateltavista esimiehistä pystyi kuvaamaan selkeästi kohdeorganisaation henkilöstöstrategian. Vahvimpana henkilöstöstrategian sisältä nousi esille arvot, jotka ohjaavat yrityksen tapaa toimia. Arvojen lisäksi teeman sisältä nousi puheenaiheiksi rekrytointiprosessit, perehdyttäminen sekä henkilöstön- ja esimiesten kehittäminen.

Kohdeorganisaatiossa arvot ovat vahvasti esillä päivittäisessä työskentelyssä ja myös rekrytointi on arvopohjaista. Uudelta työntekijältä haetaan ennen kaikkea oikeaa asennetta ja persoonaa. Tärkeimpinä piirteinä nähdään oma-aloitteellisuus, iloisuus ja

asiakaspalveluhenkisyys. Ammatillinen kokemus ei ole kaikki kaikessa vaan on tärkeää, että uusi työntekijä jakaa yrityksen arvot. Rekrytoinnissa otetaan huomioon myös ole-massa olevan tiimin balanssi. Esimiehet kokevat tärkeänä, että tiimi pysyy monimuotoi-sena ja kokonaisuus toimii. Talon sisäinen rekrytointi nähdään myös positiivisena ja kan-nustavana toimintana. Osa työntekijöistä on ollut kohdeorganisaatiossa kymmeniä vuo-sia, edeten vastuullisempiin tehtäviin. Tätä halutaan vaalia ja esimiehet haluavat antaa motivoituneille työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ja edetä yrityksessä.

Käytössä oleva perehdytysohjelma uusille työntekijöille on hyvin informatiivinen ja kat-tava. Uudet työntekijät osallistuvat ennen töiden alkamista perusperehdytyskoulutuk-seen, jossa he saavat tietoa yrityksestä, sen toimintatavoista, turvallisuudesta ja käytän-nön asioista. Esimiehet ovat tyytyväisiä itse koulutukseen, mutta kyseenalaistavat sen keston. Heistä osa kokee koulutuksen olevan melko pitkä ja miettivät voiko uusi työntekijä sisäistää niin paljon tietoa lyhyessä ajassa. Työntekijä saa myös oman osastonsa käytännön asioihin keskittyvän tietopaketin, jota käytetään koulutuksen tukena ensim-mäiset 3 kuukautta. Työntekijälle nimetään oma kummi, joka toimii ensimmäiset viikot hänen kanssaan samoissa työvuoroissa opastaen ja ohjaten. Esimiehet kertovat työntekijöiltä saadun palautteen mukaan perehdytyksen olevan riittävää. Esimiehet kokevat itse perehdytyksen kattavaksi, mutta toivovat enemmän työtunteja käytännön asioiden opetteluun. Pääosin perehdytystunteja käytetään budjetoitua enemmän, jotta työntekijä saa paremmat valmiudet toimia työtehtävässään myös yksin. Esimiehet haluavat tukea uutta työntekijää ja saada hänet sisälle yrityksen toimintaan mahdollisimman nopeasti. Osaamisen kompetenssi on suuressa osassa.

Kouluttaminen ja kehittäminen Yritys X:ssä on jatkuvaa ja proaktiivista. Tämä koskee niin pidempiaikaisia kuin uudempia työntekijöitä. Työsuhteen alussa pidetään koeaika-keskustelu, kolmen kuukauden työssäolon jälkeen. Tämä antaa tilaisuuden arvioinnille niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. On tärkeää, että vuorovaikutus on kak-sisuuntaista. Molemmilla osapuolilla tulee olla turvallinen olo antaa ja saada palautetta toiminnastaan. Vuodessa järjestetään myös yksi kehityskeskustelu sekä seurantakes-kustelu. Tehokkaimmaksi vuorovaikutustavaksi koetaan kuitenkin päivittäinen työnlo-massa tapahtuva palautteenanto. Tämä edellyttää esimiehen läsnäoloa ja työskentelyä omalla osastollaan, jotta aikaa jää havainnointiin. Rakentava palaute otetaan myös pa-remmin vastaan, kun se annetaan reaaliajassa. Alla suoria lainauksia esimiesten haas-tatteluista. Lainauksiin poimittu suoria lauseita niistä aiheista, jotka toistuivat enemmän kuin kahdella esimiehellä.

”Rekrytoidaan arvojen perusteella.”

”Asiat ja työtehtävät voi opettaa, mutta harvoin sitä asennetta pystyy muuttamaan myöhemmin.”

”Työntekijöillä on se fiilis, että ne voi tulla isoillekin pomoille puhumaan.”

Yleisesti yrityksen henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöjohtamisen kehittämissuunnitelmaa. Tämä on aina pitkänaikavälin suunnitelma, jossa henkilöstöjohtamista ja työyhteisön toimintaa suunnataan yhteisen päämäärän toteuttamiseen. (Essote 2012.) Tienari ja Piekkari (2011) tuovat esille arvorekrytointin kasvavan yrityksissä. Z-maailmassa yksilöt korostuvat. Rekrytoidaan henkilöitä, jotka jakavat yrityksen arvot. Yksilöiden odotetaan soveltavan arvoja päivittäisessä työssään ja elävän yrityksen tarinaa todeksi. (Tienari & Piekkari 2011, 102-103.) Yritys X:n henkilöstöstrategia palvelee erittäin hyvin Z-sukupolven toimintaa ja vastaa heidän tarpeisiinsa. Tärkeimpänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä nostaisin arvojen näkymisen ja toteutumisen työskentelyssä.

Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta-kirjassa (2004) painotetaan osaamista strategisena kilpailutekijänä. Työntekijöiden koulutus ja esimiesten heille antama tuki koetaan yleisesti todella merkittäväksi motivaatiotekijäksi työpaikoilla. Johdon, esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden tulisi arvioida säännöllisin väliajoin, miten henkilöstön osaamiset ja kokemukset vastaavat nykyisiä ja tulevia tarpeita. Henkilöstön kehittäminen, valmennus ja urapolun ohjaus tulisi olla kytketty liiketoiminnan strategiaan ja johtamiseen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.) Yritys X:ssä kasvutarinat ovat yleisiä. Työntekijä etenee yrityksen sisällä vaativampiin tehtäviin kompetenssiensa kasvaessa. Myös moni haastateltavista esimiehistä on kasvattanut vastuualueitaan vuosien myötä, joka on saanut heidät sitoutumaan.

4.2.2 Sisäinen viestintä

Haastatteluissa keskusteltiin miten ja missä muodoissa sisäinen viestintä ilmenee kohdeorganisaatiossa. Keskusteluissa nousi esille osastojen- ja henkilöiden välinen viestintä, käytettävät tiedonsiirronkanavat ja virkistystoiminta. Esimiehet kokevat kaiken kaikkiaan sisäisen viestinnän olevan Yritys X:ssä ja kohdeorganisaatiossa kattavaa,

läpinäkyvää ja vuorovaikutuksellista. Kehityskohteita nähdään myös, mutta lähinnä tiedon määrässä.

Tavaratalon yleinen sisäinen viestintä koetaan riittäväksi. Henkilökunnan tiloissa on selkeästi viestitty erilaisista henkilöstöä koskevista asioista ja tulevista tavaratalon kampanjoista. Kerran viikossa ilmestyy myös henkilöstölehti, josta löytyy tietoa ajankohtaisista henkilöstöä koskevista asioista. Virkistystoiminta ilmenee kohdeorganisaatiossa muun muassa henkilöstöjuhlina, osasto- ja tiimikohtaisina virkistysiltoina, ja henkilöstöravintolassa tarjottavina herkuina, kun tavaratalo on päässyt myyntitavoitteeseen. Palavereja, tiedotustilaisuuksia ja sähköpostin välityksellä tulevaa informaatiota siirretään ahkerasti. Esimiesten vastuulle jää tiedon suodattaminen työntekijöille. Osa esimiehistä kokoaa joka viikko oman osastonsa tiimille viikkokirjeen, jossa viestitään vielä tarkemmin osaston asioista. Jokaisella osastolla on myös käytössä viestivihko, jota työntekijät täydentävät päivittäin. Vihossa sana on vapaa, ja sisältö koostuu pääosin ideoista, kysymyksistä, palautteesta ja tervehdyksistä.

Pääosin sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa tapahtuu sähköpostin välityksellä tai kasvotusten. Työntekijöistä kuitenkin noin puolet työskentelee osa-aikaisesti vuorotyössä, eivätkä he käytä työpaikan sähköpostia aktiivisesti. Moni osasto onkin ottanut kommunikoinnin helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi käyttöön mobiililaitteet. Ne nopeuttavat myös esimiesten tiedonsiirtoa, kun he haluavat tavoittaa työntekijänsä. Jokaisella osastolla ja tiimillä on käytössä yhteinen Facebook-, Messenger- tai Whatsapp-ryhmä. Esimiehet ovat yleensä mukana ryhmässä, ja ryhmän tarkoitus on vaihtaa samanaikaisesti reaaliajassa tietoa esimerkiksi vuorojenvaihdosta tai muista muuttuvista tilanteista. Esimiehet sekä työntekijät käyttävät tätä kanavaa myös vapaa-ajallaan, mutta eivät koe sitä rasitteena.

Kehityskohteena kohdeorganisaatiossa nähdään tiedon määrä. Henkilöitä työskentelee monessa portaassa, jolloin tiedon siirtymiseen menee usein melko kauan aikaa. Informaation tulvan koetaan olevan niin suuri, ettei esimiehellä ole aina aikaa suodattaa tietoa eteenpäin työntekijöilleen tarpeeksi nopeasti. Tällöin esimiesten omat alaiset saattavat kuulla asioista muiden osastojen työkavereiltaan ja kokevat saaneensa tiedon väärää reittiä. Osastojen välinen tiedonsiirto koetaan toisaalta ajoittain myös hitaaksi ja mietitään keinoja sen nopeuttamiseksi. Funktioiden väliseltä viestinnältä kaivattaisiin myös enemmän yhteistyötä. Esimiehet toteavat myös tiedon siirtymisen nopeuteen vaikuttavan tiedon aihealueen mielekkyys. Virkistystoimintaan liittyvä tieto siirtyy huomattavasti

nopeammin henkilöltä henkilölle ja osastolta osastolle kuin esimerkiksi uuden toimintamallin käyttöönottoon liittyvä tieto.

”Mä yritän sanoa kaikille samat asiat ja samalla lailla.”

”.. kylhän se aika paljon on sitä suodattamista ja muuta, että siihen menee aika paljon aikaa.”

”Mä haluan, että he tietävät mis vaihees me ollaan myynnis tai mis vaihees me ollaan kampanjoissa. Mitä ens viikolla tapahtuu tai parin viikon päästä.”

Kirjassa Z ja epäjohtaminen (2011) käsitellään tiedon tilannesidonnaisuutta ja kontekstuaalisuutta. ”Tieto on siitä mielenkiintoinen hyödyke, että se ei vähene jaettaessa.” Nykypäivänä tieto saattaa vanheta nopeasti, joten sen jakaminen reaaliajassa on tärkeää työyhteisöissä. Tieto muuttuu myös arvokkaaksi vasta kun siihen yhdistyy osaamista ja näkemystä. (Tienari & Piekkari 2011, 126.) Tienari ja Piekkari (2011) painottavat Z-sukupolven jatkuvaa läsnäoloa verkossa. Läsnäolon ei tarvitse olla fyysistä vaan läsnä ollaan muilla keinoin. Z-sukupolvi on tottunut olemaan aina tavoitettavissa ja odottaa sitä myös muilta. Tiedonsiirron on oltava vaivatonta ja nopeaa, joka edellyttää moderneja viestintäkanavia. (Tienari & Piekkari 2011, 126.)

Virkistystoiminta on yksi tärkeä sisäisen viestinnän osa-alue. Se ilmaisee työnantajan halusta palkita työntekijöitään heidän työpanoksestaan. Yhteinen tekeminen ja henkilöstön palkitseminen ovat tärkeässä roolissa motivaation synnyttämisen ja sitouttamisen kannalta. Yhteisöllisyyden syventäminen ja kaikkien huomioon ottaminen luovat yhteishenkeä. Ihmiselle on luontaisesti tärkeää tuntea olevansa arvostettu ja huomioitu. (Tienari & Piekkari 2011, 130).

Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiossa on merkittävä ja sen kehittäminen on aina ajankohtaista. Sisäinen viestintä ei ole vain tiedottamista, vaan parhaimmillaan kanava olla vuorovaikutuksessa ja luoda yhteishenkeä. Sisäistä viestintää tapahtuu jatkuvasti, osa siitä on vain näkyvämpää kuin toinen. Se on vuorovaikutusta, joka tapahtuu sähköpostilla, intrassa, kahvitauolla ja henkilöstöjuhliissa Hyvä sisäinen viestintä motivoi ja tuo ihmisten parhaat kyvyt esiin. Onnistuessaan se sitouttaa työntekijöitä. Sisäisellä viestinnällä jalkautetaan myös yrityksen strategiaa. Se vahvistaa organisaation mielikuvaa ja tukee kasvua. Kun työntekijä kokee olevansa asioista perillä, hän voi keskittyä ydintehdäväänsä, koska luottaa tiedonkulkuun. (Kekäläinen 2016.)

4.2.3 Z-sukupolvi

Kohdeorganisaation työntekijöistä 25% edustaa Z-sukupolvea. Esimiehet pitävät näitä 18-28-vuotiaita yleisesti oma-aloitteisina, avoimina ja fiksuina. He ovat panneet merkille nuorten olevan entistä valmiimpia tullessaan ensimmäiseen työpaikkaansa. Maailman globalisoitumisen huomaa nuorten ollessa yhä kansainvälisempiä. Heillä ei ole välttämättä kokemusta vielä työelämästä, mutta he ovat matkustelleet, nähneet maailmaa, ja saaneet sitä kautta kokemuksia. Useasti uudesta yrityksestä, johon he hakevat töihin, on otettu ennakkoon selvää, ja organisaation arvoihin, sekä kestävään kehitykseen on kiinnitetty huomiota. Haastatteluissa tulee ilmi, että Yritys X:n hakeutuvat nuoret työnhakijat haluavat työskennellä yrityksessä, jonka arvot he kokevat omakseen, ja jonka työntekijänä he voivat olla ylpeitä.

Nuoret työntekijät kertovat mielipiteensä avoimemmin kuin aiemmat sukupolvet. Z-sukupolvi on tottunut jakamaan mielipiteensä, oli se sitten yhtenevä muiden mielipiteen kanssa tai ei. Keskustelua ja argumentointia ei pelätä vaan oma mielipide sanotaan ääneen, se ollaan myös valmiita muuttamaan. He ovat tottuneet kaiken olevan läpinäkyvää ja tätä odotetaan myös työpaikalla. Esimiehet kokevat että, nuoret haluavat saada jatkuvasti palautetta työstään ja antavat sitä myös itse esimiehelleen ja työkavereilleen. Esimiehet pitävät positiivisena asiana ajatusten jakamista ja vanhojen käytäntöjen kyseenalaistamista. Kohdeorganisaation nuoret työntekijät eivät lähtökohtaisesti kyseenalaista kuitenkaan esimiehiään vaan keskittyvät toimintatapojen parannusehdotuksiin.

Kohdeorganisaation esimiehet kokevat nuorten haluavan työn olevan jatkuvasti mielekästä, ja työn tekemisen vapaata. Eräs esimies mietti ovatko yrityksen työpaikat enää haluttuja, sillä työtä ei voi järjestellä niin vapaasti kuin Z-sukupolvi ehkä toivoisi. On puhetta muun muassa, kuinka blogit ovat yleistyneet ja nuoret voivat hyvin freelancermaisesti toteuttaa itseään ja luoda omat puitteet työnteolle. Kuitenkin yleisesti esimiehet kokevat Z-sukupolven ottavan työn tosissaan ja omaavan hyvän työmoraaalin. Sitoutuminen on kuitenkin erityyppistä ja maailma nähdään avoimempänä. Nuoret haluavat myös edetä hyvinkin nopeasti työssään, ja saatetaan helposti kyllästyä, jos työtehtävä ei miellytä. Yritys X:ssä urakehitys otetaan huomioon jo rekrytointivaiheessa ja mietitään, sopisiko rekrytoitava henkilö vastuullisimpiin tehtäviin mahdollisesti tulevaisuudessa. Työntekijöiden kehitykseen halutaan satsata ja yrityksessä panostetaan työntekijöiden urapolkuun, puhutaan kasvutarinoista. Kohdeorganisaatiossa työskentelee edelleen henkilöitä, jotka ovat olleet mukana avaamassa kyseistä tavarataloa. He ovat siirtyneet

matkanvarrella eri osastojen välillä ja heidän työtehtävänsä ja vastualueensa ovat kehittyneet. Tämä toimintamalli on sitouttanut heitä jäämään yritykseen. Tämä on tärkeää huomioida Z-sukupolvea silmällä pitäen, jolle on tärkeää itsensä ja toiminnan kehittäminen sekä mielekkäät muuttuvat työtehtävät.

Yhtenä suurimmista muutoksista Z-sukupolvella edeltäviin sukupolviin verraten on vapaa-ajan merkityksen kasvu. Työt halutaan tehdä hyvin, mutta urakeskeisyys tai pitkä sitoutuminen ei ole enää nuorten listan kärjessä. Työn ja vapaa-ajan on oltava balanssissa ja vapaa-ajalla on hinta. Lisävuoroja tai -töitä ei välttämättä enää oteta niin myönteisesti kuin ennen. Kohdeorganisaation esimiehet ovat huomanneet, että nuoret sanovat hyvin avoimesti syyn minkä takia vuoroa ei oteta vastaan. Syy saattaa olla oma harrastus, kaverin kanssa sovittu meno tai itselle tarpeelliseksi koettu levon tarve. Toisaalta nuoret kuitenkin vaalivat yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä. Lisätöitä otetaan helpommin vastaan, jos kyseessä on työkaverin auttaminen tai osaston yhteisiin tavoitteisiin pääsy. Tärkeää Z-sukupoven työntekijöille on merkityksen antaminen kyseiselle lisävuorolle.

Kohdeorganisaatiossa on huomattu myös pätkätöiden lisääntyminen. Esimiehet ovat huomanneet nuorissa työntekijöissä halun ottaa nuoruudesta kaikki irti. Esimiehet kertovat työntekijöistä, jotka ovat irtisanoutuneet reilaamisreissun takia ja reissun päätyttyä hakeutuneet taas töihin samaan yritykseen. Esimiehet pyrkivät olemaan ymmärtäväisiä ja joustavia, kuitenkin niin että työntekijät ymmärtävät myös työnantajanpuolen.

”Nuorellekin tosi tärkeää et kokee, että hänet otetaan vakavasti ja ammatillisesti.”

”He jotenkin löytää sen positiivisuuden.”

”Tosi hyvä työmoraali.”

”... enemmän arvostetaan sitä omaa elämää ja vapaa-aikaa, ja niitä harrastuksia.”

”Halutaan ehkä enemmän et se työ on tosi mielekästä.”

4.2.4 Z-sukupolven johtaminen ja motivointi

Yritys X:ssä on hyvin matala hierarkia. Arvot ovat vahvasti esillä jokapäiväisessä työssä ja niiden kautta myös johdetaan. Ympäristö on tehty mahdollisimman avoimeksi ja halutaan, että työntekijä kokee voivansa tulla helposti juttelemaan esimiehelleen. Esimiehet

johtavat hyvin ihmisläheisesti ja moni heistä puhuu valmentavasta johtamistyylistä. Jokainen haastateltava esimies toteaa johtamisensa olevan samanlaista kaikille ikäpolville, eivätkä osaa sanoa johtamisen eroavan nuorten työntekijöiden kohdalla. He ottavat työntekijät yksilöinä huomioon ja arvioivat heidän tarpeitaan työskennellessään heidän kanssaan. Tiimeissä työskentelee yleensä 5-20 henkilöä. Tiimin ollessa isommasta päästä, se asettaa haasteita yksilölliselle johtamiselle. Esimiehet haluavat tuntea työntekijänsä, jotta he pystyvät paremmin ohjaamaan ja kehittämään heitä. Työntekijöiden vahvuudet halutaan saada esille.

Vastuun jakaminen ja delegointi tulevat haastatteluissa monesti esille. Osittain vastuun jakaminen on välttämätöntä, jottei esimies kuormitu liikaa. Tärkeintä on kuitenkin työntekijöiden osallistaminen esimiesten näkökulmasta. Tällä on suuri merkitys motivaation synnyssä. Työntekijän saadessa vastuuta ja kokiessaan olevansa tärkeä osa tiimiä, syntyy motivaatiota. Työntekijöitä kannustetaan itseohjautuvuuteen ja on sallittua tehdä virheitä, kunhan niistä opitaan.

Kohdeorganisaation nuoria työntekijöitä motivoi eniten hyvä työilmapiiri ja työkaverit, uuden oppiminen, tavoitteisiin pääsy ja oman kädenjäljen näkeminen. Aktiivisimmille henkilöille, ketkä haluavat kehittyä, pyritään löytämään uusia vastuualueita tai projekteja, jotta työ pysyy heille mielekkäänä. Eräs esimies toteaa että, työtä voidaan spesifioida työntekijän erikoistarpeiden mukaan ja urapolku kohdeorganisaatiossa voi viedä, vaikka ulkomaille. Iso kansainvälinen yritys koetaan turvallisenä ja luotettavana työnantajana. Työntekijöitä motivoi myös joustavuus työnantajan puolelta. Haastatteluissa tulee esille haasteet, joiden kanssa painitaan suuressa organisaatiossa. Suuressa organisaatiossa on aika-ajoin hankala toteuttaa esimerkiksi työntekijöiden vapaatoiveita. Esimiehen on ajateltava sekä liiketoimintaa että työntekijän motivointia, joskus sattuu yhteentörmäyksiä. Esimiehet kokevat, että nuoret työntekijät kuitenkin sopeutuvat tilanteeseen melko nopeasti, kunhan he saavat keskustella asiasta ja saavat ymmärryksen miksi toimitaan tietyllä tavalla. Vapaa-ajan ollessa näin merkityksellisessä roolissa z-sukupolvella, esimiehen on hyvä varmistaa, että hän puhuu henkilöstönsä kanssa samaa kieltä. Nuoren työntekijän saattaa olla ensimmäisessä työpaikassaan vaikea hahmottaa kokonaisuutta ja liiketoiminnan näkökulmaa. Esimiehen avatessa toiminnan kokonaiskuvaa työntekijöille, työntekijän on helpompi ymmärtää päätöksenteon prosessia. Tämä saattaa myös synnyttää motivaatiota. Vapaatoiveen läpimeno ei ehkä ole niin suuri uhraus työntekijältä, kun hän kokee olevansa oleellinen osa työnteon onnistumista kyseisenä ajankohdana.

”Se on aina mun tavoite et mä tunnen mun tiimiläiset, jotta mä tiedän heidän vahvuudet ja myös ne kehityskohteet.”

”Mahdollisimman paljon ylipäänsä tuossa mun tiimissä oon halunnut päästä sellaiseen et kaikki osallistuu.”

”Sä et vaan kerro välttämättä vastauksia, vaan sä yrität saada ihmiset itse oppimaan.”

4.2.5 Johtamisen kehittäminen

Teemahaastattelun viides ja kuudes teema koskivat esimiesten vahvuuksia ja kehityskohteita. Sisällönanalyysiä tehdessä kuitenkin selkiytyi, että henkilökohtaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden lisäksi asiaa lähestyttiin myös johtamisen kehittämisen näkökulmasta kohdeorganisaatiossa. Jokaisella esimiehellä on pitkä kokemus esimiestyöskentelystä ja he pohtivat myös, miten heidän johtamisensa on kehittynyt ajan saatossa. Management-johtamisesta on siirrytty enemmän Leadership-johtamiseen. Työntekijöitä ei nähdä enää resurssina vaan voimavarana, johon koko organisaation tulee panostaa.

Suurimpana haasteena nähdään ajanhallinta. Esimiehet työskentelevät paljon alaisensa kanssa myymälän puolella ”lattialla”, tehden samoja työtehtäviä heidän kanssaan. Aikaa kuluu keskimäärin 75% lattialla myymälän puolella ja 25% hallinnollisten tehtävien parissa toimistotiloissa. Esimiehet haluavat viettää mahdollisimman paljon aikaa tiiminsä parissa, ajoittain hallinnollisten tehtävien kustannuksella. Välillä lattia-aika on esimiehille myös kustannussyistä pakollista, jos henkilökuntaa ei ole tarpeeksi. Ajanhallinta ja työtehtävien jakaminen sekä delegointi tulevat paljon haastatteluiden aikana esille. Esimiehet toivovatkin organisaation kehittävän parempia rutiineja hallinnollisen työn nopeuttamiseen. Toimintaa halutaan tehostaa ja löytää yhteisiä toimintatapoja. Tällöin aikaa jäisi enemmän myös kehittämiseen ja innovointiin.

Esimiehet kokevat alaisensa kanssa työskentelyn ihmistenjohtamisen näkökulmasta olevan välttämätöntä. Läsnäolo sekä yhdessä tekeminen koetaan suureksi vahvuudeksi kohdeorganisaatiossa. Esimies pystyy havainnoimaan, miten kukin suoriutuu työstään, ja hän pystyy myös itse johtamaan esimerkillään. Tämä mahdollistaa reaaliaikaista palautteenannon ja alaisten kanssa kommunikoinnin. Hierarkian ollessa matala ja esimiehen toimiessa yhdessä alaisensa kanssa on tärkeää, että välit pysyvät avoimina. Eräs esimiehistä toteaa, että palautteen tulee olla aina tavoitteellista. Puolin ja toisin.

"Pyrin olemaan hyvin ihmisläheinen johtaja."

"Pyrin olemaan kannustava ja antaa sitä palautetta mahdollisimman paljon, niin hyvässä kuin sitten mitä voi kehittää, et se olisi motivoivaa se työ."

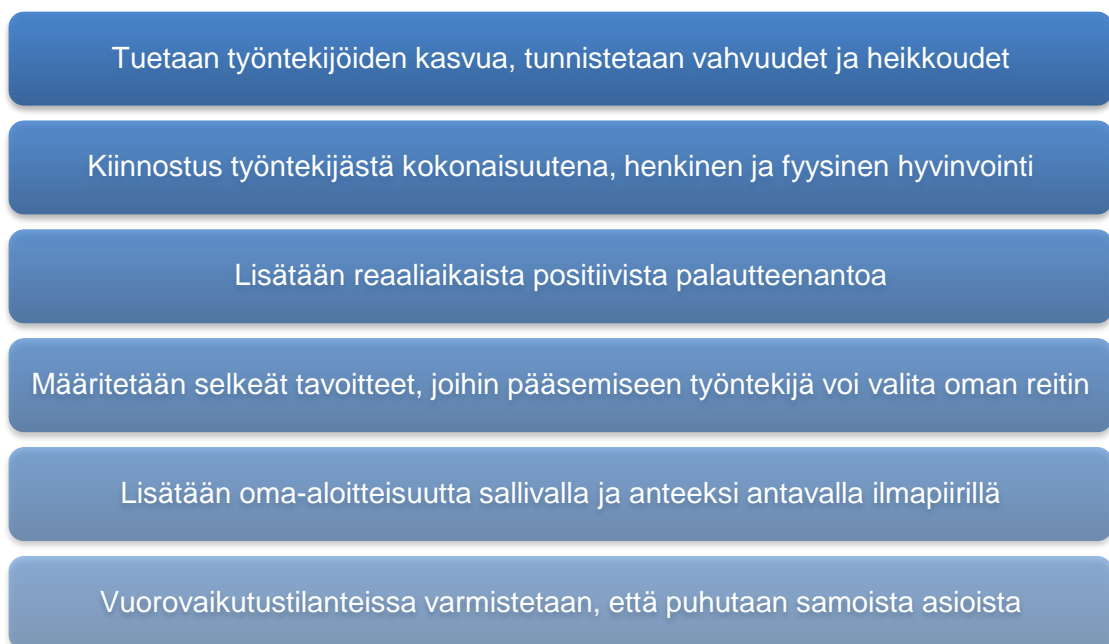
"Ei tää ole pelkkää suorittamista, et meidän pitää nauttia tästä. Meil pitää olla kivaa."

"Ajankäyttö on tällanen yks isoin haaste."

JCDecaux Finlandin toimitusjohtaja Klaus Kuhanen puhuu ajankäytön tehostamisen olevan yksi osa uudenlaista esimiestyöskentelyä. Ajankäyttöä ja suunnittelua tulee johtaa. Esimiehiä sekä työntekijöitä tulee sparrata suunnittelemaan omaa ajankäyttöään, jotta oikeita asioita tehdään oikeaan aikaan. Ajankäytön tehostuessa yleisesti myös toiminta tehostuu. (Tienari & Piekkari 2011, 255.) Työn ilo-kirjassa (2011) korostetaan oikeanlaisen palautteenannon merkitystä. Z-sukupolvea johdettaessa on huomioitavaa, että he kyseenalaistavat sanojen ja tekojen yhteneväisyyden. Palaute vailla tarkoitusta tai päämäärää ei motivoi nuoria. He miettivät tarkemmin motiiveja sanojen takana. Varsinkin rakentavan palautteen tulee olla aina ratkaisukeskeistä, ja se tulee antaa asiasta, ei persoonasta. (Manka 2011, 127). Esimies alais-suhdetta ei pidä vain ylläpitää vaan sitä tulee jatkuvasti pyrkiä kehittämään. (Tapscott 2010, 199).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoite oli oppia ymmärtämään teorian pohjalta Z-sukupolven asenteita, työelämäkäyttäytymistä ja motivaatiotekijöitä. Teemahaastatteluilla kartoitin asioita, jotka synnyttävät kohdeorganisaation Z-sukupolven työntekijöissä motivaatiota ja parantavat sitä kautta heidän sitoutumistaan yritykseen. Tahtotila kohdeorganisaation yhteishenkilön kanssa oli saada kerättyä haastatteluilla aineistoa, joka kuvaa realistisesti kohdeorganisaation tilannetta. Teemahaastatteluista ilmeni selkeästi että, esimiehet haluaivat tuntea alaisensa ja johtaa ihmisläheisesti. Heidän pyrkimys on että, työpaikalla valitsee avoin ja kannustava ilmapiiri. Kaiken huomion ei tulisi mennä vain suorittamiseen ja tuloksen arviointiin, vaan työpaikalla tulisi olla myös hauskaa. Inhimillisyydelle tulee antaa tilaa. Johtamisen kehittäminen todettiin moniulotteiseksi. Kohdeorganisaation kannalta Z-sukupolvea sitouttaviksi tekijöiksi nousi esimiesten näkökulmasta kuusi erillistä aihealuetta, jotka on esitetty seuraavaksi.



Kuvio 6. Z-sukupolven sitouttaminen yritykseen esimiesten näkökulmasta.

1. *Työntekijä tulee ottaa huomioon yksilönä, tunnistetaan ja reagoidaan työntekijän vahvuuksiin ja heikkouksiin.* Annetaan työntekijälle mahdollisuuksien mukaan lisää vastuuta hänen kompetenssin kasvaessa. Tämä antaa myös muille viestin, että hyvän työn

tulokset huomataan ja palkitaan. Syy-seuraus-suhde on hyvä motivoinnin keino. Työn räättälöinti työntekijälle on tärkeää hänen kehityskaartaan ajatellen, Z-sukupolvelle erityisesti. 2. *Empatia, jolloin työntekijä nähdään kokonaisuutena ja osoitetaan kiinnostusta myös hänen henkilökohtaista elämää kohtaan.* Vapaatoiveen huomiointi tai ”Hei miten meni viikonloppu?”-kysymys antaa työntekijälle viestin, että hänestä välitetään ja hän on merkittävä henkilö työyhteisössä. Positiivinen kannustava ilmapiiri työpaikalla luo yhteishenkeä. Tunne yhteisestä todellisuudesta sitoo työyhteisön jäsenet tiiviimmin yhteen. Z-sukupolvelle tärkeä piirre, yhteistyö, korostuu. 3. *Kannustaminen ja työn tulokseen reagointi, positiivisen palautteenannon lisäämisen kautta.* Esimies huomioi työntekijän työn jäljen, asenteen ja palvelun reaaliajassa. Palautteenannon ollessa proaktiivista ja jatkuvaa, nuori työntekijä saa itsevarmuutta toimintaansa. Uskallus itsenäisiin päätöksiin kasvaa, myös Z-sukupolvelle tärkeä piirre nopeus tulee esille reaaliaikaisessa palautteenannossa. 4. *Tavoitteisiin pääsyn soveltaminen. Selkeiden tavoitteiden määrittämisen myötä, työntekijällä on vapaus valita, minkälaisen reitin hän valitsee niiden saavuttamiseen.* Z-sukupolvelle ominaisista piirteistä innovatiivisuus ja tutkiminen tulevat vahvasti esille tavoitteiden pääsyyn soveltamisessa. Tutkitaan, ideoidaan ja innovoidaan. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät työn mielekkyyttä, joka lopulta motivoi haastamaan itsensä ajattelemaan. Työhön syntyy tavoitteellisempi suhde omien suoritusten kautta, joka sitouttaa. 5. *Vastuunannon lisääminen, jolloin työntekijöihin luotetaan enemmän ja ilmapiiri tehdään anteeksi antavaksi.* Työntekijällä on tällöin myös vapaus epäonnistua, kunhan oppimisprosessi on jatkuva. Vastuu on yleisesti tekijä, joka saa ihmisen tekemään töitä paremmin ja vastuullisemmin. Vastuunanto ja -otto ovat esimiehen ja työntekijän välinen molemminpuolinen osoitus luottamuksesta. 6. *Viestinnän parantaminen, jossa on tärkeintä varmistaa, että puhutaan samoista asioista.* Väärinymmärryksen riskiä tulee pyrkiä minimoimaan. Työntekijä voi keskittyä ydintehtäväänsä, kun hänen ei tarvitse miettiä epäoleellisia asioita sen ulkopuolelta. Luottamus korostuu myös tässä, läpinäkyvä toiminta antaa luotettavan vaikutelman, joka on tärkeää Z-sukupolvelle.

Teemahaastattelumenetelmä oli sopiva menetelmä tulkittavan aiheen kannalta. Haastattelut alkoivat toistaa toisiaan selkeästi neljännen haastateltavan kohdalla ja tuloksista löytyi yhtenäisyyksiä. Tämä osoitti, ettei tulos ole sattumanvarainen. Havainnoista pystyi löytämään jatkuvan samankaltaisuuden. Oma pohdinta teemahaastatteluiden kehittämiseen liittyi teemahaastattelun teemoihin. Teemahaastatteluilla olisi voitu saada vielä tarkempaa tietoa työntekijöiden sitouttamisesta, mikäli yksi teema olisi käsitelty suoraan sitoutumista. Aiheista käytiin keskustelua haastatteluiden aikana, mutta vastaukset olisivat voineet olla selkeämpiä ja yksityiskohtaisempia. Mietin myös olisiko aiheen sisältä

herännyt uutta kiinnostavaa keskustelua, jos teemahaastattelut olisi toteutettu ryhmäteemahaastattelun muodossa yksilöteemahaastattelun sijaan.

Koko Opinnäytetyöprosessin aikana pyrin mahdollisimman objektiiviseen tulkintaan ja omien ennakkokäsitysten tunnistamiseen. Toin esille, mihin ajatukseni perustuivat ja mihin niitä vertasin. Ennakkokäsitykseni liittyivät lähinnä Z-sukupolven eettisyyteen ja heidän työmoraaliinsa. Koin ennen aiheeseen perehtymistä, Z-sukupolven olevan enemmän materiaalia ja ulkoisten hyödykkeiden perään. En myöskään pitänyt heidän työmoraaliaan kovinkaan korkeana. Aiheeseen perehtymisen ja ymmärryksen syvenemisen myötä, tämä käsitys kuitenkin tarkentui ja muuttui. Tunnistin myös, etteivät sukupolvien väliset erot leikkautu erilleen selkeästi, vaan persoonat erot vaikuttavat oleellisesti jokaisen henkilön toimintaan ja valintoihin.

Jatkokehittämissuhteet liittyvät esimiesten perehdyttämiseen. Esimiehillä tulisi olla tarpeeksi tietoa, varsinkin tuoreilla esimiehillä, miten johtaa nykypäivän odotusten mukaisesti. Esimieheltä ja johtamiselta odotetaan nykypäivänä paljon ja osaamisen kompetenssin tulee olla riittävä, jotta he saavat osakseen tarpeellista uskottavuutta. Näkisin että, kohdeorganisaation esimiesten tietoa nuorten sukupolvien ajatusmaailmasta, arvoista sekä työelämäkäyttäytymisestä tulisi lisätä. Näin ollen tulisi myös johtamisen keinoja kehittää, jotta ne vastaisivat nykypäivän nuorten tarpeisiin. Seuraava kehittämissuhteus voisi liittyä kohdeorganisaation esimiesten konkreettiseen kouluttamiseen Z-sukupolvesta ja tavoista johtaa tätä sukupolvea. Näkisin lähikoulutuksen kohdeorganisaation tiiloissa toimivampana ratkaisuna. Tällöin keskustelulle ja näkökulmille olisi myös tilaa.

LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Essote - Henkilöstöstrategia 2012-2016. Etelä-Savon Sairaanhoitopiiri. 30.12.2012 Viitattu 13.6.2017. <http://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/Henkilöstöstrategia.pdf>

Hakanen, J. Työn imu – Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 20.6.2017. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Huttunen, R. 13.3.2013. Luotettavuus. Viitattu 30.6.2017. <https://www.google.fi/search?q=tutkimuksen+luotettavuuden+arviointi&oq=tutkimuksen+luotettavuuden+arviointi&aqs=chrome.0.0l6.5542j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=laadullisen+tutkimuksen+luotettavuus++rauno+huttunen>

Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes

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

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki. Talentum.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki. WSOYpro Oy.

Move Over, Millennials: Gen Z is About to Enter the Workforce. Tutkimuksen teetti Monster Worldwide ja sen toteutti globaali tutkimusyhtiö TNS tammikuussa 2016. Viitattu 4.4.2017. <https://hiring.monster.com/LiteReg/GenZReport.aspx>

Näppärä, L. 2017. Spoken – Haastattelun lajityypit. Viitattu 21.4.2017. <https://www.spoken.fi/blogi/haastattelun-lajityypit>

Puttonen, M. 2012. Tiede – Z luo uudet arvot. Viitattu 15.5.2017. http://www.tiede.fi/artikkeli/juttu/artikkelit/z_luo_uudet_arvot

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Ryhmähaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmä-opetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskunnallinen tietoarkisto. Viitattu 21.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html

- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Litterointi. KvaliMOTV - Menetelmä-opetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskunnallinen tietoarkisto. Viitattu 26.4.2017.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Teemoittelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Säntti, P. & Säntti, R. 2012. Silmät auki sosiaaliseen mediaan. Aaltonen-Ogbeige, T. Saastamoinen, P. Rainio, H. & Vartiainen, T. <http://www.tivia.fi/sites/tivia.fi/files/tivia/Julkaisut/Kirjat/Silmät%20auki%20sosiaaliseen%20mediaan%202%20painos%20PDF.pdf>
- Silander, P. 1988. Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntauksat. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 55. Oulu: Oulun yliopisto. ISBN 951-42-2678-X.
- Kekäläinen, E. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia - Rekommanded. Viitattu 14.6.2017. <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt Digi aikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Porvoo. WSOY-pro Oy.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki. Talentum.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Sisällönanalyysi Luku 2.3.2.3. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Sisällönanalyysi. KvaliMOTV - Menetelmä-opetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskunnallinen tietoarkisto. Viitattu 2.5.2017.
- Väkevä, L. 1999. Hermeneutiikka tieteellisenä lähestymistapana. Viitattu 21.4.2017.
<http://wwwedu.oulu.fi/muko/lvakeva/Lisuri/HERMENEU.HTM>
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa. Hansaprint Oy.

Helsinki 2.4.2017

Hei XXXX Johtoryhmä,

Suoritin XXXX HR-osastolla HR-harjoittelun viime talvena 9/2016-1/2017. Opiskelen liiketaloutta Turun Ammattikorkeakoulussa ja teen tutkimusta opinnäytetyötäni varten. Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi olemme x:n kanssa sopineet XXXX ja tutkimusta varten tulen haastattelemaan viittä vapaaehtoista XXXX esimiestä.

Tutkimus koskee Z-sukupolvea, joka käsittää 1990-luvun jälkeen syntyneet henkilöt. Selvitän miten XXXX esimiehet johtavat ja motivoivat tätä uutta sukupolvea. Verraten saatuja tuloksia kerättyyn teoriaan Z-sukupolvesta ja heidän odotuksista organisaatiolle ja johtamiselle. Tutkimuksen tavoite on kartoittaa esimiestyön pohjalta mitkä tekijät parantavat Z-sukupolven sitoutumista yritykseen. Viitekehys rajautuu johtamiseen, motivointiin ja sitoutumiseen.

Tutkimus tullaan toteuttamaan teemahaastattelun muodossa touko-kesäkuun aikana ja tulen kontaktoimaan haastateltavat esimiehet henkilökohtaisesti sähköpostilla. Haastateltavat henkilöt pysyvät anonyymeinä.

Yhteyshenkilönäni toimii x. Kaikissa tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä voitte kääntyä minun tai hänen puoleen.

Ystävällisin terveisin,

Noora Sinervo

Hi XXXX Managers,

I worked at XXXX HR-department as a HR-Trainee for 5 months, 9/2016-1/2017. I'm a student at Turku University of Applied Sciences, degree programme in Business Administration and I'm doing a research for my Bachelor's thesis. We have agreed together with x that the target organisation will be XXXX and for the research I will interview five team leaders who will volunteer.

Research concerns Generation Z (born 1990-1999). I will determine how XXXX team leaders motivate and lead this new generation. The results will be compared to the theory of generation Z and what their expectations are for the organisation and leadership. The aim is to find out through leadership which things enhance the new generation employees to engage more to the company. The theoretical framework contains managing, motivating and engagement.

The study will be executed as a qualitative research in the form of a theme interview between May and June. The team leaders who I will interview will be contacted directly via email. These persons will stay anonymous.

My contact person is x. For any questions concerning the research you can turn to me or her.

Kind regards,

Noora Sinervo

Helsinki 15.4.2017

Hei,

Suoritin XXXX HR-osastolla HR-harjoittelun viime talvena 9/2016-1/2017. Opiskelen liiketaloutta Turun Ammattikorkeakoulussa ja teen tutkimusta opinnäytetyötäni varten.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi olemme x kanssa sopineet XXXX ja tutkimusta varten tulen haastattelemaan viittä vapaaehtoista XXXX esimiestä. **Tutkimukseen on valittu henkilöt, joiden uskotaan palvelevan parhaiten tutkimuksen tarkoitusta. Sinä olet yksi heistä.**

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna (avoin keskustelu, jossa aihepiiri on rajattu) touko-kesäkuun aikana. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluita ja ne nauhoitetaan, kesto noin 1-1,5h. Haastateltavien henkilöiden tiedot käsitellään luottamuksellisesti eikä henkilöllisyys käy ilmi tutkimuksessa.

Tutkimus koskee Z-sukupolvea, 1990-1999 välillä syntyneet työntekijät. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa, miten XXXX esimiehet johtavat ja motivoivat tätä uutta sukupolvea, sekä mitä haasteita he kokevat nuorten työntekijöiden johtamisessa. Saatua tuloksia verrataan kerättyyn teoriaan Z-sukupolvesta ja heidän odotuksista organisaatiolle ja johtamiselle.

Tutkimuksen tavoite on oppia ymmärtämään Z-sukupolven asenteita, työelämäkäyttäytymistä ja motivaatiotekijöitä sekä kartoittaa esimiestyön pohjalta, mitkä tekijät parantavat Z-sukupolven sitoutumista yritykseen. Viitekehys rajautuu johtamiseen, motivointiin ja sitoutumiseen.

Mikäli suostut haastatteluun, toivon pikaista yhteydenottoa (viimeistään to 11.5), jotta voimme sopia haastatteluajankohdan työvuorojesi lomaan touko-kesäkuulle. Haastattelu pidetään XXXX neuvottelutiloissa, ja tulen lähettämään teemahaastattelurungon etukäteen.

Yhteyshenkilönäni toimii x. Kaikissa tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä voitte kääntyä minun tai hänen puoleen.

Ystävällisin terveisin,

Noora Sinervo

Helsinki 1.5.2017

Teemat ja ohjaavat alateemat

Henkilöstöstrategia

- henkilöstösuunnittelu
- rekrytoinnin suunnittelu
- työntekijän perehdyttäminen ja opastus
- henkilöstön kehittäminen

Sisäinen viestintä

- tiedottaminen
- vuorovaikutus
- mitä kehitettävää

Z-sukupolvi

- Henkilökuvaus
- työntekijäkuvaus
- erot muihin sukupolviin
- täysipäiväiset vs. osa-aikaiset
- sitoutuminen yritykseen

Z-sukupolven johtaminen ja motivointi

- Johtaminen
- Motivointi ja palkitseminen
- Eryistarpeet työntekijöinä
- Haasteet esimiehelle
- Sitouttaminen yritykseen

Omat vahvuudet esimiehenä

- Millainen olet esimiehenä
- Z-sukupolvea johdettaessa
- Z-sukupolvea motivoidessa

Omat kehityskohteet

- Johtaminen / motivointi
- Z-sukupolvea johdettaessa