Tampereen yliopisto

Aapo Peltomäki

Z-SUKUPOLVEN OMINAISPIIRTEIDEN MERKITYS ESIHENKILÖTYÖSSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2022
Ohjaaja: Riikka Tapaninaho

TIIVISTELMÄ

Aapo Peltomäki: Z-sukupolven ominaispiirteiden merkitys esihenkilötyössä
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen
Joulukuu 2022

Z-sukupolvi on tekemässä siirtymää työelämään. Tämä siirtymä tuo mukanaan uusia haasteita esihenkilöille. Z-sukupolven ominaispiirteiden tunteminen helpottaa esihenkilön työtä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa Z-sukupolven ominaispiirteistä, jotta esihenkilöt saavat uusia työkaluja omaan työhönsä. Aihetta on toistaiseksi tutkittu vähän. Tällä työllä pyritään vastaamaan tutkimusaukkoon.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Z-sukupolven ominaispiirteiden merkitystä esihenkilötyössä. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään, millaisia ominaispiirteitä Z-sukupolvelta tunnistetaan ja miten nämä ominaispiirteet näkyvät työelämässä esihenkilön näkökulmasta. Tämä pyrittiin selvittämään teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksessa kerätyn empiirisen haastatteluaineiston avulla.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä nousi esiin neljä Z-sukupolven ominaispiirrettä. Nämä neljä ominaispiirrettä ovat diginatiivisuus, keskittyminen, kommunikaatio ja urakeskeisyys. Teoreettisessa viitekehyksessä nousi esiin tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet Z-sukupolven ominaispiirteiden muodostumiseen. Tämän lisäksi tarkasteltiin Z-sukupolven esihenkilöille suunniteltua DITTO-viitekehystä sekä esihenkilötyötä lyhyesti. Teoreettisessa viitekehyksessä Z-sukupolven ominaispiirteet näyttäytyivät negatiivisemmin kuin empiirisessä tutkimusaineistossa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka soveltuu hyvin vähän tutkitun aiheen tarkasteluun. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea esihenkilöä, joilla oli kokemusta Z-sukupolven ja edeltävien sukupolvien johtamisesta. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden näkökulmasta korostui erityisesti kolme Z-sukupolven ominaispiirrettä. Esihenkilöt tunnistavat Z-sukupolven ominaispiirteinä diginatiivisuuden, urakeskeisyyden ja työelämätaidot, joka pitää sisällään teoriassa esiin nousseet keskittymiseen ja kommunikaatioon liittyvät ominaispiirteet. Esihenkilöille nämä ominaispiirteet ovat pääasiassa positiivisia, ainoastaan sitoutuminen ja puhelimen käyttö työajalla ovat tuottaneet haasteita. Kuitenkin Z-sukupolven hyvästä teknologisesta osaamisesta työpaikalla hyötyvät esihenkilön lisäksi myös muut. Yhteenvetona voidaan sanoa, että Z-sukupolven ominaispiirteet luovat esihenkilöille sekä haasteita että mahdollisuuksia työpaikoilla.

Avainsanat: Esihenkilötyö, Z-sukupolvi, Ominaispiirteet, Z-sukupolven johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO ... 5

1.1 Tutkimuksen tausta ... 5

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ... 6

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset ... 7

1.4 Tutkimuksen eteneminen ... 7

2 TUTKIMUKSEN TEOREETIINEN VIITEKEHYS ... 9

2.1 Z-sukupolven ominaispiirteet ... 9

2.2 Esihenkilötyö ja Z-sukupolven johtaminen ... 13

3 METODOLOGIA ... 17

3.1 Tutkimusmenetelmä ... 17

3.2 Aineiston keruu ... 18

3.3 Aineiston analysointi ... 18

4 TULOKSET ... 21

4.1 Z-sukupolven diginatiivisuus ... 21

4.2 Z-sukupolven työelämätaidot ... 23

4.3 Z-sukupolven urakeskeisyys ... 26

5 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 29

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ... 29

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset ... 30

LÄHTEET ... 32

Kirjallisuus ... 32

Muut lähteet ... 33

LIITTEET ... 34

Liite 1: haastattelurunko ... 34

TAULUKOT

Taulukko 1 Z-sukupolven ominaispiirteet 10

Taulukko 2 Kirjallisuudesta kootut ominaispiirteet 13

Taulukko 3 Haastattelut 18

Taulukko 4 Aineiston käsitteellistäminen 19

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Uusi sukupolvi – Z-sukupolvi – on siirtymässä kasvavissa määrin työelämään. Z-sukupolvea värittävät omat ominaispiirteensä vaikuttaen sekä työyhteisöjen että esihenkilöiden toimintaan. Onkin sanottu, että Z-sukupolven ymmärtäminen sen edustajien käyttäytymisen ja tarpeiden näkökulmasta työpaikalla parantaa heidän integroimistaan työyhteisöön sekä johtaa parempiin tuloksiin (Schroth, 2019). Tällä tutkimuksella pyritään saamaan laadukasta tietoa Z-sukupolven ominaispiirteiden vaikutuksesta työelämässä varsinkin esihenkilöiden näkökulmasta. Ominaispiirteiden tuntemisesta hyötyvät sekä työnantajat että esihenkilöt, ja näin tällä tutkimuksella pyritään helpottamaan esihenkilöiden työtä.

Z-sukupolvi tarkoittaa ihmisiä, jotka ovat syntyneet vuosina 1995–2010 (Conlin & Bauer, 2021). Heitä kutsutaan myös I-sukupolveksi (iGen), koska heillä on ollut käytössään internet koko elämänsä ajan (Gabrielova & Buchko, 2021). Tällä hetkellä Z-sukupolveen kuuluvat ovat lapsia, nuoria ja nuoria aikuisia. Sukupolvia määrittäessä on kuitenkin otettava huomioitava määrittelyn haasteet. Sukupolvia on vaikea määritellä tarkasti, koska sukupolvet eivät ole jakautuneet jyrkästi vaikkakin tietyt ominaisuudet ja yhtäläisyydet mukailevat ikäluokkaa (Bencsik, Horvath-Csikos & Juhasz, 2016). Sukupolvia tutkiessa on hyvä tiedostaa nämä haasteet.

Aihepiirin tutkiminen on tärkeää, jotta on helpompi ymmärtää, miten Z sukupolvi, joka tekee siirtymää työelämään, tulee muokkaamaan työpaikkoja. Vaikka Z-sukupolvi on vasta osittain mukana työvoimassa, he ovat tutkimusten mukaan onnistuneet yllättämään kollegansa ja esihenkilöt työyhteisöissä (Bencsik ym., 2016). Z-sukupolven tulee paikata työvoimapulaa, jonka aiheuttavat suuret ikäluokat. Suuret ikäluokat, jotka ovat syntyneet toisen maailmansodan jälkeen ovat siirtymässä tai ovat jo siirtyneet eläkkeelle (Berkup, 2014). Z-sukupolvi aiheuttaa merkittävän sukupolvenvaihdoksen työpaikoilla (Gabrielova & Buchko, 2021). Mahdollisimman sujuva sukupolvenvaihdos työpaikoilla on kaikkien etu, jotta vältetään vakavat konfliktit sukupolvien välillä.

Esihenkilöiden on ennustettu kohtaavan uusia haasteita Z-sukupolven kanssa, sillä Z-sukupolvi ei ole yhtä valmis kohtaamaan työn realiteetteja kuin aikaisemmat sukupolvet. Tämä on seurausta työkokemuksen puutteesta, myös kotitöistä. Esihenkilöille onkin tärkeää ymmärtää Z-sukupolvea ja heidän käytöstään, jotta esihenkilöt voivat auttaa Z-sukupolvea työn odotusten kanssa. (Schroth, 2019.) Esihenkilön näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, mitä Z-sukupolvi haluaa esihenkilöltä. Tutkimalla Z-sukupolven ominaispiirteitä voidaan saada parempi käsitys siitä, miten Z-sukupolvi tulee muovaamaan työpaikkoja tulevaisuudessa. On myös tärkeä olla tietoinen mahdollisista haasteista, joita ominaispiirteet luovat, jotta niihin voidaan miettiä ratkaisuja. Aihe on ajankohtainen ja sitä on toistaiseksi tutkittu vähän Suomessa. Tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan tähän tutkimusaukkoon.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Z-sukupolven ominaispiirteitä ja niiden merkitystä esihenkilön näkökulmasta. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä yhä enenevissä määrin Z-sukupolven edustajia siirtyy työelämään. Kun esihenkilö on tietää, millaisen sukupolven kanssa hän on tekemisissä, alaisten johtaminen helpottuu.

Tutkimuksen pääkysymys on: *Miten Z-sukupolven ominaispiirteet näkyvät esihenkilötyössä?*

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

Millaisia ominaispiirteitä Z-sukupolvella tunnistetaan?

Miten ominaispiirteet näkyvät työelämässä?

Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan kuva siitä, miten Z-sukupolven ominaispiirteet näkyvät työpaikalla. Tavoitteena on myös hahmottaa, mitkä ovat esihenkilöiden mielestä ominaispiirteiden tuomia haasteita ja mahdollisuuksia.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Sukupolvella viitataan tiettynä ajankohtana syntyneisiin ihmisiin. Usein Z-sukupolven edustajien nähdään syntyneen vuoden 1995 jälkeen, vaikka tutkijoilla onkin eriäviä mielipiteitä siitä, milloin Z-sukupolvi alkaa (Prakash & Tiwari, 2021). Eriävistä mielipiteistä huolimatta ja selvyyden vuoksi olen päätynyt vuoteen 1995 tässä tutkimuksessa. Näin ollen vanhimmat Z-sukupolven edustajat ovat 27-vuotiaita ja toisaalta nuorimmat ovat edelleen peruskoulussa. Vanhimmat Z-sukupolven edustajat voivat olla jo maistereita ja asiantuntijatyössä tai esihenkilöasemassa. Z-sukupolvea ennen tulevat milleniaalit, jotka ovat syntyneet 1980–1994 vuosien välillä (Berkup, 2014).

Esihenkilötyö on keskeinen käsite tämän tutkimuksen kannalta, koska tutkimus tehdään nimenomaan esihenkilön näkökulmasta. Haastattelut on toteutettu esihenkilöiden kanssa. Esihenkilöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan henkilöä, jonka työhön kuuluu ainakin otsittain muiden johtaminen. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan esihenkilötyöllä pyritään luomaan edellytykset tehokkaalle työlle ja johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään pääsemään tehokkaasti haluttuihin tuloksiin.

Tutkimusta on rajattu työtehtäviin, joissa työtä tehdään työpaikalla fyysisesti. Tämä rajaus on tehty sen vuoksi, että esihenkilön on helpompi arvioida alaisensa toimintaa ja ominaispiirteitä kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa työpaikalla kuin etätyön kontekstissa. Rajauksen tavoitteena on saada mahdollisimman rikasta tietoa siitä, miten ominaispiirteet näkyvät esihenkilölle. Esihenkilöt on myös valittu siten että, he ovat johtaneet milleniaaleja ja mahdollisesti jopa muita sukupolvia työurallaan esihenkilöinä.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Lisäksi käydään läpi keskeiset käsitteet ja aiheen rajaukset. Toisessa luvussa käydään läpi kirjallisuutta ja perehdytään Z-sukupolven ominaispiirteisiin. Tämän lisäksi käydään pintapuolisesti läpi esihenkilötyötä ja, miten esihenkilön olisi järkevää toimia Z-sukupolven kanssa heidän siirtyessä työelämään.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytetty metodologia. Luvussa perustellaan, miksi tähän menetelmään on päädytty ja millaisia kysymyksiä on esitetty. Metodologiassa käydään myös läpi analyysi prosessia sekä aineiston keräämistä.

Neljännessä luvussa käydään läpi tuloksia, jotka jakautuvat Z-sukupolven ominaispiirteisiin ja esihenkilöiden kokemuksiin näistä piirteistä. Viidennessä luvussa käydään läpi tuloksista ja kirjallisuudesta tehtyjä johtopäätöksiä. Tämän lisäksi käydään läpi tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETIINEN VIITEKEHYS

Työpaikat jatkavat muuttumistaan, kun uusi Z-sukupolvi siirtyy työelämään (Gabrielova & Buchko, 2021). Sukupolvitutkimus on kriittistä, jotta voidaan ymmärtää eri sukupolvien käytöstä, asenteita, ominaispiirteitä ja käsitystä työstä ja työelämästä. Tämä tieto on arvokasta yrityksille tämän päivän muuttuvassa ja kilpaillussa maailmassa. (Prakash & Tiwari, 2021.) Kilpaillussa maailmassa on selkeästi tarvetta hyödyntää viimeisintä tietoa ja saada se leviämään organisaatiossa. Esihenkilöiden on hyvä ymmärtää, kuinka johtaa nuoria ja kokemattomia työntekijöitä. Tämän lisäksi tarvitsee myös ymmärtää heidän sukupolvensa ominaispiirteitä, joita heidän kokemuksensa muokkaavat. (Schroth, 2019.) Tästä syystä ensimmäiseksi kirjallisuudessa paneudutaan Z-sukupolven ominaispiirteisiin. Esihenkilötyötä käsitellään luvussa 2.2 Tämän lisäksi luvussa käsitellään, miten esihenkilön tulisi suhtautua Z-sukupolveen sekä käydään läpi joitakin käytännön ohjeita, jotka tunnistetaan keskeiseksi kirjallisuudesta.

2.1 Z-sukupolven ominaispiirteet

Ajankohta, jolloin synnymme ja kasvamme, vaikuttaa perspektiiviin, käytökseen ja näkemykseen maailmasta (Magano, Silva, Figueiredo, Vitória, Nogieira & Dinis, 2020). Aikakauden tapahtumat, teot, uskomukset, politiikka ja arvot määrittelevät ryhmän kulttuuria ja luovat vahvan siteen sukupolven sisälle (Magano ym., 2020). On tärkeää hahmottaa, miten sukupolvet muodostuvat, jotta voidaan ymmärtää niiden ominaispiirteitä.

Magano ym., (2020, 7) ovat keränneet kirjallisuudesta merkittävimpiä tapahtumia, jotka ovat muokanneet Z-sukupolvea. Näitä ovat globaalin terrorismin nousu, vuoden 2008 finanssikriisi, sosiaalisen median nousun mukana diginatiivit henkilöt sekä toiset todellisuudet, koronapandemia ja Kiinan nousu. Z-sukupolven merkittävät tapahtumat sekä muita Maganon ym. havaintojaan on kuvattu taulukossa 1. Uusimpana merkittävänä tapahtumana taulukon ulkopuolelta on Ukrainan sota, joka koskettaa Z-sukupolveen kuuluvia varsinkin Euroopassa. Tapahtumat ovat oleellinen osa sukupolvikokemusta, koska ne yhdistävät samaan aikaan samanikäisiä.

Taulukko 1 Z-sukupolven ominaispiirteet Magano ym. (2020)[1]

Z-sukupolvi	
Merkittävät tapahtumat	Kansainvälinen terrorismi Finanssikriisi 2008 Koronapandemia Sosiaalinen media Liikkuvuus ja useat todellisuudet Diginatiivit Saman sukupuolen avioliitot Kiinan nousu
Perhe-elämä	Läsnä olevat vanhemmat
Piirteet	Arvostaa pehmeitä taitoja Mukautuu globaaliin maailmaan Realistisia Parempia multitaskaamisessa Vastuullisia Itseohjautuvia Yrittäjähenkisiä Joustavia Me-keskeisiä Eettisiä Epäspontaaneja Myötätuntoisia ja ajattelevia Vähemmän ihmissuhteita ja sosiaalisia taitoja Addiktoituneita teknologiaan ja nopeuteen
Konfliktien hallinta	Provosoi konflikteja

[1] Alter (2019); Anantatmula & Shrivastav (2012); Bencsik ym. (2016); Cilliers (2017); Francis & Hoefel (2018); Iorgulescu (2016); Loveland (2017); Mohr & Mohr (2017); Moore, Jones, & Frazier (2017).

Motivaatio	Unelmatyön löytäminen Yrityksen aloittaminen Luovuus ja innovaatiot Mahdollisuudet laajentaa osaamista Urakeskeisyys Hauskan ja yrittäjämäisen uran rakentaminen
Oppimistyyli ja koulutus	Yksilöllistä Teknologiavetoista, internetissä Opettajat nähdään fasilitaattoreina Kuvien ja visuaalisten työkalujen käyttö Halu käytännön taidoille Ryhmät ja useat testit Pelillistäminen Huolestunut opetuksen hinnasta Kiinnostukseen pohjautuva Vapaamuotoinen
Tiedon jako	Helposti, nopeasti, julkisesti, tietoteknisesti, ilman odotuksia.
Teknologia	Älypuhelimet Intuitiivinen
Kulutus	Uniikkius Rajaton Eettinen

Z-sukupolven erityispiirteet näkyvät monilla eri elämän osa-alueilla. Useiden tutkimusten mukaan Z-sukupolvi on erittäin hyvä teknologian kanssa internetin läsnäolon vuoksi. Milleniaaleilla ja Z-sukupolvella on useita samantapaisia ominaispiirteitä varsinkin uuden teknologian saralla ja tämän vuoksi sukupolvien edustajat voidaankin nähdä modernin sosiaalisen kulttuurin johtavana voimana (Kim, Jang, Choi, Youn & Lee, 2022). Z-sukupolven edustajia voidaan kutsua teknologia-addikteiksi, sillä he hallitsevat

internet teknologiaa, pelaavat internetpelejä, ovat sosiaalisia internetissä, viettävät aikaa internetissä ympäri vuorokauden, saavat tietonsa internetistä ja jakavat sinne jatkuvasti jotain (Berkup, 2014). Tämä jatkuva internetissä oleminen on selkeästi osa Z-sukupolven arkea. Tilastokeskuksen (2018) verkkojulkaisun mukaan 99 prosenttia 16–24-vuotiaista käytti internettiä päivittäin tai lähes päivittäin ja useita kertoja päivässä internettiä käytti 98 prosenttia 16–24 vuotiaista. Tämä tilasto on linjassa kirjallisuuden kanssa. Näin voidaan päätellä, että Z-sukupolvi hyödyntää internetiä ahkerasti, mikä tukee myös Z-sukupolven kuvaamista teknologia-addikteina. Z-sukupolvi on internetissä jollain laitteella lähes jatkuvasti, eli käytännössä koko ajan. Heidän teoissaan ja työkaluissaan näkyy, miten tekninen ympäristö muokkaa heitä. Muu kuin teknologialla tehty kommunikointi voi olla todella vaikeaa Z-sukupolvelle. (Bencsik, Horvath-Csikos & Juhasz, 2016.) Tästä kirjallisuudesta voidaan päätellä Z-sukupolven olevan todella hyviä internetin, digitalisaation ja muun tekniikan kanssa, unohtamatta kuitenkaan näistä seuraavia haittoja.

Kun puhutaan Z-sukupolvesta, voidaan puhua urakeskeisestä, ammatillisesti kunnianhimoisesta sukupolvesta, jolla on tekninen ja kielellinen osaaminen korkealla tasolla. Tämä tekee Z-sukupolvesta erinomaista työvoimaa. (Bencsik ym., 2016.) Työnantajat ja esihenkilöt pääsevät pian hyödyntämään laajamittaisesti tätä työvoimaa ja heidän positiivisia puoliaan.

Z-sukupolven taipumus yksilölliseen oppimiseen, kommunikointiin ja vuorovaikutukseen voivat olla ongelma ja haaste ryhmätyöskentelylle (Pichler, Kohli & Granitz, 2021). Mikäli Z-sukupolven kommunikointi ryhmässä ei onnistu voi haasteena olla ristiriitoja ja muita ongelmia. Hyvän teknologiaosaamisen lisäksi Z-sukupolven ihmiset ovat individualistisia ja luovia (Magano ym., 2020).

Gould, Nalepa ja Mignano (2020) tuovat ilmi haasteen Z-sukupolven keskittymiskyvystä eritysesti sen lyhyyteen liittyen. Tätä tukevat myös monet muut tutkimukset (ks. Chicca & Shellenbarger, 2018), joissa on päädytty samaan lopputulokseen Z-sukupolven keskittymiskyvystä. Esimerkiksi Z-sukupolven kuluttajiin on vaikea vaikuttaa mainonnan kautta, koska heillä on lyhyt keskittymiskyky (Conlin & Bauer, 2021).

Taulukkoon 2 on koottu teoriassa esiin nousseet neljä merkittävintä ominaispiirrettä, joita Z-sukupolvella tunnistetaan. Taulukko toimii yhteenvetona kirjallisuudesta nousseille ominaispiirteille. Taulukon tarkoituksena on selkeyttää teoriaa.

Taulukko 2 Kirjallisuudesta kootut ominaispiirteet

Diginatiivisuus	Z-sukupolvi on teknologia-addikteja. Z-sukupolvi hallitsee teknologian hyvin. Z-sukupolvella on hyvä teknologinen osaaminen.	Berkup, 2014 Kim ym., 2022 Magano ym., 2020
Urakeskeisyys	Z-sukupolvi on urakeskeinen.	Bencsik ym., 2016
Kommunikointi	Z-sukupolvella on hyvä kielitaito. Z-sukupolvi kommunikoi mieluusti teknologian avulla.	Bencsik ym., 2016 Bencsik ym., 2016
Keskittyminen	Z-sukupolvella on lyhyt keskittymiskyky	Gould ym., 2020

Kirjallisuuden pohjalta voidaan olettaa, että hyvä digitaalinen osaaminen ja korkean tason kielitaito ovat positiivisia ominaispiirteitä Z-sukupolvessa. Negatiivisia ominaispiirteitä Z-sukupolvessa taas vaikuttaisi olevan heikko keskittymiskyky ja addiktoituneisuus teknologiaan.

2.2 Esihenkilötyö ja Z-sukupolven johtaminen

Johtajuus (*leadership*) eli ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen (*management*) erotetaan kirjallisuudessa usein toisistaan (Lämsä & Päivike, 2013). Tässä luvussa keskitytään johtajuuteen ja esihenkilötyöhön sekä Z-sukupolven johtamiseen.

Esihenkilötyöstä ja johtajuudesta puhuttaessa viitataan ensisijaisesti sellaisiin työrooleihin, joissa työntekoon kuuluu erityistä ohjausta ja henkilöstöjohtamisvastuuta (Viitala & Jylhä, 2019). Esihenkilötyössä johdetaan muita ja ollaan usein tiiminvetäjiä. Tiimien käyttö organisaatioissa kasvaa, joten esihenkilön merkitys tiimin menestyksen luojana korostuu (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Esihenkilö vastaa omasta vastuu-alueestaan sekä oman vastuualueen tavoitteiden täyttymisestä. Esihenkilö myös vastaa johtamansa ryhmän tai tiimin tavoitteiden toteutumisesta. (Viitala & Jylhä, 2019). Johtajuuden tehokkuutta arvioidessa yleisimmin käytetty arviointiperuste on tavoitteiden saavuttaminen (Lämsä & Päivike, 2013). Esihenkilötyö on vaativa toimenkuva, josta voi suoriutua hyvin tai huonosti (Viitala & Jylhä, 2019). Esihenkilötyö pitää sisällään paljon vastuuta ja tavoitteita.

Esihenkilötyö voidaan nähdä omana osaamisalueena ja työroolina. Siihen kuuluu useita erilaisia tehtäviä liittyen toiminnan organisointiin ja kehittämiseen, tarvittavien resurssien varmistamistaseen, keskusteluun suoriutumisesta työssä, ilmapiirin ja yhteistyön vaalimiseen sekä alaisten osaamisen, motivaation ja hyvinvoinnin kehittämiseen. Esihenkilöt myös vastaavat työprosessien käytännön ja toimintamallien kehityksestä. (Viitala & Jylhä, 2019, 258–259.) Lämsä ja Päivike (2013) ovat todenneet johtamisen olevan prosessin omaista vaikuttamista toisiin ihmisiin, kuitenkaan ottamatta kantaa kuka vaikuttaa keneenkin. Esihenkilötyö pitää sisällään monenlaista tavoitteellista toimintaa sekä erilaisten toimintojen varmistamista.

Gabrielova ja Buchko (2021) ovat tunnistaneet neljä Z-sukupolven työkonflikteihin liittyvää isomman riskin aluetta, joiden suhteen esihenkilön tulee olla tarkkana sekä antavat näihin omat ohjeensa näille alueille. Ensimmäinen näistä on johtamistyyli. Z-sukupolvi haluaa esihenkilöltä positiivista, mentoroivaa, kommunikoivaa johtamista, joka myös tarjoaa mahdollisuuksia kunnianhimoisille tiiminjäsenille. Motivaation osalta Z-sukupolvia ei tulisi painostaa riskialttiisiin projekteihin, vaan tarjota vakautta ja riskien hallintaa. Tiimityössä Z-sukupolvelle tulisi tarjota itsenäisiä projekteja ystävällisessä mutta kilpailullisessa ympäristössä. Kommunikoinnissa esihenkilöiden tulisi huomioida Z-sukupolven ongelmat kommunikoinnin saralla, Z-sukupolveen kuuluvilla ei välttä-mättä ole kaikkia tarvittavia ihmissuhdetaitoja. Esihenkilöiden tulisikin heidän mukaansa sosialisoitua Z-sukupolven kanssa parantaakseen heidän sosiaalisia taitoja.

Esihenkilön toimiessa Z-sukupolven kanssa pitää ottaa huomioon heidän ominaispiirteensä. Z-sukupolven siirtyessä työelämään esihenkilöt kohtaavat sukupolvien välisiä eroja alaisten välillä (Iorgulescu, 2016). Esihenkilöiden tulee huomioida Z-sukupolven tarpeet uudella tavalla. Esihenkilöiden on nähtävä vaivaa keskustellakseen Z-sukupolven kanssa ja tunnistaakseen, mitä Z-sukupolvi hakee työelämästä (Gabrielova & Buchko, (2021). Z-sukupolven siirtyessä työelämään esihenkilöt tarvitsevat uusia työkaluja omaan työhönsä. Tästä syystä seuraavaksi käydään laajemmin läpi Z-sukupolven johtamiseen kehitetty, tuore DITTO-viitekehys.

Pichler ym. (2021) ovat kehittäneet oman DITTO-viitekehyksensä tukemaan organisaatioita ja esihenkilöitä uniikin Z-sukupolven johtamisessa. DITTO koostuu monimuotoisuudesta (*diversity*), yksilöllisyydestä (*individualism*), tiimityö (*teamwork*), teknologiasta (*technology*) ja organisaation tuesta (*organizational support*). Viitekehykseen kuuluvista osioista voidaan huomata viitekehyksen olevan erittäin hyödyllinen ja ajankohtainen tämän päivän esihenkilöille, jotka ovat päivittäin tekemisissä Z-sukupolveen kuuluvien alaisten kanssa.

Pichler ym. (2021) tuovat viitekehyksessään vahvasti esiin monimuotoisuuden yleistymisen Z-sukupolven kohdalla. Z-sukupolvi on kaikista monimuotoisin ja avoimempi monimuotoisuudelle kuin aikaisemmat sukupolvet. Näistä lähtökohdista voidaan huomata monimuotoisuuden tärkeys varsinkin Z-sukupolven kohdalla. Monimuotoisuus työpaikoilla tulee lisääntymään Z-sukupolven siirtyessä enenevissä määrin työpaikoille. Pichler ym. (2021) antavat ehdotuksensa toimintamallista, jonka mukaisesti organisaatioiden ja esihenkilöiden tulisi huomioida monimuotoisuus työpaikalla. Toimintamallin mukaan rekrytoinnissa tulee huomioida Z-sukupolven monimuotoisuus. Tiimejä muodostettaessa Z-sukupolveen kuuluvat voivat toimia esimerkkeinä suhtautumisessa monimuotoisuuteen. Lisäksi työpaikkojen ohjeistukset tulee päivittää monimuotoisuuden osalta ja järjestää tarvittaessa koulutusta. Näiden asioiden merkitys tulee vahvasti korostumaan tulevaisuudessa monimuotoisuuden lisääntyessä.

Tässä viitekehyksessä on yhdistetty yksilöllisyys ja tiimityö, koska ne ovat niin vahvasti sidoksissa toisiinsa työnteossa. Pichler ym. (2021) perustavat ohjeensa, joita organisaa-

tioiden ja esihenkilöiden tulisi huomioida, Z-sukupolven taipumukseen oppia sekä työskennellä yksin. Tämän lisäksi ohjeissa kiinnitetään huomiota merkityksellisyyden tunteen suoritusta parantavaan vaikutukseen niin tiimeissä kuin yksilötasolla. Tämän lisäksi tulisi myös parantaa työn merkityksellisyyden tunnetta, jotta Z-sukupolveen kuuluvat ymmärtävät olevansa osa jotain suurempaa. Viitekehyksen mukaan organisaatioiden kannatta ottaa käyttöön sosialisointiohjelma, jonka avulla henkilöitä saadaan sopimaan organisaatioon. Z-sukupolvelle tulisi myös antaa mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten omassa tiimissä kommunikoidaan varsinkin etätyössä.

Viitekehyksessä on otettu huomioon Z-sukupolven taipumus teknologian käyttöön. Pichler ym. (2021) mainitsevat teknologian olevan Z-sukupolven elämäntapa ja painottavat, että Z-sukupolvi on tottunut kommunikoimaan teknologian avulla. Pichler ym. (2021) suosittelevat organisaatioita ja esihenkilöitä antamaan Z-sukupolveen kuuluville mahdollisimman paljon vapautta luoda omaa profiiliaan intrassa ja päivittää omaa osaamistaan internetissä. Tämän lisäksi on mahdollistettava etätyöskentely ja teknologian käyttö kommunikaatiossa. Tästä voidaan tulkita teknologian olevan isossa osassa myös vuorovaikutuksessa ja viestinnässä varsinkin puhuttaessa Z-sukupolvesta.

Viitekehyksen viimeisenä osiona on organisaation tuki. Pichler ym. (2021) korostavat Z-sukupolven tarvetta saada organisaatiolta ja esihenkilöltä tukea. Syitä miksi Z-sukupolvi haluaa organisaatiolta tukea, ovat Z-sukupolven kasvaminen taloudellisesti epävakaina aikoina sekä Z-sukupolven tarve kokea sosiaalista tukea työssä. Lisäksi organisaation tuki parantaa työhyvinvointia. Nämä havainnot myös selkeästi kuvastavat työhyvinvoinnin tärkeyttä Z-sukupolvelle. Pichler ym. (2021) neuvovat yrityksiä tarjoamaan sosiaalista tukea teknologian avulla. Tämän lisäksi yritysten tulisi antaa yksilöille arvostusta tehdystä työstä.

Esihenkilön päivittäessä ymmärrystään uudesta sukupolvesta ja sen johtamisestaan, syntyy mahdollisuus tehokkaaseen yhteistyöhön. Tämän avulla Z-sukupolveen kuuluvat voivat työpaikalla kukoistaa ja saada positiivista muutosta aikaan Z-sukupolven kokemuksiin työstä.

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena, joka soveltuu tutkimaan ilmiötä, josta ei ole paljon taustatietoa tai aikaisempaa tutkimusta. Koska Z-sukupolvesta ei ole paljon taustietoa tai aikaisempia tutkimuksia, tässä tutkimuksessa on päädytty laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009) tuovat kirjassaan esiin kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä, joiden mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään saamaan kokonaisvaltaista tietoa. Tässä tutkimuksessa kerätään tietoa Z-sukupolven ominaispiirteiden merkityksestä esihenkilötyössä. Haastattelun avulla saadaan selville, mitä ihminen ajattelee käsiteltävästä asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin esihenkilöille. Oleellista on, että esihenkilöllä on useampi alainen, joka edustaa Z-sukupolvea. Myös esihenkilötyöstä on hyvä olla pitkä kokemus, koska silloin hän on myös johtanut muitakin sukupolvia ja voi näin verrata kokemuksiaan sukupolvien välillä.

Haastattelut suoritetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotta voidaan syventyä valittuun aihepiiriin. Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan laadukkaita vastauksia esitettyihin kysymyksiin ja tarvittaessa kysymyksiä voidaan tarkentaa kesken haastattelun. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Haastattelun etuna on mahdollisuus tulkita vastauksia ja tarvittaessa selventää kysymyksiä (Hirsjärvi, ym. 2009). Haastatteluissa oli mukana valmis kysymysrunko (liite 1). Kuitenkin haastatteluissa kysymykset esitettiin luonnollisesti keskustelun kulun kannalta. Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esille kysymysten järjestyksen ja sanamuotojen olevan sekä makukysymys että periaatteellinen kysymys tutkimuksen teon kannalta. Haastatteluissa mukailtiin haastateltavien itse käyttämiä sanamuotoja, kysymykset kuitenkin pyrittiin esittämään ennalta päätetyssä järjestyksessä.

Haastattelut tehtiin hoitoalalla ja kaupan alalla, sillä näillä aloilla on Z-sukupolven edustajilla enemmän työkokemusta, sillä työhön voi siirtyä suoraan ammattikoulusta. Tämä myös osaltaan ehkäisee tilannetta, jossa Z-sukupolven edustajien ominaispiirteet johtuisivat työkokemuksen puutteesta.

3.2 Aineiston keruu

Aineisto on kerätty haastattelemalla esihenkilöitä. Haastattelut suoritettiin paikan päällä. Haastattelut 1 ja 2 ovat tehty kuntoutuslaitoksen esihenkilöille. Haastattelu 3 on suoritettu päivittäistavarakaupan ylimmälle esihenkilölle. Haastatteluiden kestosta ja litteroiduista sivuista on koottu taulukko 3. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

Taulukko 3 Haastattelut

Haastateltavat	Kesto	Litteroidut sivut
Haastateltava 1	38 minuuttia 40 sekuntia	7
Haastateltava 2	19 minuuttia 44 sekuntia	6
Haastateltava 3	19 minuuttia 46 sekuntia	5

Haastattelut tutkimusta varten suoritettiin lokakuun ja marraskuun 2022 aikana. Haastatteluissa kysymykset oli jaettu kolmeen osioon: 1) taustakysymyksiin, 2) esihenkilökysymyksiin ja 3) Z-sukupolvea koskeviin kysymyksiin. Osiot käytiin läpi kyseisessä järjestyksessä. Haastateltavien alaisuudessa oli yhteensä 31 Z-sukupolveen kuuluvaa alaista haastatteluhetkellä. Lisäksi kaikilla haastatelluilla oli pitkä kokemus esihenkilötyöstä, mukaan lukien kokemusta myös muiden sukupolvien johtamisesta.

3.3 Aineiston analysointi

Aineistoa on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Aineiston analysoinnissa on edetty järjestelmällisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen mukaan,

kuitenkin kuten teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä kuuluu, aineiston on liitetty teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittelevät Milesin ja Hubermanin (1994) mallin aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Tämän mukaan aineistolähtöinen sisältöanalyysi etenee haastattelujen tekemisellä ja niiden litteroimisella. Tämän jälkeen perehdytään sisältöön ja etsitään pelkistetyt ilmaukset sekä listataan ne ilmaukset. Ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia, jonka jälkeen ne ryhmitellään ja muodostetaan alaluokat. Alaluokkien muodostuksen jälkeen nämä yhdistetään ja muodostetaan yläluokat. Lopuksi yläluokista muodostetaan kokoava käsite. Tässä tutkimuksessa on käytetty kyseistä menetelmää aineistoanalyysin tekemiseen, lukuun ottamatta yläluokkien tekemistä. Aineiston alaluokista, yläluokista ja kokoavasta käsitteestä on koottu taulukko 4, jossa kuvataan aineiston käsitteellistämistä.

Taulukko 4 Aineiston käsitteellistäminen

<table>
<tr><th>Alaluokka</th><th>Yläluokka</th><th>Kokoava käsite</th></tr>
<tr><td>Puhelimen käyttö</td><td rowspan="2">Diginatiivisuus</td><td rowspan="9">Z-sukupolven ominaispiirteet</td></tr>
<tr><td>Teknologia</td></tr>
<tr><td>Auktoriteetit</td><td rowspan="4">Työelämätaidot</td></tr>
<tr><td>Keskittyminen</td></tr>
<tr><td>Kommunikaatio</td></tr>
<tr><td>Oppiminen</td></tr>
<tr><td>Sitoutuminen</td><td rowspan="3">Urakeskeisyys</td></tr>
<tr><td>Työnmerkitys</td></tr>
<tr><td>Urasuunnitelmat</td></tr>
</table>

Aineiston analyysissä esiin nousi kolme yläluokkaa, jotka kuuluvat kokoavaan käsitteeseen Z-sukupolven ominaispiirteet. Teoriasta on tuotu kaksi yläluokkaa diginatiivisuus ja urakeskeisyys. Näiden lisäksi teoriasta nousseet kommunikaatio ja keskittyminen ovat yhdistetty uudeksi yläluokaksi työelämätaidot.

4 TULOKSET

Tutkimustulokset koostuvat Z-sukupolven ominaispiirteistä ja esihenkilöiden kokemuksista näistä ominaispiirteistä. Tutkimustuloksia käsitellessä haastatteluista on käytetty H-kirjainta identifioimaan haastattelut. Seuraavaksi esitellään tulokset Z-sukupolven diginatiivisuuteen, työelämätaitoihin ja urakeskeisyyteen liittyen.

4.1 Z-sukupolven diginatiivisuus

Haastatellut esihenkilöt näkivät Z-sukupolven suhtautumisen teknologiaan, puhelimeen ja erilaisiin järjestelmiin positiivisessa valossa. Z-sukupolven teknologiaosaamisessa korostui vahvasti heidän pitkä taustansa puhelimen, tietokoneiden ja muun elektroniikan parissa.

> *Tietokoneisiin ja puhelimiin siellä on hyvä pohja, pitkä pohja.* (H2)

> *Se on varmaan luontaista niin luontaista jo sitten nuoremmille, että on jo peruskoulusta lähtien ollut teknologiaa*. (H1)

> *Noi normaalit järjestelmät tosi hyvin hallitsevat, eikä tarvitse siihen perustekniikkaan paneutua.* (H3)

Esihenkilöt kuvasivat, että erilaiset työssä käytettävät digitaaliset tai sähköiset järjestelmät eivät tuota minkäänlaisia ongelmia, liittyvät ne viestintään, sairaskertomuksiin tai muihin käytettäviin sovelluksiin. Teknologian läsnäolo koko Z-sukupolven elämän ajan paistaa voimakkaasti Z-sukupolven korkeatasoisena teknologian osaamisena.

Haastateltavat korostivat, että Z-sukupolven osaaminen teknologian osalta on niin hyvällä tasolla, että he ovat valmiita auttamaan myös muita teknologian kanssa työpaikoilla. Tämä helpottaa myös muiden työntekoa, kun Z-sukupolveen kuuluvilta saa apua teknologian kanssa varsinkin silloin, jos se on itselle vierasta.

> *Sitten tekniikan käyttäminen ja digimaailma. Sehän on ihan eri luokkaa niin vanhemmilla ja nuoremmilla. Nämä nuoret on syntynyt kapulat käsissä ja monesti me vanhemmat joudutaan pyytämään jopa apua.* (H2)

Z-sukupolven hyvä teknologinen osaaminen on etu varsinkin muutoksissa. Z-sukupolvella ei mene turhaa aikaa ja keskittymistä teknologian käyttämiseen ja opetteluun. Myös Z-sukupolven valmius ja halu auttaa teknologian kanssa parantaa ryhmähenkeä työpaikalla.

Z-sukupolven teknologiaosaamisen eduista huolimatta haastateltavat tunnistivat siinä haasteita. Z-sukupolvella on taipumus olla liian paljon teknologian kanssa tekemisissä myös työajalla. Tämä korostui haastateltavien mukaan siksi, että työelämän pelisäännöt eivät ole kaikille työuran alussa vielä selviä.

> *Mahdollisuus näihin olla koko ajan yhteydessä koko maailmankaikkeuteen suurin piirtein, niin siinä ehkä joskus tulee ylilyöntejä, että niin kuin joutuu sanomaa, että kännykkä pois työajalla.* (H2)

Vaikka Z-sukupolvi saattaakin välillä työajalla käyttääkin puhelinta se ei kuitenkaan noussut merkittäväksi ongelmaksi. Puhelimen käytön vähäisyyttä työajalla selittää selkeät pelisäännöt siitä, miten työajalla toimitaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilön näkökulmasta Z-sukupolven korkea teknologinen osaaminen on erittäin positiivista ja tervetullutta työpaikoilla. Erityisesti yleinen erilaisten laitteiden käsittely nousi haastatteluissa esiin. Esihenkilöt voivat luottaa Z-sukupolveen silloin, kun työssä tarvitaan teknologiaa. Esihenkilöiden ei myöskään tarvitse miettiä, tarvitseeko Z-sukupolveen kuuluva työntekijä apua teknologian kanssa perehdytyksen jälkeen.

4.2 Z-sukupolven työelämätaidot

Z-sukupolven työelämätaidot nousivat vahvasti esiin kaikissa haastatteluissa niin hyvässä kuin pahassa. Haastateltavat kokivat positiivisena työelämätaitona suhtautumisen auktoriteetteihin. Suhtautuminen näyttäytyi esihenkilöille kunnioittavana ja auktoriteetit hyväksyttiin työpaikalla.

> *Niin kun on nuori ihminen niin hyväksyy tavallaan sen auktoriteetin. kysymykseen niin esimies on tietenkin yks, mutta sitten myöskin nämä tavallaan epäviralliset auktoriteetit, että jos siellä on ihan oikeasti se osaaminen ja että he ovat semmoisia, jotka tykkäävät jakaa sitä osaamista.* (H1)

> *Niin sanotaan nyt, että jos rajataan edelliseen sukupolveen. Sanoisin jopa, että heille on helpompi ottaa vastaan sitä. Siis Z-sukupolven edustajille on helpompi ottaa vastaan se tietynlainen struktuuri ja tietynlaiset ohjeet, kun heitä edeltäville, että sitten taas sitä edeltävä porukkaa, jotka on tottunut kliseisesti niin sanottuun tehdastyö malliin niin sitten he tarvitsevat kaipaavat auktoriteetteja. Mutta se on mielestä tämä nyt nuorempi porukka enemmän vastaanottavia ja ymmärtää sen, että jonkun täytyy päättää niin se ei taas ole itseltä pois.* (H3)

Myös epäviralliset auktoriteetit huomataan ja niitä kunnioitetaan. Z-sukupolveen kuuluvat pystyvät arvostamaan myös vanhempia ammatinharjoittajia, joista oli tullut työpaikoilla oman osaamisensa kautta esikuvia.

Aineistosta kävi ilmi myös havaintoja Z-sukupolven keskittymiskyvyn tilasta. Haastateltavat kokivat keskittymisen olevan ainakin jonkin verran heikompi kuin muilla sukupolvilla. Kuitenkaan tilanne ei ole vielä aiheuttanut merkittäviä ongelmia.

> *No joo, ehkä se nopeampi elämänrytmi ja semmoinen tietyllä tavalla rennompi ote tuo myös sen, että sellainen pitkäjänteisyys on lyhyempää.* (H3)

> *Mä uskon, että ne keskittyy, mutta sitten jonkun prosessin loppuun vienti saattaa olla välillä sillain että, sitten joudutaan niitä käytänteitä ehkä joskus kertaamaan. Vaikka huoneen siistiminen aamutoimien jälkeen, että annetaan tämmöinen esimerkki. Esimerkiksi joudutaan siitä sitten huomauttaa, että se ei riitä vielä, että se asiakas saadaan sinne aamiaispöydän eteen, että se huone. Huoneen siistiminen on sen prosessin loppu sitten.* (H2)

Haastateltavien mukaan Z-sukupolvi pyrkii kyllä keskittymään, mutta välillä osa asioista jää puolitiehen. Tämä voi aiheuttaa ongelmia, mikäli tärkeitä asioita jää kesken. Ilmi kävi myös esihenkilön kokemus siitä, että myös muilla kuin Z-sukupolveen kuuluvilla on keskittymisen kanssa ongelmia tai ainakin voisi olla parempi keskittymiskyky.

Aineistosta käy ilmi Z-sukupolven oppiminen työssä ja työelämässä. Z-sukupolvi pyrkii oppimaan työelämän yleisiä sääntöjä ja käytänteitä, varsinkin työuran alussa. Tilannetta helpottaa se, että Z-sukupolvi on valmis ottamaan vastaan opetusta. Myös työurien lyhyydet tai puutteet, jotka johtuvat Z-sukupolven edustajien nuoresta iästä nousivat esiin. Tämä tosin korostui varsinkin vielä opiskeluvaiheessa olevien kohdalla. Z-sukupolven oppiminen työelämässä on joustavaa ja he ovat valmiita kohtaamaan myös vastoinkäymisiä. Z-sukupolven edustajat ovat valmiina ottamaan vastaan ohjausta, neuvoja ja opetusta.

> *Jos ajattelee ei työntekijöitä vaan näitä opiskelijoita. Niin siellä kyllä siten tulee aina välillä vastaan sitä, että ollaan tosi alussa työuralla. Ei välttämättä ole oltu kesätöissä missään tai muuta, että tavallaan semmoinen käsitys siitä että, mitä se työnteko on ja millaista sitoutumista se vaatii. Kun aamulla kello 7.00 alkaa työvuoro, niin silloin tullaan kello 7.00 työvuoroon. eikä jätetä pulaan muita, mutta mä sanoisin, että tämä koskee opiskelijoita. Ei niitä, jotka ovat jo työ työssä, ihan palkkatyössä.* (H1)

> *Mulla on myös se käsitys, että he ovat tosi valmiita ottamaan ohjausta vastaan. Tavallaan semmoinen halu kehittää itseänsä on aika kova.* (H1)

> *Joustavuus on toinenkin puoli, että myöskään ne muutokset tai vastoinkäymiset ei ole yksi isoja haasteita* (H3)

Z-sukupolven tuore suhtautuminen työelämän haasteisiin ja toimintatapoihin mahdollistaa laadukkaan sekä tehokkaan oppimisen työpaikalla. Lisäksi Z-sukupolven hyvä itseluottamuksen taso heijastuu myös oppimiseen työpaikalla.

> *Siellä on se vanha hapatus pois. He eivät sano, että näin on aina tehty, että uusia ideoita otetaan mun mielestä helposti vastaan. (*H2)

> *Niin valmius ja luottamus siihen, että kaikki onnistuu niin korkeammalla. Ja toki siinä on hyvä puoli se, että ryhdytään hommiin ja katsotaan mitä siitä tulee. Huono puoli tietysti on se, että jos se luottamus on vähän liian korkealla taitoihin nähden, niin sitten se oppiminen voi mennä erehdyksen kautta vähän enemmän.* (H3)

Yhteen vetäen voidaan sanoa, että Z-sukupolvenitseluottamuksen hyvä taso koetaan eduksi työpaikalla, vaikka välillä saattaakin tapahtua virheitä, mutta niistä opitaan eikä lannistuta. Z-sukupolven edustajat ovat valmiita oppimaan ja kehittymään työntekijöinä omalla alallaan. Lisäksi Z-sukupolvi on valmis opettamaan omaa osaamistaan muille. Z-sukupolven edustajat ovat valmiina opettamaan muita sukupolvia koskien vuorovaikutustaitoja, muiden huomioon ottamista tai teknologian käyttöä, jos vanhemmat sukupolvet ovat valmiita ottamaan oppia nuoremmilta työntekijöiltä.

Z-sukupolven työelämätaitona ja ominaispiirteenä erottui myös kommunikaatioon liittyviä tekijöitä. Kommunikaatio Z-sukupolven kohdalla on kevyttä, rentoa ja avointa. Z-sukupolvi pyrkii kommunikoimaan kaikkien kanssa samalla tavalla. Osa vanhemmista sukupolvista saattava kokea Z-sukupolven puhuvan todella henkilökohtaisista asioista työpaikoilla.

> *Kun henkilökohtaisen raja on vähän häilyvämpi, että mennään semmoisiinkin asioihin, jotka voi olla joillekin toisille sitten henkilökohtaisen puolella jo. Ja taas sitten näille tällä hetkellä*

> *nuoremmille niin sellaisia normaaleja asioita, joista puhutaan kaikkien kanssa.* (H3)

Aineistosta myös nousi esille Z-sukupolven avoimuus ja rehellisyys kommunikaatiossa. Z-sukupolvi pyrkii välttämään turhaa kiertelyä. Esihenkilöt arvioitat, että kuitenkin syvällisiin mielipiteisiin on vaikeampi päästä kiinni. Mielipiteiden ilmaisu voi olla aluksi hankalaa, koska siirtyminen työelämään on niin tuoretta.

> *Vastavalmistunut ihminen voi olla vähän arka tuomaan sitä omaa ajatustaan esille.* (H1)

> *Taas semmoisiin syvempiin mielipiteisiin tai näkemyksiin on haastavampi päästä kiinni.* (H3)

Kaiken kaikkiaan esihenkilöt suhtautuivat positiivisesti Z-sukupolven tapoihin kommunikoida. Z-sukupolven kommunikointi ei ole aiheuttanut aineiston mukaan ongelmia työpaikoilla. Ryhmäytymistä tapahtuu jonkin verran, mikä on kuitenkin oletettavaa. Z-sukupolvi viettää myös vapaa-aikaa omanikäisten työkavereiden kanssa.

4.3 Z-sukupolven urakeskeisyys

Z-sukupolven urakeskeisyys ja urasuunnitelmat nousivat vahvasti esille haastatteluissa. Aineistossa korostui erityisesti sitoutuminen, työn merkitys ja urasuunnitelmat. Z-sukupolvi suhtautuu työhön joustavasti. Työn ei haluta olevan koko elämä, vaan osa sitä. Esihenkilöt kokevat, että työn ja työpaikan vaihtuvuutta Z-sukupolvi ei pidä huonona asiana, vaan jopa tavoiteltavana.

> *Nuoremmat ihmiset ajattelevat enemmän sitä, että työ on osa elämää. Se ei saa olla valtaosa elämää*. (H1)

> *Niin sitten se työ voi olla. Jossain vaiheessa kuin sivuroolissa*. (H3)

Haastateltavat tunnistivat Z-sukupolven huolettomuuden työelämässä. Z-sukupolvi ei pidä kovin vakavana, jos ei tiedä missä on töissä vuoden päästä tai mitä tekee kolmen vuoden päästä. Z-sukupolven elämäntilanteet voivat muuttua nopeasti, jolloin työn odotetaan joustavan.

> *Toinen on se, että siihen työn tekemiseen ei suhtauduta ihan yhtä vakavasti, että työpaikka voi vaihtua nopeasti tai elämäntilanne voi päivittyä vähän nopeammin.* (H3)

Z-sukupolvi odottaa työpaikan joustavan nopeasti muuttuvien elämäntilanteiden kohdalla. Työnantajalle ei haluta antaa koko elämää, vaan halutaan pitää ohjat omissa käsissä. Kuitenkin mahdollisissa kriisi- tai ongelmatilanteissa Z-sukupolvi joustaa.

Z-sukupolven sitoutumisen työpaikkaan ei koettu olevan kovin korkealla tasolla. Z-sukupolveen kuuluvat eivät hae tässä vaiheessa vielä eläkevirkoja vaan enemmänkin työkokemusta. Työn suhteen ollaan joustavia, ja se näkyy myös sitoutumisessa. Haastateltavat tunnistavat myös Z-sukupolven kohdalla alkavaa ongelmaa sitoutumisen kanssa.

> *Sellainen, mikä tulee joidenkin kohdalla ehkä esille, niin on juuri se semmoinen, että ei välttämättä sitoudu, sitoudu siihen työpaikkaan samalla tavalla kuin aikaisemmin*. (H1)

> *Joustavuus tuo tullessaan sen, että semmoinen pitkäjänteisempi luotettavuus ja mä en tarkoita ihmisenä luotettavuutta vaan siihen, että on vielä töissä puolen vuoden tai kahden vuoden päästä. Niin se kerron on ehkä vähän pienempi kuin taas keskimäärin aiemmilla tai vanhemmilla työntekijöillä.* (H3)

> *Pääkaupunkiseudulla on ollut Z-sukupolven kanssa merkittäviä ongelmia työmoraalin ja sitoutumisen kanssa.* (H3)

Z-sukupolvi ei halua sitoutua yksittäiseen työpaikkaan kovin tiukasti, vaan urasuunnitelmat pyritään pitämään mahdollisimman avoimina. Urasuunnitelmat tuodaan myös työpaikoilla julki esihenkilöille, sillä urasuunnitelmista saatetaan puhua heti uuteen työpaikkaan saavuttaessa tai kehityskeskusteluissa.

> *Nämä kaikista nuorimmat voi hakea esimerkiksi ponnahduslautaa seuraavaan paikkaan ja usein sitten kuuleekin myös tämmöisiä, että jotain jatkosuunnitelmia koulutuksen suhteen tai muuta.* (H1)

> *Niin kyllä meiltä sitten meillä aika usein innostutaan, tai vahvistuu se uravalinta ja sitten lähdetään eteenpäin opiskelemaan sairaanhoitajiksi ja lääkäriksikin*. (H2)

> *Käydään kehityskeskustelut niin siinä kysynkin jo, että mitä aiot tehdä viiden vuoden päästä ja millaisia tulevaisuudensuunnitelmia on ja hyvin avoimesti ihmiset kertoo, että on tässä vuoden tai kaksi kaupassa ja sitten mä teen sitä tai tätä tai haen koko ajan opiskelee. Katsotaan mihin pääsen.* (H3)

Haastateltavien mukaan työpaikat varsinkin työuran alussa toimivat ponnahduslautoina Z-sukupolvelle. Z-sukupolvi pyrkii näin hankkimaan työkokemusta sekä hakee omaa alaa, johon lähteä tekemään työuraa tai urapolkua. Lisäksi Z-sukupolvi pyrkii työpaikalla tuomaan esiin omaa haluaan oppia ja edetä uralla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Z-sukupolven ominaispiirteiden merkitystä esihenkilötyössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Z-sukupolven ominaispiirteet näkyvät esihenkilötyössä. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään, mitä ominaispiirteitä Z-sukupolvella tunnistetaan sekä miten ominaispiirteet näkyvät työpaikoilla. Tutkimuksen aineistona käytettiin haastatteluja, jotka analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetaan neljä keskeistä Z-sukupolven ominaispiirrettä. Nämä neljä keskeisintä ominaispiirrettä ovat diginatiivisuus, keskittyminen, kommunikaatio ja urakeskeisyys. Diginatiivisuus näkyy työelämässä vahvana teknologisena osaamisena mutta myös teknologia addiktiona (Berkup, 2014). Keskittyminen korostuu keskittymiskyvyn heikkoutena (Gould ym., 2020). Kommunikaation Z-sukupolvi haluaisi ennemmin kommunikoida teknologian avulla (Bencsik ym., 2016). Urakeskeisyys huomataan ammatillisena kunnianhimona (Bencsik ym., 2016).

Tutkimuksen empiirinne aineisto on linjassa aikaisemmin kirjallisuuden kanssa. Aineistosta saatiin selville kolme ominaispiirrettä, jotka nousevat esiin Z-sukupolvesta. Nämä kolme ominaispiirrettä olivat diginatiivisuus, urakeskeisyys ja työelämätaidot, jotka pitävät sisällään keskittymisen ja kommunikoinnin. Nämä ominaispiirteet näkyvät työelämässä teknologian hyvänä hallintana työpaikoilla sekä kykynä neuvoa ja auttaa muita sukupolvia teknologian kanssa. Urakeskeisyys näkyy työpaikoilla siten, että jatkokoulutussuunnitelmista ja urasuunnitelmista kerrotaan avoimesti. Työelämätaidot näkyvät kommunikaation keveytenä ja keskittymiskyvyn lievänä puutteena.

Tutkimustulokset osoittavat, että nämä kolme ominaispiirrettä näkyvät selvästi työpaikoilla esihenkilön näkökulmasta. Diginatiivisuus näkyy esihenkilön työssä luottona Z-sukupolven osaamiseen teknologian kanssa sekä vaivattomuutena erilaisten järjestelmien opettamisen kanssa. Kuitenkin esihenkilön näkökulmasta Z-sukupolven mahdollinen puhelimen käyttö työaikana saattaa tuottaa haasteita. Urakeskeisyys näkyy esihenkilön

työssä Z-sukupolven avoimina kertomuksina jatkokoulutussuunnitelmista. Urakeskeisyyden haasteena voi olla Z-sukupolveen kuuluvien alhainen sitoutuminen työpaikkaan, koska esihenkilö ei tiedä kauanko Z-sukupolveen kuuluva on samassa työssä tai työpaikassa. Z-sukupolven työelämätaidot näkyvät esihenkilön työssä kommunikoinnin keveytenä, joka helpottaa kommunikointia. Esihenkilön voi kuitenkin olla haastava päästä kiinni Z-sukupolven syvempiin mielipiteisiin. Esihenkilön näkökulmasta keskittyminen, varsinkin heikompi keskittymiskyky saattaa tuottaa haasteita, kun keskeneräisistä asioista joutuu sanomaan.

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden näkökulmasta Z-sukupolvella on omat ominaispiirteensä. Z-sukupolven ominaispiirteet eivät ainakaan vielä aiheuta ongelmia työpaikoilla tai esihenkilötyössä. Ongelmien sijasta Z-sukupolven ominaispiirteissä on paljon positiivisia puolia esihenkilön näkökulmasta.

Tuloksista nousee esiin samat ominaispiirteet kuin aikaisemmasta tutkimuksesta. Kuitenkin tässä tutkimuksessa ne näyttäytyvät huomattavasti positiivisemmassa valossa. Ominaispiirteiden haitat eivät korostu tuloksissa, aikaisemmassa tutkimuksessa haitat ovat nousseet enemmän pinnalle.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus on onnistunut tavoitteissaan hyvin ja saanut relevantteja tuloksia. Tutkimusta tarkastellessa on kuitenkin hyvä huomioida tutkimuksen rajoitteet. Hirsjärvi ym. (2009) esittävät Foddyn (1995) näkemyksen haastattelun haasteista, joita ovat haastateltava saattaa kokea tilanteen uhkaavana tai pelottavana. Tämän lisäksi haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti hyväksyttyjä vastauksia. Tässä tutkimuksessa tämä saattaa näkyä esihenkilöiden haluna antaa parempi kuva omista Z-sukupolveen kuuluvista työntekijöistä. Tutkimusaineiston koko on myös toinen rajoittava tekijä. Suuremmalla haastattelu määrällä tutkimuksen luotettavuus olisi parempi.

Aihetta on tutkittu vähän, joten jatkotutkimusta tarvitaan vielä paljon. Z-sukupolven ominaispiirteistä itsessään voisi tutkia lisää ottaen huomioon myös vertaisten työntekijöiden kokemukset Z-sukupolven ominaispiirteistä. Myös Z-sukupolven omia kokemuksia voisi

jatkossa tutkia, jotta selviäisi Z-sukupolven oma kokemus omista ominaispiirteistä. Lisäksi, kun Z-sukupolvi alkaa siirtymään esihenkilöasemaan, olisi tätä aihetta jatkossa hyödyllistä tutkia niin alaisen kuin esihenkilönkin näkökulmasta.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business, 5*(1), 9–26. https://doi.org/10.1108/17538371211192874

Bencsik, A. Horvath-Csikos, G., & Juhasz, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, *8*(3), 90–106. https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06

Berkup, S. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(19), 218–229. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218

Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing, 13*(3), 180–184. https://doi.org/10.1016/j.teln.2018.03.008

Cilliers, E. J. (2017). THE CHALLENGE OF TEACHING GENERATION Z. PEOPLE: International *Journal of Social Sciences*, *3*(1), 188–198. https://doi.org/10.20319/pijss.2017.31.188198

Conlin, R. & Bauer, S. (2021). Examining the impact of differing guilt advertising appeals among the Generation Z cohort. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(2), 289–308. https://doi.org/10.1007/s12208-021-00304-4

Foddy, W. (1995). *Constructing questions for interviews and questionnaires : theory and practice in social research*. 3. painos Cambridge University Press.

Gabrielova, K. & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, *64*(4), 489–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Gould, D., Nalepa, J., & Mignano, M. (2020). Coaching Generation Z Athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, *32*(1), 104–120. https://doi.org/10.1080/10413200.2019.1581856

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.

Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, *XVIII*(1), 47–54.

Kim, S., Jang, S., Choi, W., Youn, C., & Lee, Y. (2022). Contactless service encounters among Millennials and Generation Z: the effects of Millennials and Gen Z characteristics on technology self-efficacy and preference for contactless service. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *16*(1), 82–100. https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2021-0020

Loveland, E. (2017). Instant Generation. *The Journal of College Admissions*, 235, 34

Lämsä, A.-M., Päivike, T., & Hautala, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita.

Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Dinis, M. A. P. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A

mixed-method approach. *Education Sciences*, *10*(7), 1–24. https://doi.org/10.3390/educsci10070187

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook* (2. ed.). Sage.

Mohr, K.A.J.; Mohr, E.S (2017). Understanding Generation Z Students to Promote a Contemporary Learning Environment. *Journal on Empowering Teaching Excellence. 1*, 84–94. https://doi.org/10.15142/T3M05T

Moore, K., Jones, C., & Frazier, R. S. (2017). Engineering Education For Generation Z. American *Journal of Engineering Education*, *8*(2), 111–126. https://doi.org/10.19030/ajee.v8i2.10067

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, *36*(1), 5–39. https://doi.org/10.1177/0149206309347376

Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons, 64*(5), 599–610. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021

Prakash, K. & Tiwari, P. (2021). Millennials and Post Millennials: A Systematic Literature Review. *Publishing Research Quarterly*, *37*(1), 99–116. https://doi.org/10.1007/s12109-021-09794-w

Schroth. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita.

Muut lähteet

Alter, S. (2019, September-October). Gen Z: A Rising Workforce: Gen Zers bring unique perspective to workplace. *Chain Store Age*, *95*(5), 26. https://link.gale.com/apps/doc/A617146827/ITOF?u=tampere&sid=bookmark-ITOF&xid=9b437491

Francis, T.; Hoefel, F. (2018) True Gen: Generation Z and Its Implications for Companies; McKinsey & Company: New York, NY, USA, https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkojulkaisu]. 2018, 1. Suomalaisten internetin käyttö 2018 – viestintää, asiointia, tiedonhakua ja medioiden seuraamista. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 28.9.2022].

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Taustakysymykset

Mikä on työtehtäväsi organisaatiossa?

Millainen koulutustausta sinulla on?

Kuinka pitkää olet ollut tässä työtehtävässä ja kuinka pitkä kokemus sinulla on esihenkilötyöstä?

Millaista tiimiä johdat?

Kuinka monta Z-sukupolveen kuuluvaa alaista sinulla on?

Oletko johtanut myös muita kuin Z-sukupolveen kuuluvia?

Pääkysymykset

Esihenkilötyö yleisesti

Mitä sinun esihenkilötyöhösi kuuluu?

Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö?

Millaisia käytäntöjä teillä on esihenkilötyön suhteen?

Z-sukupolven johtaminen ja ominaispiirteet

Millaista on mielestäsi johtaa Z-sukupolveen kuuluvia?

Millaisia haasteita on Z-sukupolven johtamisessa?

Mikä Z-sukupolven johtamisessa on erityisen helppoa?

Miten kuvailisit Z-sukupolvea työntekijöinä?

Millaisia eroja mielestäsi on Z-sukupolveen kuuluvien ja muiden alaisten välillä?

Millaisia ominaispiirteitä Z-sukupolvella on ja miten ne eroavat muista työntekijöistä?

Miten Z-sukupolveen kuuluvat alaisesi hallitsevat teknologian ja puhelimien käytön ja miten tämä näkyy työpaikalla?

Miten Z-sukupolveen kuuluvat suhtautuvat työntekoon ja uranäkymiin?

Miten kuvailisit Z-sukupolvea vuorovaikutustilanteissa?

Miten Z-sukupolven kommunikointi eroaa muista sukupolvista?

Miten koet Z-sukupolvea edustavien toimivan ryhmätyössä keskenään tai muiden kanssa?

Millaisia eroja on keskittymiskyvyssä eri sukupolvien välillä?

Mitkä ovat työpaikkanne auktoriteetit ja miten Z-sukupolvi suhtautuu niihin?

Onko muita Z-sukupolvea koskevia havaintoja, joita haluaisit vielä mainita?