



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SANNA KYKYRI

Z-sukupolvi työelämässä

Kehittämisehdotuksia organisaatioille

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2025

TIIVISTELMÄ

Kykyri, Sanna: Z-sukupolvi työelämässä: Kehittämisehdotuksia organisaatioille

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Liiketalouden ylempi korkeakoulututkinto, Johtaminen ja palveluliiketoiminta

Huhtikuu 2025

Sivumäärä: 119

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin Z-sukupolven, eli noin 1990-luvun puolivälin jälkeen ja 2010-luvun alussa syntyneiden, työelämäodotuksia sekä heidän työelämään liittyviä arvoja. Aiheen taustalla oli havainto siitä, että Z-sukupolvi on uusin työmarkkinoille siirtynyt sukupolvi, jonka vaikutus työelämään kasvaa edelleen tulevina vuosina. Koska osa sukupolven edustajista ei ole vielä siirtynyt työelämään, organisaatioilla ei välttämättä ole kattavaa ymmärrystä heidän odotuksistaan ja arvoistaan. Tämän vuoksi organisaatioille voi olla haastavaa mukauttaa toimintatapojaan ja käytäntöjään siten, että ne vastaavat myös tämän sukupolven tarpeisiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia odotuksia ja arvoja Z-sukupolvella on työelämää kohtaan sekä miten organisaatiot voivat kehittää toimintaansa vastatakseen näihin odotuksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa opinnäytetyön aiheesta ja muodostaa sen pohjalta käytännön kehittämisehdotuksia, joiden avulla organisaatiot voivat Z-sukupolven näkökulmasta vahvistaa työnantajamielikuvaansa ja rekrytointiprosessejaan, kehittää johtamiskäytäntöjään sekä edistää heidän työmotivaatiota ja sitoutumista. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksella Z-sukupolven edustajilta sekä teemahaastattelulla, jotka kohdistettiin henkilöstöasioiden asiantuntijoille eri organisaatioista. Tutkimusmenetelmien yhdistäminen mahdollisti aiheen monipuolisen ja kokonaisvaltaisen tarkastelun.

Tulosten perusteella laadittiin organisaatioille konkreettisia kehittämisehdotuksia, jotka kohdistuvat rekrytointikäytäntöjen ja työnantajamielikuvan vahvistamiseen, esihenkilötyöhön ja johtamiseen sekä työmotivaation ja sitouttamisen tukemiseen. Näiden ehdotusten avulla organisaatiot voivat kehittää toimintatapojaan ja käytäntöjään, jotta ne vastaavat entistä paremmin Z-sukupolven työelämäodotuksiin. Z-sukupolven tarpeiden huomioiminen työelämässä voi vahvistaa heidän työntekijäkokemusta ja sitoutumista organisaatioon, mutta samalla myös parantaa organisaatioiden kilpailukykyä työelämän jatkuvassa muutoksessa. Opinnäytetyötä ei toteutettu toimeksiantona, ja sen tulokset ovat laajasti sovellettavissa eri organisaatioissa ja toimialoilla.

Avainsanat: z-sukupolvi, sukupolvikokemukset, työelämä, työelämän suhteet, rekrytointi, esihenkilötaidot

ABSTRACT

Kykyri, Sanna: Generation Z in Working Life: Development Proposals for Organisations

Master's thesis

Master of Business Administration, Management and Service Business

April 2025

Number of pages: 119

The aim of this thesis was to examine the work-life expectations and values of Generation Z, defined as those born approximately between the mid-1990s and the early 2010s. The topic was based on the observation that Generation Z is the most recent generation to enter the labour market, and its influence on working life is expected to grow in the coming years. As many members of this generation have not yet entered working life, organisations may not have a comprehensive understanding of their expectations and values. This can make it difficult for organisations to adapt their practices and policies to meet the needs of this generation.

This study aimed to examine the expectations and values of Generation Z regarding working life, and to explore how organisations can develop their practices to better meet these expectations. The objective of the study was to produce new knowledge on the topic and, based on the research findings, to formulate practical development proposals that organisations can use to strengthen their employer image and recruitment processes, develop leadership practices, and enhance the work motivation and commitment of Generation Z employees. To address this research aim, the study adopted a convergent design, which combines quantitative and qualitative methods to examine the same topic from different perspectives. The research data were collected through a survey targeted at Generation Z respondents and through thematic interviews with HR professionals from different organisations. The combination of these research methods enabled for a more comprehensive understanding of the topic.

Based on the findings, practical development proposals were created for organisations. These focused on improving recruitment practices and employer branding, leadership and management, and supporting employee motivation and commitment. These proposals can help organisations respond more effectively to the expectations of Generation Z. Taking these needs into account may strengthen the employee experience and commitment, while at the same time improve organisational competitiveness in a changing work environment. This thesis was not commissioned by any specific organisation, and the results can be applied broadly across sectors and organisational contexts.

Keywords: Generation Z, generational experiences, working life, workplace relations, recruitment of employees, managerial skills,

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1 Tausta ja tavoite	8
2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	10
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	12
2.4 Rajaukset	15
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	17
3.1 Lähestymistapa	17
3.2 Tutkimusmenetelmät	19
3.2.1 Teemahaastattelut.....	21
3.2.2 Kyselytutkimus.....	26
3.2.3 Tutkimuseettinen pohdinta ja aineistonhallintasuunnitelma	30
4 Z-SUKUPOLVEN MÄÄRITTELY JA ERITYISPIIRTEET	33
4.1 Sukupolvien määrittely ja Z-sukupolvi osana sitä	34
4.2 Z-sukupolven ominaispiirteet.....	36
4.3 Z-sukupolven arvot.....	39
5 Z-SUKUPOLVI TYÖMARKKINOILLA JA ORGANISAATIOISSA.....	42
5.1 Z-sukupolven työelämäodotukset ja työnantajavalinnat	43
5.2 Z-sukupolven johtaminen ja työelämään sitouttaminen	49
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	54
6.1 Teemahaastatteluiden toteutus ja analyysimenetelmä	54
6.2 Kyselytutkimuksen toteutus ja analyysimenetelmä.....	58
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	64
7.1 Teemahaastatteluiden tulokset.....	64
7.1.1 Keskeiset havainnot.....	65
7.1.2 Vertailu aiempaan tutkimukseen.....	72
7.2 Kyselytutkimuksen tulokset	74
7.2.1 Kvantitatiiviset havainnot	75
7.2.2 Kvalitatiiviset kommentit	89
7.2.3 Vertailu aiempaan tutkimukseen.....	95
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	98
8.1 Z-sukupolven työelämäodotukset ja arvot	98
8.2 Kehittämisehdotuksia organisaatioille	99
9 POHDINTA	105
9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	105

9.2 Opinnäytetyö prosessina	107
9.3 Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen	108
9.4 Jatkotutkimusideat ja Z-sukupolven tulevaisuus työelämässä.....	109
LÄHTEET	110
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	114
LIITE 2. KYSELYTUTKIMUKSEN RUNKO.....	116

1 JOHDANTO

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja uusien sukupolvien siirtyessä työmarkkinoille organisaatioiden on mukautettava toimintamallejaan vastaamaan muuttuvia odotuksia ja arvoja. Tämä on keskeistä niiden kilpailukyvyyn ja houkuttelevuuden säilyttämiseksi sekä työnantajina että työyhteisöinä. Tämä opinäytetyö keskittyy tarkastelemaan Z-sukupolvea, joka on uusin työmarkkinoille siirtynyt sukupolvi (Dolot, 2018, s. 44). Z-sukupolven luetaan yleisesti henkilöt, jotka ovat syntyneet noin 1990-luvun puolivälin jälkeen ja 2010-luvun alussa (Lintula, 2020, s. 213).

Työelämässä menestyvät tulevaisuudessa ne organisaatiot, jotka kykenevät vastaamaan työntekijöidensä tarpeisiin ja luomaan myönteisen työntekijäkokemuksen. Myönteinen työntekijäkokemus edistää työntekijän työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta, mutta myös organisaatioon sitoutumista sekä työssä suoriutumista. Se on kokonaisuus, joka kattaa koko työsuhteen aina rekrytoinnista perehdytykseen ja palkitsemisesta työsuhteen päättymiseen. Koko organisaation on tärkeää ymmärtää työntekijäkokemuksen vaikutus ja sitoutua sen pitkäjänteiseen kehittämiseen. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 114-116.)

Z-sukupolven vanhimmat edustajat ovat jo siirtyneet työelämään, kun taas sukupolven nuorimmat ovat vasta tulevaisuudessa astumassa työmarkkinoille. Näin ollen heidän vaikutuksensa työmarkkinoihin ja työelämään kasvaa edelleen lähivuosina, kun yhä useampi tämän sukupolven edustaja siirtyy työelämään. Organisaatiot, jotka haluavat menestyä tulevaisuudessa säilyttäen kilpailukykyä työmarkkinoilla ja houkuttelevuutensa työnantajina, tulisi huomioida myös Z-sukupolven odotukset ja tarpeet, sillä ne muodostavat perustan myönteiselle työntekijäkokemukselle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia minkälaisia työelämäodotuksia ja työelämään liittyviä arvoja Z-sukupolvella on sekä työnhakijan roolissa työmarkkinoilla kuin työntekijöinä organisaatioissa. Opinnäytetyössä pyritään tarjoamaan kattava käsitys niistä tekijöistä, jotka tekevät organisaatiosta ja työympäristöstä juuri Z-sukupolvelle houkuttelevan ja motivoivan niin työpaikan valinnan, työssä viihtymisen kuin työhön sitoutumisen kannalta.

Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta syntyneiden havaintojen pohjalta on tavoitteena laatia organisaatioille käytännönläheisiä ja helposti sovellettavia kehittämissuhteita, joiden avulla ne voivat mukauttaa toimintatapojaan ja käytäntöjään vastaamaan Z-sukupolven tarpeita ja odotuksia. Ehdotukset liittyvät erityisesti työympäristön kehittämiseen siten, että ne tukevat myös tämän sukupolven työntekijöiden työhyvinvointia, työmotivaatiota ja pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon, mutta samalla ne vahvistavat organisaatioiden kilpailukykyä työmarkkinoilla.

Organisaatioiden on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat myönteisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen Z-sukupolven työntekijöille. Tämän vuoksi organisaatioiden on tärkeää tunnistaa, millaiset työelämäodotukset ja -arvot tällä sukupolvella on, jotta ne voivat paremmin tunnistaa millaisia lähestymistapoja tulisi hyödyntää tämän sukupolven kohdalla. Opinnäytetyötä ei toteuteta toimeksiantona millekään yksittäiselle organisaatiolle, vaan kehittämissuhteet on tarkoitettu laajasti hyödynnettäviksi eri toimialoilla ja organisaatioissa.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Tausta ja tavoite

Tämä opinnäytetyö keskittyy Z-sukupolveen. Z-sukupolvi edustaa viimeisintä työmarkkinoille siirtynyttä sukupolvea (Dolot, 2018, s. 44). Eri lähteet määrittelevät Z-sukupolven tarkat syntymävuodet hieman eri tavoin, eikä sen syntymävuosirajoista ole täysin yksiselitteistä määritelmää. Yleisesti kuitenkin katsotaan, että Z-sukupolveen kuuluvat henkilöt ovat syntyneet 1990-luvun puolivälin jälkeen ja 2010-luvun alussa (Lintula, 2020, s. 213).

Työelämään astuu jatkuvasti uusia sukupolvia, mutta nykyisin työpaikoilla työskentelee yhä useamman eri sukupolven edustajia. Työyhteisöissä voi nykyisin työskennellä saman aikaisesti henkilöitä useasta eri sukupolvesta ja heidän ikäeronsa saattaa olla useita vuosikymmeniä. (Pollak, 2019, s. 5.) Tämä kehitys asettaa organisaatioille uudenlaisia haasteita. Tällä hetkellä työmarkkinoilla on aktiivisesti edustettuna neljä eri sukupolvea: suuret ikäluokat, X-sukupolvi, Y-sukupolvi (niin sanotut millenniaalit) sekä tällä hetkellä nuorin sukupolvi, Z-sukupolvi. (Addor, 2011; Bennett ym., 2012; Half, 2015, viitattu lähteessä Iorgulescu, 2016, s. 48.) Viimeisimpänä työmarkkinoille siirtyneen Z-sukupolven vanhimmat, eli 1990-luvun puolivälin jälkeen syntyneet, ovat jo ehtineet kerryttää jonkin verran kokemusta työelämästä. Sen sijaan nuorimmat tämän sukupolven edustajat, noin 2010-luvun alussa syntyneet, ovat vasta tulevaisuudessa siirtymässä työmarkkinoille.

Kullakin sukupolvella on omat yksilölliset arvonsa, tavoitteensa ja työskentelytyylinsä, mikä luo tarpeen mukauttaa organisaatioiden toimintatapoja ja johtamiskäytänteitä vastaamaan näiden eri sukupolvien odotuksia. (Addor, 2011; Bennett ym., 2012; Half, 2015 viitattu lähteessä Iorgulescu, 2016, s. 48.) Z-sukupolven ymmärtäminen ja heidän erityispiirteidensä huomioon ottaminen mahdollistaa organisaatioille monimuotoisen ja eri-ikäisistä työntekijöistä koostuvan työyhteisön johtamisen sekä ammatillisten suhteiden rakentamisen siten, että nuoruuden innovatiivisuus ja energia yhdistyvät kokeneempien

työntekijöiden asiantuntemukseen ja näkemyksellisyyteen (Koulopoulos & Keldsen, 2014, s. 6).

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä ovat Z-sukupolven keskeiset työelämäodotukset ja työelämään liittyvät arvot. Opinnäytetyön tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan uutta ymmärrystä siitä, millaiset tekijät tekevät työympäristöstä houkuttelevan ja motivoivan erityisesti tämän sukupolven edustajille. Tutkimuksesta saatujen havaintojen pohjalta laaditaan kehittämissuhteita organisaatioille, joiden avulla ne voivat mukauttaa toimintatapojaan ja käytäntöjään siten, että ne vastaavat Z-sukupolven odotuksia ja tarpeita sekä huomioivat sukupolvien väliset erot työelämässä. Kehittämissuhteiden tavoitteena on tarjota organisaatioille konkreettisia ehdotuksia siihen, kuinka ne voivat kehittää toimintojaan esimerkiksi johtamisen ja sitouttamisen näkökulmista. Lisäksi työ tarjoaa organisaatioille ehdotuksia siitä, kuinka ne voivat vahvistaa työnantajamielikuvaansa Z-sukupolven näkökulmasta ja siten parantaa kilpailukykyään tulevaisuuden työmarkkinoilla, joilla tämän sukupolven merkitys työnhakijoina kasvaa edelleen.

Opinnäytetyö ei ole toimeksiantona toteutettu millekään yksittäiselle organisaatiolle. Tästä syystä työn tuloksena esitetyt kehittämissuhteet on suunniteltu laajasti hyödynnettäviksi eri toimialoilla ja organisaatioissa. Kehittämissuhteita voidaan hyödyntää esimerkiksi rekrytointikäytäntöjen kehittämisessä, työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa sekä johtamis- ja organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

Yhteiskunnan nopea muutos edellyttää jatkuvaa sopeutumista, ja ilman kykyä mukautua kehitykseen voi jäädä sen jalkoihin. Ja samalla kun yhteiskunta muuttuu ja kehittyy, myös johtamisen on uudistuttava. Työmarkkinoilla on tapahtunut merkittävä muutos: aiemmin työntekijät kilpailivat houkuttelevimmista työpaikoista, mutta nykyään työnantajat kilpailevat osaavimmista työntekijöistä. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 17.) Tämä kehitys voi korostua entisestään tulevina vuosina. Työikäisten eli 15-64-vuotiaiden osuus Suomen väestöstä on tällä hetkellä noin 62 prosenttia, mutta sen ennustetaan laskevan

matalan syntyvyyden ja väestön ikääntymisen seurauksena, ellei nettomaahanmuutto pysy nykyisellä tasolla (Tilastokeskus, 2024).

Tulevaisuudessa menestyvät erityisesti ne organisaatiot, joissa työskentely koetaan mielekkääksi. Samalla työltä odotetaan yhä enemmän joustavuutta, jotta se mukautuisi yksilön tarpeisiin sen sijaan, että yksilön tulisi mukautua työn vaatimukseen. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 17, 114.) Keskeisenä ajatuksena tässä opinnäytetyössä on, että sukupolvien välisten erojen ymmärtäminen ja huomioon ottaminen hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatioita. Työmarkkinoilla eri sukupolvien, kuten Z-sukupolven, kohdalla tämä tarkoittaa positiivista työntekijäkokemusta.

Mellanen ja Mellanen (2020, s. 114) mukaan työntekijöiden fyysisten, emotionaalisten, mentaalisten ja henkisten tarpeiden huomioiminen parantaa työtyytyväisyyttä, mutta edistää myös tuottavuutta. Myös organisaatiot hyötyvät positiivisesta työntekijäkokemuksesta, sillä mitä paremmin organisaatiot vastaavat työntekijöidensä tarpeisiin ja tarjoavat myönteisen työntekijäkokemuksen, sitä vahvemmin työntekijät sitoutuvat organisaatioon, osoittavat lojaaliutta ja työskentelevät omistautuneesti (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 114-115). Tämän opinnäytetyön näkökulmasta organisaatiot, jotka tunnistavat sukupolvien väliset erot ja mukautuvat niihin sekä hyödyntävät tätä ymmärrystä positiivisen työntekijäkokemuksen luomisessa, onnistuvat todennäköisemmin rekrytoinneissaan ja vahvistavat kilpailukykyään myös tulevaisuuden työmarkkinoilla. Mellanen ja Mellanen (2020, s. 115) mukaan tämä on juuri se keskeinen alue, jossa taistelu osaavista työntekijöistä joko voitetaan tai hävitään.

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen perustana on tutkimusongelma, joka ohjaa koko tutkimusprosessin kulkua ja on edellytys tieteellisen tutkimuksen toteuttamiselle (Kananen, 2015, s. 45; Seppola, 2023, luku 1, kohta ”tutkimusongelma”). Tutkimusongelman tarkka määrittely ja rajaaminen ovat keskeisiä tutkimusprosessin kannalta. Mikäli tutkimusongelman asettelu on tehty virheellisesti, ovat myös

tutkimuskysymykset väärinä, eivätkä sen jälkeen menetelmät tai aineistot muuta tutkimuksen tuloksia oikeiksi. Tästä syystä tutkimusongelman huolellinen määrittely ja tutkimuskysymysten tarkka muotoilu ovat ratkaisevia tekijöitä opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteiden ja onnistumisen kannalta. (Kananen, 2015, s. 45-46.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten organisaatiot voivat huomioida Z-sukupolven työelämäodotukset sekä työelämään liittyvät arvot, ja kuinka ne voivat mukauttaa toimintatapojaan ja käytäntöjään luodakseen tälle sukupolvelle houkuttelevan ja motivoivan työympäristön. Työn tavoitteena on muodostaa ymmärrys siitä, mitkä tekijät tekevät työympäristöstä houkuttelevan ja motivoivan juuri Z-sukupolvelle sekä miten organisaatiot voivat vastata tämän sukupolven odotuksiin ja tarpeisiin pysyäkseen kilpailukykyisinä tulevaisuuden työmarkkinoilla ja edistääkseen työntekijöidensä hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Jotta tutkimusongelma voidaan ratkaista ja tavoitteet saavuttaa tässä opinnäytetyössä, pyritään työssä vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Mitkä ovat Z-sukupolven keskeiset työelämäodotukset sekä heidän työelämään liittyvät arvot?
2. Millä konkreettisilla keinoilla organisaatiot voivat mukauttaa toimintatapojaan ja käytäntöjään, jotta ne luovat Z-sukupolvelle houkuttelevan ja motivoivan työympäristön sekä vastaavat tämän sukupolven odotuksiin ja tarpeisiin?

Z-sukupolven liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta on julkaistu jonkin verran sekä Suomessa että kansainvälisesti, mutta aihepiiri vaikuttaa edelleen olevan suhteellisen uusi, ja mahdollisesti tästä syystä aineistoa on toistaiseksi verrattain rajallisesti. Suomalaista kirjallisuutta aiheesta on saatavilla vain vähän, mutta aihealuetta on käsitelty muun muassa ylemmän korkeakoulututkimuksen lopputöissä, kuten YAMK- ja pro gradu -tutkielmissa. Kansainvälistä kirjallisuutta on kuitenkin saatavilla laajemmin, ja osa siitä on käännetty myös suomen kielelle, jonka lisäksi myös kansainvälistä tutkimusaineistoa on saatavilla. Lisäksi kansainvälinen konsultointi- ja tutkimusyrittäjä Deloitte on vuodesta

2012 lähtien julkaissut vuosittain kattavan Global Gen Z and Millennials -tutkimuksen, joka tarkastelee milleniaalien lisäksi Z-sukupolvien asenteita ja odotuksia eri elämänalueilla, mukaan lukien työelämä (Deloitte, 2024).

Tutkimuksen ja kirjallisuuden rajallisuutta todennäköisesti selittää osaltaan se, että tämän sukupolven vanhimmat, 1990-luvun puolivälin jälkeen syntyneet, ovat siirtyneet työelämään vasta hiljattain viime vuosina, ja nuorimmat, 2010-luvun alussa syntyneet, ovat vasta tulevaisuudessa siirtymässä työmarkkinoille. Tästä syystä täysin kattavaa ja syvällistä ymmärrystä tästä sukupolvesta ei ole vielä ehtinyt muodostua. Z-sukupolven kasvava osuus työmarkkinoilla ja työelämässä sekä se, että tätä sukupolvea ei ole vielä tutkittu yhtä laajasti ja kattavasti kuin edeltäviä sukupolvia, tekevät opinnäytetyön aihealueesta ja sen tutkimisesta edelleen ajankohtaisen ja merkityksellisen.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys muodostaa tutkimuksen perustan, jossa keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet määritellään. Viitekehys perustuu järjestelmälliseen ajatteluun, joka muodostaa tavoitteellisen kokonaisuuden. (Ojasalo ym., 2015, s. 34.) Sen keskeinen tehtävä on yhdistää tutkimuksen kannalta olennainen kirjallisuus ja käsitteet yhdeksi kokonaisuudeksi. Viitekehystä voidaan pitää tutkimuksen teoriaosuuden yhteenvetona, joka linkittää teoreettiset näkökulmat empiiriseen tutkimukseen ja tukee käsitteellisen mallin rakentamista. (Seppola, 2023, kohta 3.3.)

Kuvio 1 havainnollistaa opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten. Kuviossa Z-sukupolven työelämäarvot ja -odotukset kohtaavat organisaatioiden käytännöt ja toimintatavat. Kuvio esittää kohtaamispisteen, jossa organisaatioiden toimintatapojen ja käytäntöjen sekä Z-sukupolven arvojen ja odotusten yhteensovittaminen mahdollistaa tasapainoisen, molempia hyödyttävän yhteistyön.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat Z-sukupolvi ja organisaatioiden sopeutumiskyky. Z-sukupolven syntymävuosien määrittelyssä on jonkin verran vaihtelua eri lähteiden välillä, mutta tässä työssä viitataan sukupolveen, joka on syntynyt 1990-luvun puolivälin ja 2010-luvun alun välisenä aikana. Organisaation sopeutumiskyvyllä tarkoitetaan tässä työssä organisaation valmiutta ja kykyä mukautua Z-sukupolven työelämäodotuksiin ja -arvoihin sekä kehittää toimintaansa joustavasti näiden mukaisesti.

Z-sukupolvi on ensimmäinen täysin digitaalisessa ympäristössä kasvanut sukupolvi, minkä vuoksi heitä kutsutaan myös ”diginatiiveiksi” (Dimock, 2019; Kiss ym., 2022, s. 23). Tälle sukupolvelle keskeisiä piirteitä ovat muun muassa teknologialähtöisyys (Lintula, 2020, s. 213) sekä vahvat arvot, kuten monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden arvostaminen (Leyts, 2023, s. 77) ja tietoisuus aikamme merkittävimmistä ympäristöllisistä ja sosiaalisista haasteista (Lintula, 2020, s. 215).

Sopeutumiskyky auttaa organisaatiota säilyttämään kilpailukykynsä muuttuvilla työmarkkinoilla, houkuttelemaan osaavaa työvoimaa ja vahvistamaan työntekijöidensä sitoutumista organisaatioon. Organisaation sopeutumiskykyä voidaan tarkastella myös tulevaisuuskyvykkyyden näkökulmasta. Tulevaisuuskyvykkäällä organisaatiolla on valmius menestyä pitkällä aikavälillä kehittämällä jatkuvasti tarvittavia taitoja ja hyödyntämällä niitä tavoitteidensa saavuttamiseksi (Luukka, 2024, s. 93). Luukan (2024, s. 38, 46, 71) mukaan

tulevaisuuskyvykkäissä organisaatioissa työntekijät tuovat aloitteellisuutensa, luovuutensa ja intohimonsa osaksi organisaatiota, mikä vahvistaa sen kilpailukykyä. Tämä edellyttää organisaatiolta syvällistä työntekijäymmärrystä, joka viittaa yksilölähtöiseen näkökulmaan, kuten työntekijöiden motivaation, hyvinvoinnin ja sitoutumisen, tunnistamista ja ymmärtämistä. Onnistunut työntekijäymmärrys luo pohjan positiiviselle työntekijäkokemukselle.

Kuviossa 1 havainnollistetaan keskeisten käsitteiden välistä suhdetta, jossa Z-sukupolven työelämäodotukset ja työelämään liittyvät arvot kohtaavat organisaatioiden käytännöt ja toimintatavat. Näiden käsitteiden avulla opinnäytetyössä pyritään syventämään ymmärrystä Z-sukupolven erityispiirteistä ja tukemaan organisaatioiden kehittämistä, jotta ne voivat kehittää toimintatapojaan ja käytäntöjään vastaamaan paremmin Z-sukupolven arvoja ja odotuksia sekä mukautua muuttuviin työelämäodotuksiin uusien sukupolvien siirtyessä työelämään. Z-sukupolven ja organisaatioiden sopeutumiskyvyn tarkastelu yhdessä on keskeistä, jotta voidaan ymmärtää, miten organisaatiot voivat mukautua myös uusien sukupolven odotuksiin ja samalla säilyttää kilpailukykyä muuttuvilla työmarkkinoilla. Kun organisaatiot tunnistavat ja huomioivat nämä arvot ja odotukset sekä muokkaavat käytäntöjään ja toimintamallejaan niitä vastaaviksi, syntyy yhteensopiva ja tasapainoinen yhteistyö. Tämä mahdollistaa molempia osapuolia hyödyttävän vuorovaikutuksen, jossa Z-sukupolvi kokee työympäristönsä motivoivaksi ja merkitykselliseksi, ja organisaatiot puolestaan hyötyvät sitoutuneemmista ja tuottavammista työntekijöistä.

Viitekehys luo perustan opinnäytetyön kehittämisideoille, joiden tavoitteena on auttaa organisaatioita mukauttamaan toimintatapojaan ja käytäntöjään vastaamaan paremmin Z-sukupolven erityispiirteitä ja tarpeita. Kun organisaatiot tunnistavat ja huomioivat nämä odotukset ja tarpeet, luo se perustan tasapainoiselle ja toimivalle yhteistyösuhteelle, joka hyödyttää molempia osapuolia, kuten kuviossa 1 esitetään. Organisaatiot voivat vahvistaa kilpailukykyään tulevaisuuden työmarkkinoilla, kun taas Z-sukupolvi saavuttaa positiivisen työelämäkokemuksen. Osapuolten erityispiirteiden kohtaamispisteessä luodaan edellytykset pitkäaikaiselle ja onnistuneelle yhteistyölle.

Työn teoreettisessa osiossa tarkastellaan Z-sukupolvea ja heidän suhdettaan työelämään. Ensimmäisessä luvussa muodostetaan kokonaiskuva Z-sukupolven erityispiirteistä, arvoista ja käyttäytymisestä yleisellä tasolla. Toisessa luvussa tarkastellaan Z-sukupolven asemaa työelämässä sekä sitä, miten tämän sukupolven erityispiirteet heijastuvat heidän työelämäodotuksiin, arvoihin ja työskentelytapoihin. Näiden näkökulmien avulla pyritään syventämään ymmärrystä Z-sukupolvesta kokonaisuutena. Erityisesti keskitytään siihen, mitkä tekijät tekevät työympäristöstä houkuttelevan ja motivoivan juuri Z-sukupolven edustajien näkökulmasta.

2.4 Rajaukset

Tätä opinnäytetyötä ei toteuteta toimeksiantona millekään yksittäiselle organisaatiolle, minkä vuoksi tutkimus ei keskity mihinkään tiettyyn toimialaan tai yksittäiseen toimijaan. Tämä lähestymistapa mahdollistaa opinnäytetyön tulosten monipuolisen soveltamisen eri toimialoilla ja organisaatioissa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, mutta samalla rajaa pois yksittäisten organisaatioiden ja toimialojen syvällisemmän tarkastelun. Sen sijaan tutkimus keskittyy yleisiin ja yleispäteviin tekijöihin, kuten johtamiskäytäntöihin, työelämän joustavuuteen ja organisaation arvoihin, jotka voivat olla laajasti merkityksellisiä Z-sukupolven edustajille riippumatta työympäristöstä. Koska työn tavoitteena on laatia yleispäteviä kehittämissuosituksia, on aihealueesta mahdollista myöhemmin tehdä jatkotutkimusta, jossa tarkastellaan tarkemmin toimialojen ja organisaatioiden erityispiirteitä ja kehittämistarpeita.

Opinnäytetyön teoriaosuuden keskeisimmät lähteet koostuvat ajankohtaisista tutkimuksista ja kirjallisuudesta, jotka käsittelevät Z-sukupolven erityispiirteitä, arvoja ja työelämäodotuksia. Suomalaista kirjallisuutta ja tutkimuksia Z-sukupolvesta on saatavilla jonkin verran, mutta aineisto on vielä osittain rajallista. Tämän vuoksi kansainvälisten lähteiden hyödyntäminen on tärkeää näkökulman monipuolistamiseksi ja syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi.

Tämä yhdistelmä vahvistaa työn kattavuutta ja mahdollistaa aiheen tarkastelun monipuolisesti ja laaja-alaisesti.

Tutkimusaineisto kerätään kuitenkin lähtökohtaisesti suomalaisilta Z-sukupolven edustajilta ja suomalaisten organisaatioiden edustajilta. Tämä tarjoaa arvokasta tietoa suomalaisen työelämän kehittämiseen ja auttaa tunnistamaan erityisesti suomalaiseen työelämään liittyviä näkökulmia. Tästä syystä tutkimuksen havainnot mahdollisesti heijastavat ensisijaisesti suomalaista yhteiskuntaa, työelämää ja -kulttuuria, minkä vuoksi niiden yleistettävyyys muihin maihin ei ole varmistettavissa ilman erillistä kulttuurillista tarkastelua.

Tutkimuksessa keskitytään Z-sukupolven kollektiiviseen kokemukseen, jättäen yksilölliset taustatekijät, kuten koulutuksen, työkokemuksen ja asuinpaikan, tarkastelun ulkopuolelle. Tämä rajaus mahdollistaa sukupolven yleisten ominaispiirteiden, arvojen ja odotusten analyysin ilman, että yksilölliset tekijät vaikuttaisivat kokonaiskuvaan, jolloin voidaan muodostaa kattava ymmärrys Z-sukupolven yhteisistä työelämäodotuksista ja arvoista. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään yksinomaan Z-sukupolveen, eikä tarkoituksena ole vertailla heitä edeltäviin sukupolviin, kuten X- tai Y-sukupolveen. Tämä rajaus säilyttää tutkimuksessa selkeän painopisteen ja estää aiheen liiallisen laajentumisen, mikä mahdollistaa erityisesti Z-sukupolven odotusten ja arvojen syvällisemmän tarkastelun.

Tämä rajaus on työssä keskeinen, sillä Z-sukupolvi on uusimpana työelämään astuva sukupolvi, ja heidän määränsä työelämässä kasvaa jatkuvasti samalla, kun edeltävien sukupolvien rooli muuttuu heidän oltuaan työelämässä pidempään. Edeltävät sukupolvet etenevät urallaan kohti asiantuntija- ja johtotehtäviä tai lähestyvät eläkeikää, mikä asettaa heidät eri vaiheeseen työelämässä kuin Z-sukupolven edustajat. Tämän vuoksi eri sukupolvien suora vertailu ei ole tämän työn kannalta tarkoituksenmukaista.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Lähestymistapa

Ennen tutkimusmenetelmien valintaa on tärkeää määrittää, minkä lähestymistavan näkökulmasta työ toteutetaan (Ojasalo ym., 2015, s. 51). Lähestymistavan valinta on opinnäytetyön alkuvaiheessa yksi keskeisimmistä päätöksistä. Lähestymistapa muodostaa tutkimusmenetelmien kokonaisuuden, jonka avulla pyritään tuottamaan ratkaisu tutkimusongelmaan. Lähtökohtaisesti tutkimusongelman luonne määrittää, millainen lähestymistapa soveltuu työhön parhaiten. (Kananen, 2015, s. 63.)

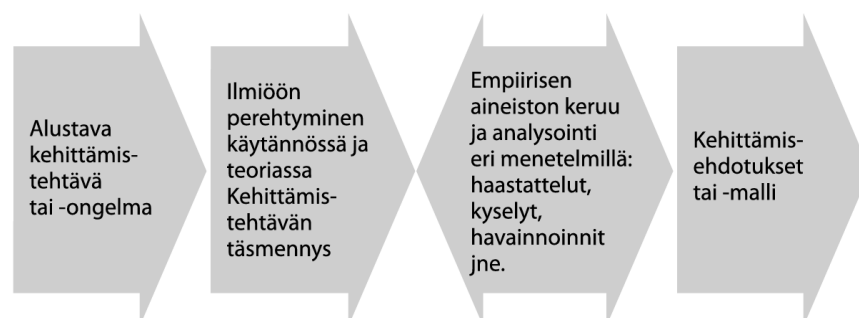
Tutkimuksen lähestymistavoiksi voidaan valita esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktivinen tutkimus tai palvelumuotoilu (Ojasalo ym., 2015, s. 51). Lähestymistavat jaotellaan yleisesti laadulliseen (kvalitatiiviseen) ja määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen (Kananen, 2015, s. 67). Määrällinen tutkimus hyödyntää aiempia teorioita ja hypoteeseja, ja se perustuu määrälliseen aineistonkeruuseen sekä tilastolliseen analyysiin. Laadullinen tutkimus taas keskittyy todellisen elämän monimuotoisuuden kuvaamiseen, ja se toteutetaan joustavasti ilman valmiita hypoteeseja. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 140, 161, 164.) Lähestymistavat voivat toisaalta perustua myös laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämiseen, mikä mahdollistaa monimenetelmällisen lähestymistavan hyödyntämisen (Kananen, 2015, s. 67).

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi soveltuu parhaiten tapaustutkimus, sillä se tukee parhaiten työn tutkimusongelman ratkaisemista. Eri lähestymistavoilla etsitään vastauksia erityyppisiin kysymyksiin, ja tapaustutkimuksessa keskitytään usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” (Ojasalo ym., 2015, s. 52; Sepola, 2023, luku 7, kohta ”tapaustutkimus”). Tapaustutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan nykyajassa tapahtuvia ilmiöitä niiden todellisessa toimintaympäristössä ja -tilanteessa, ja se pyrkii tuottamaan perusteellista ja tarkkaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Ojasalo, 2015, s. 52).

Lisäksi tapaustutkimuksessa pyritään kuvaamaan, selvittämään ja selittämään erilaisia ilmiöitä, jotka liittyvät sosiaalisiin ja inhimillisiin tekijöihin (Seppola, 2023, luku 7, kohta ”tapaustutkimus”). Se antaa mahdollisuuden tarkastella ilmiön monimuotoisuutta ilman tarpeetonta yksinkertaistamista (Ojasalo ym., 2015, s. 52). Tapaustutkimuksen etuna on myös sen joustavuus menetelmävalinnoissa, sillä se mahdollistaa sekä laadullisten että määrällisten tutkimusmenetelmien hyödyntämisen (Kananen, 2015, s. 76).

Tapaustutkimuksessa pyritään keräämään yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa kytkeytyviä tapauksia (Hirsjärvi ym., 2009, s. 134). On siis tärkeämpää saada perusteellinen ymmärrys tarkkaan rajatusta kohteesta sen sijaan, että kerättäisiin pinnallista tietoa laajemmasta joukosta. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa tutkimuskohteiden määrä on vähäinen, ja usein kyseessä on vain yksi tapaus. Tarkasteltavana voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, organisaatio, tapahtuma, prosessi tai maantieteellinen alue. Tapaustutkimus voi myös sisältää useampia tapauksia, kunhan kohdetta kuitenkin tarkastellaan kokonaisuutena, yhtenäisenä tapauksena. (Ojasalo ym., 2015, s. 52-53.) Tapaustutkimuksen päämääränä on usein ilmiöiden yksityiskohtainen ja kattava ymmärtäminen, mihin hyödynnetään monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä (Hirsjärvi ym., 2009, s. 135).

Tapaustutkimus on toimiva lähestymistapa, kun tutkimuksen kohteena ovat heikosti tunnetut ilmiöt. Se soveltuu myös lähestymistavaksi, kun halutaan tutkia yksilöiden tai ryhmien käyttäytymistä, tai epätavanomaisia ja epävirallisia toimintatapoja. Se soveltuu myös hyvin tilanteisiin, joissa tavoitteena on luoda uusia kehittämissuhteita ja -ratkaisuja. (Ojasalo ym., 2015, s. 52-53.)



Kuva 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym., 2015, s. 54).

Tapaustutkimus on tämän opinnäytetyön kannalta perusteltu lähestymistapa, sillä tutkimuksen tavoitteena on analysoida Z-sukupolven keskeisiä työelämä-odotuksia sekä työelämään liittyviä arvoja ja niiden pohjalta luoda konkreettisia ja käytännössä sovellettavia kehittämissuhteita organisaatioille, mikä on tapaustutkimukselle ominaista. Näiden kehittämissuhteiden avulla organisaatiot voivat mukauttaa toimintatapojaan ja käytäntöjään vastaamaan Z-sukupolven erityispiirteitä. Lisäksi tapaustutkimus keskittyy ajankohtaisiin ilmiöihin, mikä tekee siitä erityisen soveltuvan Z-sukupolven tarkasteluun, sillä kyseessä on uusin työelämään siirtyvä sukupolvi.

Tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti ja syvällisesti, mikä tukee tässä työssä tutkimusongelman ratkaisemista. Lisäksi tämä lähestymistapa mahdollistaa erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistämisen, mikä luo edellytykset ilmiön kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle. Tässä opinnäytetyössä tullaan hyödyntämään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, mikä tukee tavoitetta analysoida kattavasti Z-sukupolven työelämäodotuksia sekä työelämään liittyviä arvoja. Näin ilmiötä voidaan tarkastella sekä syvällisesti että laajemmassa kontekstissa, jolloin saavutetaan kokonaisvaltainen ymmärrys opinnäytetyön tutkimuskohteesta eli Z-sukupolvesta.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Sen jälkeen, kun tutkimuksessa on tavoitteet ja tutkimuksen kohde selkeästi määritelty sekä lähestymistapa valittu, on seuraava vaihe suunnitella tutkimusmenetelmät, jotka parhaiten tukevat tutkimuksen toteutusta (Ojasalo ym., 2015, s. 104). Tutkimusmenetelmät ovat joko laadullisia tai määrällisiä, ja niiden valinta perustuu valittuun lähestymistapaan. Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi ja haastattelut, kun taas määrällisiä menetelmiä edustavat tilastollinen analyysi ja kyselytutkimukset. (Kananen, 2015, s. 80-81.)

Kuten edellisessä kappaleessa 3.1 on käsitelty, tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Vaikka tapaustutkimus liitetään usein

erityisesti laadullisiin menetelmiin, on siinä myös määrällisten menetelmien käyttö mahdollista, jolloin sekä aineiston keruussa että niiden analysoinnissa yhdistetään molempia menetelmiä (Kananen, 2015, s. 76; Ojasalo ym., 2015, s. 55). Myös tässä opinnäytetyössä hyödynnetään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä.

Ajoittain on myös perusteltua yhdistää tutkimuksessa sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, jolloin tutkimus toteutetaan monimenetelmällisenä, sillä tutkimusta tehtäessä voi käydä ilmi, että yksi menetelmä ei riitä ratkaisemaan tutkimusongelmaa. On myös mahdollista, että tutkimuksen aikana ilmenee tarve täydentää menetelmiä, jotta ratkaisu tutkimusongelmaan saavutetaan. (Kananen, 2015, s. 324.) Yhdistävä asetelma (engl. *convergent design*) on monimenetelmätutkimuksessa usein käytetty tutkimusasetelma, jossa keskeisenä ajatuksena on yhdistää ja vertailla laadullisen ja määrällisen aineiston avulla saatuja tietoja samasta tutkimuskohteesta (Vilkkä & Mankki, 2024, luku 3, kohta ”Kolme tutkimusasetelmaa”).

Laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien yhdistämisellä pyritään saavuttamaan syvälinen ja perusteellinen käsitys aiheesta sekä lisäämään tulosten ja niiden pohjalta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Tavoitteena on yhdistää laadullisten ja määrällisten menetelmien vahvuudet, kuten laadullisen tutkimuksen syvälinen tarkastelu ja yksityiskohtaisuus, sekä määrällisen tutkimuksen laajempien osallistujajoukkojen, yleistettävyyden ja mittauksen tuomat edut. Kun ollaan yhdistämässä tutkimusmenetelmiä, on tärkeää, että kummankin menetelmän aineistoa ja niiden tuottamien tulosten merkitystä pidetään tasavertaisena tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta, eikä kumpaakaan menetelmää aseteta toisen edelle. (Vilkkä & Mankki, 2024, luku 3, kohta ”Kolme tutkimusasetelmaa”).

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään teemahaastatteluita ja kyselytutkimusta. Teemahaastattelut pyritään toteuttamaan henkilöstöasioista vastaavien organisaatioiden edustajien kanssa. Haastattelut täydentävät tutkimusta tuomalla siihen laadullisen näkökulman ja syventämällä ymmärrystä organisaatioiden kokemuksista. Kyselytutkimus sen sijaan kohdennetaan Z-

sukupolven edustajille. Kyselytutkimus sisältää sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä, mikä mahdollistaa sekä tilastollisen analyysin että vastaajien näkökulmien syvällisemmän tarkastelun. Näiden menetelmien yhdistäminen mahdollistaa kattavan yleiskuvan muodostamisen Z-sukupolven työelämäodotuksista ja työelämään liittyvistä arvoista sekä tarjoaa syvällisempää tietoa organisaatioiden näkemyksistä, erityisesti liittyen Z-sukupolven työmarkkinoille siirtymiseen ja sen vaikutuksiin työyhteisöissä.

3.2.1 Teemahaastattelut

Haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa yksi olennaisimmista aineistonkeruumenetelmistä (Kananen, 2015, s. 143). Haastatteluilla on mahdollista kerätä kerätä nopeasti ja syvällisesti aineistoa tutkittavasta ilmiöstä (Ojasalo ym., 2015, s. 106). Haastattelu voidaan nähdä tavoitteellisena keskusteluna, jonka tavoitteena on tuottaa sellaista aineistoa, jonka pohjalta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä uskottavia päätelmiä (Puusa, 2020, s. 103). Toisaalta usein suositellaan, että haastattelut yhdistetään muihin aineistonkeruumenetelmiin, sillä eri aineistonkeruumenetelmät voivat täydentää toisiaan ja luovat vankemman pohjan tutkimukselle. (Ojasalo ym., 2015, s. 106.)

Laadullisessa tutkimuksessa, kuten haastatteluissa, yleisesti tavoitellaan todellisen elämän monimuotoisuuden kuvaamista ja näin ollen tuodaan esiin tutkittavien omia kokemuksia ja näkemyksiä. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa pyritään testaamaan valmiita hypoteeseja tai teorioita, laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tehdä uusia, mutta myöskin odottamattomia havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161.) Haastatteluja käytetään usein selkeyttämään tai syventämään tutkittavaa aihetta ja ne ovat souvia myös sellaisiin tilanteisiin, joissa tutkittavat aiheet voivat olla haastavia tai arkaluonteisia. (Ojasalo ym., 2015, s. 106.) Haastattelun keskeinen etu on sen joustavuus, mikä mahdollistaa aineiston keruun mukauttamisen tilanteen mukaan (Hirsjärvi ym., 2009, s. 204). Haastatteluiden joustavuus ilmenee myös itse haastattelutilanteissa, joissa haastatteliija voi tarvittaessa toistaa kysymykset, selventää sanamuotoja, oikaista haastattelussa mahdollisesti

syntyneitä väärinkäsityksiä sekä käydä haastateltavan kanssa aktiivista vuoropuhelua (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73).

Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään laajasti myös organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Niiden yleistyminen on mahdollistanut aiemmin vähemmän tunnettujen johtamiskäsitysten ja -muotojen tutkimisen ja ymmärtämisen. Lisäksi laadullinen lähestymistapa tarjoaa keinoja analysoida johtamiseen liittyvää vuorovaikutusta sekä organisaation sisäisiä suhteita. (Puusa & Juuti, 2020, s. 61-62.)

Hirsjärven ym. (2009, s. 208-209) mukaan haastattelut voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: strukturoidut, teemahaastattelut ja avoimet. Strukturoiduissa haastatteluissa kysymykset sekä niiden esittämisjärjestys ovat tarkasti määriteltyjä, mikä tukee systemaattista vertailua. Teemahaastatteluissa, jotka ovat tyyliltään puolistrukturoituja, aiheet määritellään etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella tilanteen mukaan. Avoimissa haastatteluissa keskustelu on täysin vapaamuotoista ja tavoitteena on saada esiin haastateltavan omat ajatukset ilman ennalta laadittua kysymysrunkoa.

Teemahaastattelut ovat puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa edetään ennalta määriteltyjen teemojen ja niitä täydentävien tarkentavien kysymysten pohjalta. Haastattelun teemat pohjautuvat aiempaan tietoon tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75; Puusa, 2020, s. 112.) Teemahaastatteluiden puolistrukturoidusta luonteesta huolimatta on tärkeää varmistaa, että haastattelun teemat ovat linjassa tutkimuksen tavoitteiden, tutkimuskysymysten ja ongelmanasettelun kanssa, jotta haastatteluista saadaan mahdollisimman merkityksellisiä vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Teemahaastattelussa osa rakenteesta on suunniteltu etukäteen, mutta tutkijalla eli haastattelijalla on mahdollisuus ohjata keskustelua joustavasti ilman, että hän hallitsee keskustelua täysin. Haastattelurunko varmistaa, että keskustelu pysyy tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman kannalta olennaisissa aiheissa. (Puusa, 2020, s. 112-113.)

Haastatteluiden vahvuutena on se, että niihin on mahdollisuus valita osallistujiksi henkilöitä, joilla tiedetään ennalta olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai asiantuntemusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 74; Puusa, 2020, s. 106). Tällöin puhutaan tarkoituksenmukaisesta ja harkinnanvaraisesta näytteestä. Erityisesti teemahaastatteluissa oletuksena on, että haastateltavat ovat omakohtaisesti kokeneet tutkimusaiheeseen liittyvän ilmiön tai prosessin. (Puusa, 2020, s. 106, 112.) Haastattelu voidaan toteuttaa eri muodoissa, kuten yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna, ja tarvittaessa näitä haastattelumuotoja voidaan hyödyntää tutkimuksessa myös toisiaan täydentävinä menetelminä. Tutkimuksessa yleisimmin käytetään yksilöhaastatteluita, mutta myös ryhmähaastattelut mahdollistavat tehokkaan tiedonkeruun, sillä se tarjoaa mahdollisuuden kerätä aineistoa usealta osallistujalta samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 210.)

Koska haastattelun keskeisenä tavoitteena on kerätä mahdollisimman kattavaa tietoa tutkittavasta aiheesta, on perusteltua toimittaa haastattelukysymykset ja -teemat osallistujille etukäteen. Tämä voi edistää haastattelun onnistumista, sillä se antaa haastateltaville mahdollisuuden valmistautua ja jäsentää ajatuksiaan ennalta. Lisäksi on eettisesti tärkeää informoida osallistujia haastattelun aiheesta jo ennen kuin he suostuvat haastatteluun, jotta he voivat tehdä tietoon perustuvan päätöksen osallistumisestaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73.) Haastatteluissa luottamuksen rakentaminen on keskeistä. Haastattelijan tulee luoda haastattelutilanteeseen avoin ja luottamuksellinen ilmapiiiri sekä kannustaa haastateltavaa osallistumaan täysipainoisesti keskusteluun. (Puusa, 2020, s. 108.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelut kohdistetaan henkilöstöasioista vastaaville organisaatioiden edustajille, ja ne toteutetaan teemahaastatteluina, joiden rakenne on puolistrukturoitu. Teemahaastatteluiden hyödyntäminen mahdollistaa ennalta määriteltyjen aihepiirien käsittelyn, mutta tarjoaa samalla haastattelutilanteeseen joustavuutta, jolloin myös uusia ja odottamattomia näkökulmia voi nousta esiin haastattelutilanteen aikana. Haastateltaviksi pyritään valitsemaan edustajia toimialoilta, joiden arvellaan jo tällä hetkellä työllistävät merkittävässä määrin Z-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä. Tällä pyritään

varmistamaan, että haastatteluaineisto tuottaa relevanttia tietoa juuri Z-sukupolven vaikutuksista organisaatioihin.

Opinnäytetyötä varten tehtävien haastattelujen keskeisenä tavoitteena on karhottaa organisaatioiden kokemuksia Z-sukupolven siirtymisestä työmarkkinoille ja työelämään sekä selvittää, millaisia muutoksia ja vaikutuksia tämä sukupolvi on mahdollisesti jo tuonut työyhteisöihin. Haastattelut toteutetaan joustavasti joko kasvotusten, etänä tai puhelimitse, riippuen haastateltavien saataavuudesta ja käytännön järjestelyistä. Ensisijaisesti haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, mutta myös ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa, mikäli se edistää haastateltavien osallistumista.

Haastattelukysymykset laaditaan siten, että ne ovat johdonmukaisesti linjassa opinnäytetyön tutkimuskysymysten, tutkimusongelman ja teoreettiseen viitekehyksen kanssa. Haastattelukysymykset keskittyvät erityisesti siihen, ovatko organisaatiot havainneet Z-sukupolven siirtymisen työmarkkinoille ja työelämään, sekä millaisia vaikutuksia tällä mahdollisesti on ollut organisaatioiden toimintaan. Lisäksi haastatteluissa tarkastellaan organisaatioiden näkemyksiä Z-sukupolven työelämäodotuksista sekä heidän työelämään liittyvistä arvoista. Haastatteluissa selvitetään myös, ovatko organisaatiot mukauttaneet käytäntöjään ja toimintatapojaan vastatakseen tämän sukupolven odotuksiin ja tarpeisiin, ja jos näin on, millä tavoin nämä muutokset on toteutettu.

Haastatteluaineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin, jonka avulla pyritään tunnistamaan tutkimusaineistosta keskeiset teemat ja merkitykset, jotka liittyvät Z-sukupolven työelämäodotuksiin sekä heidän työelämään liittyviin arvoihin organisaatioiden näkökulmasta. Analyysissa tarkastellaan myös sitä, ovatko organisaatiot toteuttaneet kehittämistoimia vastatakseen tämän sukupolven odotuksiin. Haastattelut täydentävät kyselytutkimuksen määrällistä aineistoa tarjoamalla syvällisempää tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä erityisesti organisaatioiden näkökulmasta.

Teemahaastattelussa etukäteen valitut teemat tulee suunnitella siten, että ne tuottavat mahdollisimman laajasti aineistoa, jota tutkija voi myöhemmin

analysoida ja tulkita teorian avulla (Puusa, 2020, s. 113). Tutkimusaineiston analysointiin on useita eri menetelmiä, ja menetelmä valitaan sen perusteella, mikä parhaiten vastaa tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisen tutkimuksen analyysivaihtetta pidetään usein haastavana, sillä käytettävissä on monia analyysivaihtoehtoja, eikä analyysille ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Jo aineistoon tutustuttaessa tehdään alustavia valintoja analyysin suuntaamisesta, ja yleisimmin hyödynnettyjä analyysimenetelmiä laadullisessa aineistossa ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerrittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadullisen tutkimuksen aineisto on myös useimmiten tarkoituksenmukaista kirjata ensin sanatarkasti puhtaaksi, mitä kutsutaan litteroinniksi. Tämä menetelmä on yleisempi kuin päätelmien tekeminen suoraan ääninauhoista. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 222, 224.)

Sisällönanalyysin tavoitteena on jäsentää ja jäsentää laajoja aineistoja, kuten pitkiä haastatteluita tai puheita, jotta ne voidaan käsitellä ja tulkita helpommin (Hakala, 2024, kohta Sisällönanalyysi). Menetelmän avulla aineisto pyritään järjestämään ytimekkääksi ja helposti hahmotettavaksi kokonaisuudeksi ilman, että sen informaatioarvo merkittävästi heikkenee (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108; Hakala, 2024, kohta Sisällönanalyysi). Sisällönanalyysin tarkoituksena on tuoda esiin aineistosta nousevia keskeisiä teemoja ja käsitteitä. Tämä analyysimenetelmä on erityisen hyödyllinen silloin, kun keskeiset asiat aineistosta halutaan tiivistää sanalliseen muotoon, eli tunnistaa tarkasteltavasta tutkimuskohteesta keskeiset yhtäläisyydet ja erot sekä esittää ne selkeästi tekstin avulla (Hakala, 2024, kohta Sisällönanalyysi).

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa vähintään kahdella eri tavalla: aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi rakentuu täysin tutkimusaineiston pohjalta ilman ennalta määriteltyjä teoreettisia viitekehyksiä. Tavoitteena on tunnistaa aineistosta esiin nousevat keskeiset löydökset riippumatta siitä, miten ne suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin tai teorioihin. Tämä analyysitapa on kuitenkin melko harvinainen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä puolestaan analyysin suuntaa ohjaa taustalla oleva teoria tai teoreettinen viitekehys. Aineistosta etsitään ennalta määriteltyjä teemoja, joita verrataan jo olemassa olevaan tietoon tai teoriaan. Teorialähtöistä

lähestymistapaa käytetään usein silloin, kun tavoitteena on testata teorian soveltuvuutta uuden asian tai kontekstin kohdalla. (Hakala, 2024, kohta Sisällysanalyysi.)

3.2.2 Kyselytutkimus

Määrällisessä tutkimuksessa yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä on tutkimuslomake, joka koostuu etukäteen huolellisesti suunnitelluista ja laadituista kysymyksistä (Kananen, 2015, s. 197). Kyselytutkimuksessa kysymykset on vakioitu, joka tarkoittaa, että kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilkkä, 2007, s. 28; Hirsjärvi ym., 2009, s. 193).

Kyselytutkimuksen keskeinen etu on, että sillä voidaan kerätä suuri määrä tutkimusaineistoa ja sen avulla voidaan tavoittaa suuri määrä vastaajia sekä käsitellä useita eri teemoja (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195). Tämä menetelmä on erityisen hyödyllinen silloin, kun kohderyhmä on laaja ja he ovat esimerkiksi maantieteellisesti hajallaan (Vilkkä, 2007, s. 28). Lisäksi kysely on tehokas tiedonkeruumenetelmä, sillä tutkijan näkökulmasta se säästää aikaa ja vähentää vaivannäköä. Yksi kyselytutkimuksen vahvuuksista on myös sen ennakoitavuus, sillä sen aikataulu on mahdollista arvioida varsin tarkasti (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195).

Määrällinen tutkimus perustuu aiempaan teoriaan ja taustatietämykseen tutkitavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym., 2009, s. 140; Kananen, 2015, s. 197). Jotta ilmiötä voidaan tutkia määrällisesti, esimerkiksi kyselylomakkeella, on tutkimuksen keskeiset käsitteet määriteltävä etukäteen (Hirsjärvi ym., 2009, s. 140; Kananen, 2015, s. 197). Määrällisessä tutkimuksessa edetään teoriasta käytännön soveltamiseen, ja tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä (Kananen, 2015, s. 198). Tämä lähestymistapa on erityisen hyödyllinen silloin, kun pyritään arvioimaan teorian soveltuvuutta tutkittavaan aiheeseen (Ojasalo ym., 2015, s. 104).

Hyvän kyselylomakkeen laatiminen on aikaa vievä prosessi, joka edellyttää tutkijalta monipuolista asiantuntemusta. Vaikka tutkimuksen aihe on keskeisin vastausaktiivisuuteen vaikuttava tekijä, myös lomakkeen tarkalla suunnittelulla ja kysymysten huolellisella muotoilulla voidaan varmistaa tutkimuksen onnistumista. Kysymysten laadintaan ei kuitenkaan ole olemassa tarkkoja sääntöjä, sillä onnistuneen kyselylomakkeen laatiminen riippuu monenlaisesta tiedosta ja henkilökohtaisista kokemuksista. Yleisesti suositellaan kuitenkin, että kysymykset olisivat selkeitä sekä yksiselitteisiä ja tiiviitä. Lisäksi on tärkeää välttää kaksoismerkityksiä sekä kiinnittää huomiota kysymysten määrään ja järjestykseen lomakkeessa. (Hirsjärvi ym., 2009, s.195, 198, 202-203.)

Kyselytutkimuksessa kysymykset on mahdollista esittää usein eri tavoin, joista yleisimmät ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset, joissa on esimerkiksi 5-portainen Likert-asteikko. Asteikkokysymyksissä vastaaja arvioi väittämiä esimerkiksi sen perusteella, kuinka voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä. Sekä avoimilla että monivalintakysymyksillä on useita etuja. Avoimissa kysymyksissä vastaaja voi tuoda esiin näkemyksiään omin sanoin, mikä auttaa ymmärtämään, mitkä tekijät ovat hänelle tärkeitä. Avoimet kysymykset paljastavat myös vastaajien tunteiden voimakkuuden käsiteltävää aihetta kohtaan ja tarjoavat mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Monivalintakysymysten etuna on, että kaikki vastaajat vastaavat samaan kysymykseen yhtenäisellä tavalla, mikä vähentää vastausten hajanaisuutta. Tämä helpottaa vastausten vertailua ja aineiston analysointia. Lisäksi monivalintakysymykset helpottavat vastaajien päätöksentekoa tarjoamalla valmiita vastausvaihtoehtoja, jolloin heidän ei tarvitse muistaa tietoa itse. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 198-201.)

Kyselyä suunniteltaessa tulee myös huomioida kysymysten määrä. Kysymysten määrällä voi olla vaikutusta vastaushalukkuuteen, mikä korostuu erityisesti verkkokyselyissä. Jokaisen kyselylomakkeen kysymyksen on oltava olennainen tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta. Mikäli kysymyksellä ei ole suoraa yhteyttä tutkimuksen tavoitteisiin, se on tarpeeton ja tulee poistaa. (Kananen, 2015, s. 229.)

Vaikka määrällinen tutkimus perustuu aiempaan tietoon ja tutkimuksiin tarjoten näkemyksiä siitä, mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttavat tutkittavaan kohteeseen, on tärkeää huomioida, että muuttuvat olosuhteet ja ympäristötekijät voivat muokata ilmiötä. Tästä syystä määrälliseen tutkimukseen on mahdollista sisällyttää myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyritään varmistamaan, että tutkittava ilmiö säilyy tutkijan hallinnassa ja vahvistetaan ilmiön syvällisempää ymmärtämistä. Yksinkertaisimmillaan jokaiseen kysymykseen voidaan lisätä niin sanottu varavaihtoehto, kuten "jokin muu", jolla varmistetaan, ettei mikään mahdollinen vastausvaihtoehto jää huomioimatta, sillä tutkija ei voi aina ennakoida kaikkia vaihtoehtoja etukäteen. (Kananen, 2015, s. 326.) Esimerkiksi monivalintakysymyksiin voidaan lisätä viimeiseksi avoin vastausvaihtoehto, joka mahdollistaa vastaajien esiin tuomat näkökulmat, joita tutkija ei ole pystynyt ennakoimaan (Hirsjärvi ym., 2009, s. 199).

Tämän opinnäytetyön lähestymistavan mukaisesti yhdeksi tutkimusmenetelmäksi on valittu kyselytutkimus, joka kohdistetaan Z-sukupolven edustajille. Kysely toteutetaan sähköisenä kyselylomakkeena, joka on valittu tiedonkeruumenetelmäksi sen tehokkuuden vuoksi. Sähköinen kyselylomake mahdollistaa laajan Z-sukupolven edustajien tavoittamisen sekä aineiston kattavan keräämisen laajalta vastaajajoukolta. Näin saatu tieto muodostaa kattavan perustan Z-sukupolven työelämäodotusten ja siihen liittyvien arvojen tarkastelulle.

Kysely suunnitellaan huolellisesti siten, että siinä kerätään ainoastaan tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ja sen rakenne ja sisältö tukevat tutkimuskysymyksiin vastaamista sekä edistävät tutkimusongelman ratkaisemista ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Kysymykset perustuvat opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyyn aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen, ja kysymykset laaditaan niin, että ne ovat linjassa tutkimuksen tavoitteen, tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kanssa.

Kysely koostuu sekä määrällistä että laadullisista kysymyksistä. Määrälliset kysymykset mahdollistavat tutkittavan ilmiön yleistettävyyden arvioinnin. Laadullisten kysymysten tarkoituksena on tuoda esiin vastaajien yksilöllisiä näkemyksiä ja kokemuksia. Tämä monimenetelmällinen lähestymistapa tarjoaa

kokonaisvaltaisemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä ja soveltuu erityisen hyvin tapaustutkimukseen. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä ovat Z-sukupolveen kuuluvat henkilöt, eli ne, jotka ovat syntyneet 1990-luvun puolivälin jälkeen ja 2010-luvun alussa.

Kyselytutkimuksesta saatu aineisto analysoidaan monimenetelmällisesti hyödyntämällä sekä määrällisiä että laadullisia analyysimenetelmiä. Määrälliset vastaukset analysoidaan kuvailevan tilastoanalyysin keinoin esittämällä vastausten jakaumia prosenttiosuuksina ja havainnollistamalla niitä graafisesti. Avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset puolestaan analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin avulla. Avoimien kysymysten vastausten sisällönanalyysi toteutetaan samoin kuin teemahaastattelujen analyysi, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 3.2.1. Tällä määrällisten ja laadullisten analyysimenetelmien yhdistelmällä pyritään saavuttamaan syvällisempi ymmärrys vastaajien näkemuksista ja kokemuksista.

Mikäli kyselylomake on laadittu huolellisesti, määrällisin menetelmin kerätty aineisto on mahdollista saada nopeasti analysoitavaan muotoon ja analysointi voidaan toteuttaa erilaisia tietokoneohjelmia hyödyntäen. Tällaisen tiedon käsittelyyn on olemassa vakiintuneita tilastollisia analyysimenetelmiä ja raportointikäytäntöjä, minkä ansiosta tutkijan ei tarvitse erikseen kehittää uusia analyysitapoja aineiston tulkintaan. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195.)

Ennen kuin aineistosta voidaan tehdä johtopäätöksiä, tulee suorittaa tarvittavat esityöt (Hirsjärvi ym., 2009, s. 221). Tutkimusaineiston varsinainen käsittely käynnistyy vasta sen jälkeen, kun kerätty aineisto on koottu yhteen ja on suoritettu ensimmäinen vaihe käsittelyssä eli kyselyaineiston tarkistus, jossa selvitetään, onko vastauksissa selkeitä virheellisyyksiä tai puutteita (Vilkka, 2007, s. 221; Hirsjärvi ym., 2009, s. 221).

Tarkistuksen jälkeen aineisto viedään sähköiseen muotoon tietokoneelle ja tallennetaan muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä ja tarkastella numeerisesti hyödyntämällä erilaisia taulukko- tai tilasto-ohjelmistoja (Vilkka, 2007, s. 106). Tässä vaiheessa tutkijan tulee myös numeroida vastauslomakkeet juoksevilla

numerolla, mikä on tärkeää, sillä se mahdollistaa yksittäisten havaintojen tarkastelun myös jälkikäteen. Tämän jälkeen jokaisen vastaajan tiedot kirjataan järjestelmällisesti taulukkoon, jossa ne ovat valmiina analysoitavaksi (Vilkka, 2007, s. 111).

Määrällisessä tutkimuksessa esimerkiksi kyselylomakkeilla kerätty aineisto käsitellään useimmiten kvantitatiivisin menetelmin (Hirsjärvi ym., 2009, s. 193-194). Tulokset esitetään tyypillisesti taulukoina, joissa vastaukset ovat esimerkiksi jakaumina eli frekvensseinä tai erilaisina tilastollisina tunnuslukuina. Yksi yleinen tapa on esittää suorajakaumia, joissa kunkin vastausvaihtoehdon saamat vastausmäärät ilmoitetaan sekä lukumäärinä että prosenttiosuuksina. Tällöin tulosten hahmottaminen on helpompaa ja niistä voidaan tehdä yksinkertaisia analyysejä. Asteikkokysymysten kohdalla vastaukset voidaan myös esittää prosenttitaulukoina, mutta tämä ei aina ole analyysin kannalta paras ratkaisu, vaan vaihtoehtona on esittää tulokset keskiarvona, mikä voi tarjota selkeämmän yleiskuvan vastausten jakautumisesta. (Kananen, 2015, s. 75, 289-290, 292.)

Määrällisten kysymysten tarkastelussa voidaan hyödyntää myös kuvailevaa tilastoanalyysiä. Tämän analyysimenetelmän tavoitteena on esittää ja tiivistää määrällisten muuttujien jakaumia tai useamman muuttujan keskinäistä vaihtelua ilman pyrkimystä yleistää tuloksia laajempaan perusjoukkoon. Mikäli analyysin kohteena on vain yksi muuttuja, sen keskeisiä ominaisuuksia voidaan kuvata esimerkiksi keskiarvon tai hajontalukujen avulla. (Tampereen yliopisto, n.d.)

3.2.3 Tutkimuseettinen pohdinta ja aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmien valinnan yhteydessä on tärkeää huomioida myös tutkimuseettiset periaatteet sekä laatia aineistohallintasuunnitelma. Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan noudattaen hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja eettisiä periaatteita. Lisäksi aineistohallintasuunnitelma

määrittelee, miten tutkimusaineistoa käsitellään, säilytetään ja hävitetään tietoturvallisesti.

Haastattelut toteutetaan anonymisti siten, ettei yksittäisiä vastaajia tai heidän edustamiaan organisaatioita ole mahdollista tunnistaa vastauksista. Haastattelut nauhoitetaan ainoastaan haastateltavien suostumuksella, minkä jälkeen tallenteet tarvittaessa litteroidaan analyysin tueksi. Opinnäytetyön tutkimustuloksissa haastatteluihin viitattaessa mainitaan ainoastaan organisaation toimiala, mikä osaltaan varmistaa haastattelujen luottamuksellisuuden, tietosuojan sekä tutkimuksen eettisyyden. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista haastateltaviksi pyydytyille organisaatioille, ja osallistujilla on oikeus peruuttaa osallistumisensa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa.

Myös kyselytutkimukset toteutetaan anonymisti, siten ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa vastauksista. Tutkimuksen kannalta kyselyssä ei ole tarpeen kerätä yksilöiviä henkilötietoja, kuten nimiä, yhteystietoja tai muita tunnistettavia tietoja. Ainoa vastaajaa koskeva taustatieto on syntymävuosi, jonka avulla varmistetaan, että henkilö kuuluu tutkittavaan sukupolveen. Tutkimuksen kysymykset on myös suunniteltu siten, ettei niihin ole tarpeen kirjoittaa yksilöiviä tietoja. Mikäli kyselyn avoimissa vastauksissa kuitenkin ilmenisi yksilöiviä tietoja, poistetaan ne analysoinnin yhteydessä anonymiteetin varmistamiseksi. Tutkimustuloksissa kyselytutkimuksen tuloksista raportoidaan anonymisti siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Tutkimuksen luotettavuus varmistetaan vastaajien anonymiteetilla, mikä mahdollistaa rehelliset ja avoimet vastaukset ilman tunnistamisen riskiä. Mikäli kyselytutkimus toteutetaan Satakunnan ammattikorkeakoulussa tai muussa organisaatiossa, jossa tutkimus edellyttää erillistä lupaa, pyydetään tutkimuslupa ennen kyselyn toteuttamista.

Haastatteluihin liittyvät aineistot käsitellään luottamuksellisesti, ja niitä käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä. Haastatteluaineistot tallennetaan suojatulle verkkolevyllä, johon on pääsy vain tämän tutkimuksen suorittavalla henkilöllä. Aineistot säilytetään ainoastaan opinnäytetyön tutkimuksen ajan mahdollisia täsmennyksiä varten ja hävitetään tietoturvallisesti opinnäytetyön

valmistuttua. Lisäksi, mikäli litterointiohjelmia käytetään haastatteluiden purkamiseen, nauhoitteet poistetaan pysyvästi myös näistä ohjelmista opinnäytetyön valmistuttua.

Myös kaikki kyselytutkimukseen liittyvät aineistot käsitellään luottamuksellisesti, ja niitä käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä. Kyselytutkimus toteutetaan sähköisesti Satakunnan ammattikorkeakoulun Microsoft 365 -ympäristössä Forms-sovelluksen avulla, ja kaikki vastaukset kerätään sen kautta. Myös kyselytutkimuksesta saatu aineisto tallennetaan suojatulle verkkolevyille, johon on pääsy vain tämän tutkimuksen suorittavalla henkilöllä. Myös kyselyn aineistot säilytetään opinnäytetyön tutkimuksen ajan mahdollisia täsmennyksiä varten ja ne hävitetään tietoturvallisesti opinnäytetyön valmistuttua.

4 Z-SUKUPOLVEN MÄÄRITTELY JA ERITYISPIIRTEET

Tämän opinnäytetyön teoriaosan ensimmäisessä luvussa tarkastellaan Z-sukupolven keskeisiä ominaispiirteitä ja arvoja työelämän ulkopuolisesta näkökulmasta. Luvun tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen käsitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat tämän sukupolven ajatteluun, käyttäytymiseen ja toimintatapoihin. Z-sukupolven erityispiirteet muovaavat heidän identiteettiään, asenteitaan sekä käyttäytymistä, minkä vuoksi niiden ymmärtäminen on olennaista niin yksilöiden, yhteiskunnan kuin työelämän kannalta.

Z-sukupolven ja heidän käyttäytymismalliensa ymmärtäminen on tärkeää, sillä se mahdollistaa tulevaisuuden ennakoimisen ja tarjoaa käsityksen siitä, kuinka yhteiskunnan tulisi muuttua (Tapscott, 2010, s. 23). Lisäksi Z-sukupolven käyttäytymis- ja ajattelutapojen kokonaisuus määrittää, kuinka yhteiskunnan ja organisaatioiden on sopeuduttava säilyäkseen ajankohtaisina, kilpailukykyisinä ja merkityksellisinä (Koulupoulos & Keldsen, 2014, s. 4). Koska Z-sukupolven erityispiirteillä on todennäköisesti laajamittaisia vaikutuksia sekä yhteiskuntaan että työelämään, on tämän sukupolven ymmärtäminen entistäkin tärkeämpää.

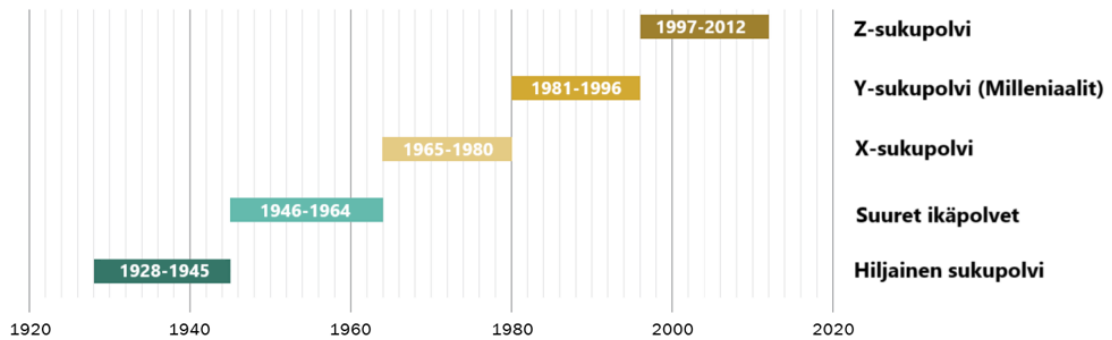
Tässä teorialuvussa tarkastellaan ensin sukupolvien määrittelyä yleisellä tasolla sekä Z-sukupolven sijoittumista sukupolvijaotteluun. Lisäksi käsitellään heidän tarkempi määrittelynsä syntymävuosien ja nimikkeiden perusteella. Sen jälkeen perehdytään Z-sukupolven keskeisiin ominaispiirteisiin ja arvoihin, joiden voidaan nähdä ohjaavan heidän valintojaan ja muovaavat heidän suhtautumistaan ympäröivään maailmaan. Näiden näkökulmien avulla muodostetaan kattava käsitys Z-sukupolvesta, mikä luo pohjan opinnäytetyön teoriaosion seuraavalle luvulle, jossa tarkastellaan Z-sukupolven asemaa työmarkkinoilla ja työelämässä sekä sitä, miten heidän erityispiirteensä vaikuttavat heidän työelämäodotuksiin, arvoihin ja työskentelytapoihin.

4.1 Sukupolvien määrittely ja Z-sukupolvi osana sitä

Sukupolvella tarkoitetaan yleensä yksilöistä koostuvaa ryhmää, jotka ovat suunnilleen saman ikäisiä ja joiden elämässä ilmenevät samankaltaiset ideologiat, haasteet, asenteet ja historialliset kokemukset. Jokaisen sukupolven muotoutumiseen vaikuttaa heidän oman aikansa erityispiirteet, ja näissä erityispiirteissä korostuvat erilaiset ominaisuudet ja arvot. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 21.) Siitä huolimatta, että jokainen ihminen on yksilö, ihmisryhmiä on pyritty jo pitkään kategorisoimaan ja heistä on tehty yleistyksiä. Tästä sukupolvien käsite on vain yksi esimerkki. (Dolot, 2018, s. 44.)

Sukupolvien määritelmät pohjautuvat hyvin usein Yhdysvalloissa kehitettyihin luokituksiin, jotka ovat vakiintuneet myös Suomessa käyttöön. Amerikkalaisessa sukupolvitutkimuksessa sukupolvet jaetaan perinteisesti seuraaviin ryhmiin: suuret ikäluokat, X-sukupolvi, Y-sukupolvi (milleniaalit) sekä Z-sukupolvi. (Järvensivu, 2014, s. 28.) Viime vuosina sukupolviluokitukseen on esitetty myös uusia määritelmiä, kuten Alpha-sukupolvi, johon kuuluvat 2010-luvulla ja sen jälkeen syntyneet, sekä Beta-sukupolvi, jonka arvioidaan alkavan noin vuodesta 2025 (Eliot, 2025; Leyts, 2023, s. 51). Koska nämä sukupolvet ovat vielä hyvin nuoria, ei niiden raja-alue ole vielä yhtä vakiintunut kuin aiempien sukupolvien kohdalla.

Hyvin yleisesti sukupolvet määritellään tunnistettavaksi ryhmäksi. Yhdistäviä tekijöitä voi olla esimerkiksi syntymävuodet, ikäsijainti eli samanaikainen elämänvaihe merkittävien yhteiskunnallisten tapahtumien aikana sekä kriittisten kehitysvaiheiden läpikäyminen samoihin aikoihin tapahtuneiden yhteiskunnallisten ja kulttuuristen muutosten keskellä. (Kupperschmidt, 2000, viitattu lähteessä Dolot, 2018, s. 44.) Sukupolvien syntymävuosien määrittelyssä esiintyy hieman vaihtelua eri lähteiden välillä. Yleensä sukupolvien syntymävuosien rajat eivät perustu mihinkään täsmälliseen tieteelliseen määrittelyyn, vaan ne ovat aina lähtökohtaisesti analyysien apuvälineitä, joiden avulla voidaan tarkastella eroja eri ikäryhmien välillä (Dimock, 2019). Kuva 2 kuitenkin havainnollistaa Pew Research Centerin määritelmät sukupolvien syntymävuosista, kuten Dimock (2019) artikkelissaan esittää.



Kuva 2. Sukupolvien syntymävuodet (mukaiillen Dimock, 2019, Pew Research Center).

Myös Z-sukupolven tarkka syntymävuosirajaus vaihtelee eri lähteissä, eikä sille ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Yleisesti Z-sukupolveen katsotaan kuuluvan henkilöt, jotka ovat syntyneet 1990-luvun puolivälin ja 2010-luvun alun välillä (Lintula, 2020, s. 213). Twenge (2017, s. 10) määrittelee Z-sukupolven syntymävuosiksi 1995-2012, kun taas Dimock (2019) sekä Pollak (2019, s. 10) ja Kiss ym. (2022, s. 23) sijoittavat sukupolven alun vuoteen 1996, mutta pitävät sen päättymisajankohta vielä epäselvänä. Fromm ja Read (2018, s. 3) puolestaan rajaavat Z-sukupolven syntymävuosiksi 1996-2010, ja Leytsin (2023, s. 15) mukaan sukupolvi kattaa vuodet 1996-2012. Vaikka määrittelyissä esiintyy jonkin verran vaihtelua, voidaan todeta, että Z-sukupolvi koostuu pääasiassa 1990-luvun puolivälin jälkeen ja 2010-luvun alkupuolella syntyneistä henkilöistä.

Z-sukupolvea kutsutaan englanninkielisessä kirjallisuudessa toisinaan myös termeillä "Post-Millennials" tai "iGeneration" (Dimock, 2019; Leyts, 2023, s. 77). Termi "iGeneration" on nimitys, jonka Jean Twenge on antanut Z-sukupolvelle iGen-kirjassaan, ja se viittaa muun muassa internetiin ja teknologiaan, erityisesti Applen tuotteisiin, kuten iPhoneen ja iPadiin, jotka symboloivat teknologian keskeistä merkitystä tämän sukupolven elämässä (Twenge, 2017, s. 2). Tämä sukupolvi on ensimmäinen, joka on kasvanut täysin digitaalisessa ympäristössä, ja sen jäsenet ovat ensimmäisiä "diginatiiveja", eli he ovat kasvaneet älypuhelimien ja tablettien parissa, ja useimmilla heistä on ollut internettyheys kotonaan (Dimock, 2019; Kiss ym., 2022, s. 23). Heidän identiteettiään

ja elämäntapaansa määrittelevät merkittävästi teknologian kehitys, digitaalisuus sekä sosiaalisen median keskeinen rooli (Lintula, 2020, s. 213).

4.2 Z-sukupolven ominaispiirteet

Z-sukupolvea ei määrittele ainoastaan heidän teknologinen taitavuutensa, vaan myös heidän korostunut sosiaalisuutensa ja yhteisöllisyyden merkitys. Sosiaalisen median kehitys on mahdollistanut nuorille sukupolville ennennäkemättömän globaalien yhteydenpidon, jossa fyysiset rajat, kuten maiden tai maanosien väliset etäisyydet, eivät ole esteitä. (Lintula 2020, s. 213.) Kansainvälisen konsultointi- ja tutkimusyriitys Deloitte'n vuosittaisen "Global Gen Z and Millennial Survey" -tutkimuksen (2023, s. 24) mukaan monet Z-sukupolven edustajat kokevat, että sosiaalinen media toimii luovana alustana, joka yhdistää heidät ystäviin ja perheeseen, mutta myös yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

Z-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka pystyy hyödyntämään digitaalista ympäristöä sekä löytääkseen itselleen yhteisön mistä päin maailmaa tahansa että luodakseen uusia, itselleen merkityksellisiä verkostoja ja ryhmiä, joita yhdistää samankaltainen maailmankuva ja ajattelutapa (Lintula, 2020, s. 213-214). Lisäksi Deloitte'n "Global Gen Z and Millennial Survey" -tutkimus (2023, s. 24) osoittaa, että yli puolet Z-sukupolvesta (56 %) kokee sosiaalisen median myös helpottaneen mielenterveyspalveluiden saavutettavuutta. Valtaosa Z-sukupolvesta (87 %) käyttää sosiaalista mediaa verkostoitumisen lisäksi myös uutisten seuraamiseen, ja he luottavat näissä kanavissa erityisesti ystäviin ja perheeseen uutislähteinä enemmän kuin kansallisiin uutismedioihin.

Toisaalta sosiaalisen median vaikutukset eivät kuitenkaan ole pelkästään positiivisia Z-sukupolvelle. Deloitte'n "Global Gen Z and Millennial Survey" -tutkimuksen (2023, s. 24) mukaan yli 40 prosenttia Z-sukupolvesta kokee, että sosiaalinen media lisää yksinäisyyden ja riittämättömyyden tunnetta, ja 45 prosenttia tuntee paineita olla jatkuvasti aktiivisesti läsnä verkossa. Mahdollinen syy tähän on sosiaalisessa mediassa tapahtuva vertailu, joka voi johtaa

tyytymättömyyden tunteeseen (Leyts, 2023, s. 83). Myös jatkuva, ympärivuorokautinen tieto- ja uutisvirta todennäköisesti lisäävät heidän stressitasojaan, minkä vuoksi Deloitteen tutkimuksen mukaan (2023, s. 24) yli 60 prosenttia Z-sukupolvesta rajoittaa tietoisesti uutisten ja ajankohtaisten asioiden seuraamista suojellakseen mielenterveyttään. Päivittäinen ylitsevuotava määrä traagisia uutisia eri digitaalisilla alustoilla saattaa johtaa Z-sukupolven turtumiseen, mikä vaikeuttaa ahdistuksen käsittelyä ja empatian tuntemista sekä heikentää kykyä säilyttää aito tunnereaktio jokaiseen uuteen tragediaan. Tästä syystä Z-sukupolven on asetettava rajoja mielenterveytensä tueksi ja keskityttävä myös itsestä huolehtimiseen. (Phillips, 2022.) Monet Z-sukupolven edustajat kokevatkin tärkeäksi irrottautua ajoittain digitaalisesta maailmasta tukeakseen omaa hyvinvointiaan, ja heidän mielestään erityisesti kasvokkain tapahtuvat sosiaaliset aktiviteetit sekä fyysinen liikunta, kuten juoksu tai jooga, ovat keskeisiä tekijöitä hyvän mielenterveyden ylläpitämisessä (Deloitte, 2023, s. 24).

Z-sukupolvi on elänyt aikana, jolloin merkittävät yhteiskunnalliset haasteet, kuten terrorismi, talouskriisit, ympäristön tilan heikkeneminen, pandemia ja ilmastomuutoksen vaikutukset, ovat omalta osaltaan lisänneet heidän kokemaansa stressiä. Tämän seurauksena he kiinnittävät entistä enemmän huomiota sekä fyysiseen että henkiseen hyvinvointiinsa. (Leyts, 2023, s. 83.) Deloitteen ”Global Gen Z and Millennial Survey” -tutkimuksen (2024, s. 28-29) mukaan Z-sukupolven kokema stressi on edelleen merkittävää, sillä 40 prosenttia heistä ilmoittaa tuntevansa stressiä koko ajan tai suurimman osan ajasta. Kuitenkin tutkimuksessa havaittiin myös viitteitä mielenterveyden paranemisesta, sillä lähes 39 prosenttia vastaajista raportoi mielenterveytensä kohentuneen edellisvuodesta, ja vain 18 prosenttia ilmoitti sen heikentyneen. Tästä huolimatta Z-sukupolven kokonaishyvinvointi herättää edelleen huolta, sillä vain 51 prosenttia heistä arvioi mielenterveytensä hyväksi tai erittäin hyväksi, mikä viittaa siihen, että mielenterveyden tukemiselle on yhä merkittävä tarve. Tutkimuksessa Z-sukupolven keskeisimmiksi stressin aiheuttajiksi nousivat pitkän aikavälin taloudellinen epävarmuus (50 %), perheen terveys ja hyvinvointi (46 %) sekä arjen taloudelliset haasteet (45 %).

Vaikka epävakaa talouden vaikutukset koskettavat kaikkia, taloudellinen epävarmuus ja siihen liittyvät haasteet ovat erityisen merkittävä huolenaihe Z-sukupolvelle (Kelly, 2023). Heidän tyytymättömyytensä omaan taloudelliseen tilanteeseensa on mahdollisesti osittain seurausta siitä, että he ovat nähneet vanhempiansa kamppailevan taloudellisesti vaikeina aikoina, kuten pandemian ja sitä seuranneen taantuman aikana (Leyts, 2023, s. 87). Talouteen liittyvistä huolista huolimatta Z-sukupolvi suhtautuu yleiseen taloustilanteeseen myös varovaisen optimistisesti. Deloitte ”Global Gen Z and Millennial Survey” -tutkimuksen (2023, s. 7) mukaan hieman alle kolmannes Z-sukupolvesta (32 %) uskoo maansa taloustilanteen paranevan seuraavan vuoden aikana. Vaikka tämä osuus saattaa vaikuttaa matalalta, se on kuitenkin kasvanut edellisvuoteen verrattuna, sillä Deloitte vuoden 2022 tutkimuksessa vastaava osuus oli 28 prosenttia (Deloitte, 2022, s. 7).

Z-sukupolven taloudellinen optimismi näkyy kuitenkin myös heidän odotuksissaan oman taloudellisen tilanteensa kehityksestä pitkällä aikavälillä, vaikka siihen liittyy toisaalta huomattavaa epävarmuutta. Deloitte vuoden 2024 ”Global Gen Z and Millennial Survey” -tutkimuksessa lähes 48 prosenttia Z-sukupolven edustajista arvioi henkilökohtaisen taloustilanteensa paranevan seuraavan vuoden aikana. Toisaalta samanaikaisesti taloudellinen epävarmuus on kuitenkin vahvasti läsnä, sillä tutkimuksessa noin 30 prosenttia Z-sukupolven vastaajista ilmoitti kokevansa taloudellista turvattomuutta, ja 56 prosenttia heistä elää palkasta palkkaan. Lisäksi elinkustannukset muodostavat heille merkittävän huolenaiheen. (Deloitte, 2024, s. 7.)

Taloudellinen epävarmuus heijastuu laajempaan ahdistuksena ja stressinä, jotka liittyvät paitsi henkilökohtaiseen taloudelliseen vakauteen myös työhön sekä keskeisiin elämänvaiheisiin, kuten asunnon hankintaan ja perheen perustamiseen. Nykyinen taloustilanne, työmarkkinoiden haasteet, taantuman pelko, tekoälyn yleistyminen ja yritysten henkilöstövähennykset vahvistavat tätä epävarmuutta, minkä vuoksi toimeentulon turvaaminen vaikuttaa olevan Z-sukupolvelle ensisijainen prioriteetti (Kelly, 2023). Z-sukupolven edustajat pitävätkin elinkustannukset huomattavasti merkittävämmäksi huolenaiheeksi kuin esimerkiksi ilmastonmuutos, työttömyys, mielenterveysongelmat,

rikollisuus ja henkilökohtainen turvallisuus (Deloitte, 2024, s. 7). Kuvassa 3 on esitetty Z-sukupolven merkittävimmät huolenaiheet Deloitteen vuoden 2024 ”Global Gen Z and Millennial Survey” -tutkimuksen perusteella.

Z-sukupolven merkittävimmät huolenaiheet

Elinkustannukset	Työttömyys	Ilmastonmuutos
34 %	21%	20%
Sukupolveni mielenterveys	Rikollisuus/henkilökohtainen turvallisuus	
19 %	17 %	

Kuva 3. Z-sukupolven merkittävimmät huolenaiheet (mukaillen Deloitte, 2024, s. 7).

4.3 Z-sukupolven arvot

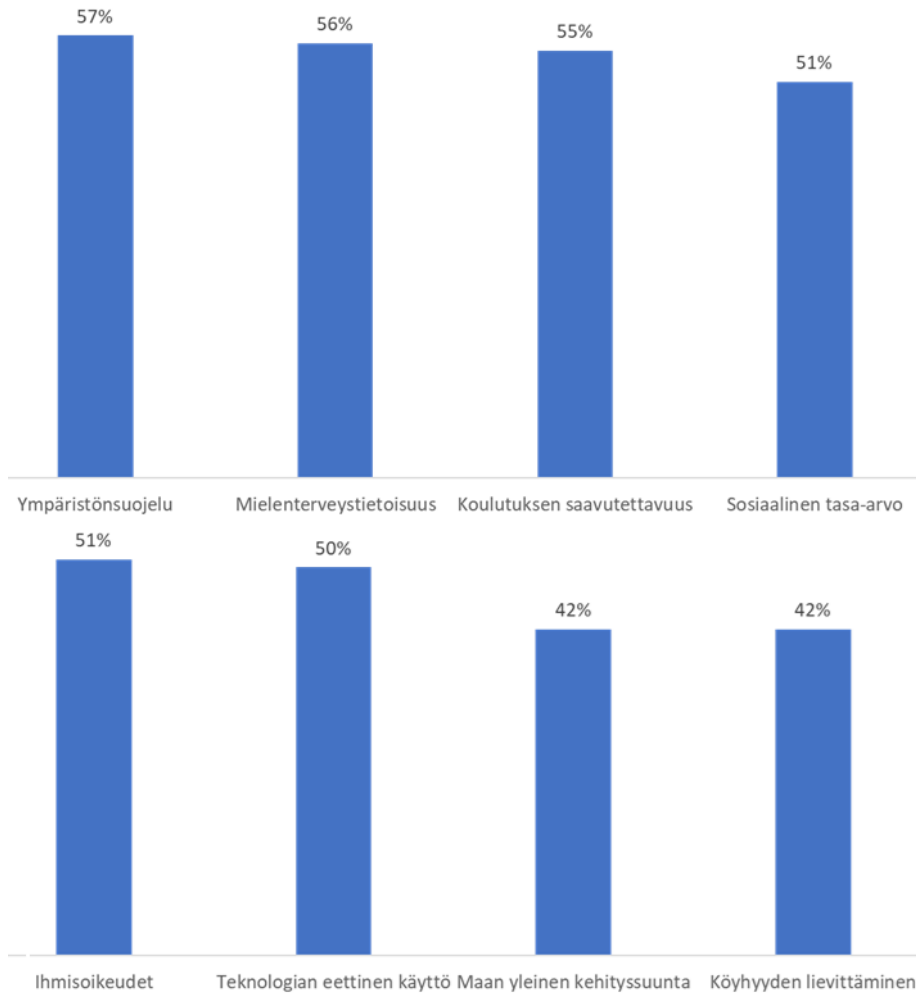
Z-sukupolvelle on ominaista vahva henkisyys, joka ei kuitenkaan perustu uskonnollisuuteen. He ovat samanaikaisesti sekä realisteja että optimisteja ja määrittelevät elämän uudelleen monilla eri osa-alueilla, esimerkiksi politiikan ja sukupuoliroolien näkökulmasta. Perinteiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli, eivät näyttele merkittävää roolia tämän sukupolven elämässä. (Leyts, 2023, s.77.) Z-sukupolven suhtautuminen identiteettiin, sukupuoleen ja seksuaalisuuteen on merkittävästi avoimempaa ja liberaalimpaa kuin aiemmilla sukupolvilla. Monimuotoisuus on heille arkipäiväistä, liittypä se sitten etniseen taustaan, sukupuoleen, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muihin vähemmistöryhmiin. (Lintula, 2020, s. 215.) Z-sukupolvi on kuitenkin ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut aikuisiksi aikana, jolloin samaa sukupuolta olevien avioliitot on laillistettu useissa maissa ja transsukupuolisten sekä ei-binääristen identiteettien hyväksyntä on lisääntynyt merkittävästi. (Pollak, 2019, s. 22.)

Z-sukupolvi uskoo vahvasti monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen, eli kaikkien yksilöiden hyväksymiseen ja yhdenvertaiseen kohteluun (Leyts, 2023, s. 77). Z-sukupolvi on kasvanut maailmassa, jossa perinteiset yksilöiden väliset

erot ovat hämärtyneet, ja monimuotoisuus on lisääntynyt. He pitävät tärkeänä inklusiivisuutta ja arvostavat erilaisuutta sen sijaan, että ne sivuutettaisiin tai niiden annettaisiin aiheuttaa konflikteja. (Fromm & Read, 2018, s. 18.) Z-sukupolvi on itsessään hyvin monimuotoinen, ja heille on tärkeää ilmaista maailmankatsomustaan avoimesti. He odottavat, että inklusiivisuus ja monimuotoisuus toteutuvat kaikilla elämän osa-alueilla. (Butler ym., 2021, viitattu lähteessä Leyts, 2023, s. 81.) Lisäksi he odottavat, että brändit tunnistavat ja ymmärtävät heidän arvonsa ja prioriteettinsa (Leyts, 2023, s. 77) sekä edellyttävät suosikkibrändeiltään samaa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, jota he vaativat myös itseltään (Fromm & Read, 2018, s. 22).

Z-sukupolvi on yhteiskunnallisesti tiedostava sukupolvi, joka on kasvanut aikana, jota ovat leimanneet erilaiset globaalit kriisit, ilmastonmuutoksen uhka ja poliittinen epävarmuus. Nämä tekijät ovat vahvistaneet heidän ymmärrystä aikamme merkittävimmistä ympäristöllisistä ja sosiaalisista haasteista. (Lintula, 2020, s. 215.) Z-sukupolven edustajat ovat erityisen tietoisia ilmastonmuutoksen vakavista seurauksista ja ovat valmiita toimimaan sen torjumiseksi esimerkiksi lahjoittamalla rahaa, osallistumalla vapaaehtoistyöhön tai ottamalla osaa protesteihin (Butler ym., 2021, viitattu lähteessä Leyts, 2023, s. 80). Yhteiskunnallisen tietoisuuden lisäksi Z-sukupolvi kokee myös voivansa vaikuttaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Deloitteen ”Global Gen Z and Millennial Survey” -tutkimuksen (2024, s. 8) mukaan he kokevat muita sukupolvia todennäköisemmin, että heillä on kyky vaikuttaa merkittäviin yhteiskunnallisiin kysymyksiin, kuten ympäristönsuojeluun, mielenterveyden edistämiseen, koulutuksen saavutettavuuden parantamiseen ja sosiaalisen eriarvoisuuden vähentämiseen. Kuvassa 4 on esitetty, kuinka Z-sukupolven edustajat kokevat voivansa vaikuttaa merkittävästi tai kohtalaisesti yhteiskunnallisiin kysymyksiin Deloitteen vuoden 2024 ”Global Gen Z and Millennial Survey” -tutkimuksen perusteella.

Z-sukupolven edustajat, jotka kokevat, että heillä on merkittävä tai kohtalainen vaikutus seuraaviin yhteiskunnallisiin kysymyksiin



Kuva 4. Z-sukupolven kokemukset vaikuttamisesta yhteiskunnallisiin kysymyksiin (mukaillen Deloitte, 2024, s. 8).

5 Z-SUKUPOLVI TYÖMARKKINOILLA JA ORGANISAATIOISSA

Z-sukupolven kasvava merkitys tulevaisuuden työmarkkinoilla korostaa yhteiskunnan ja organisaatioiden tarvetta ymmärtää syvällisemmin tämän sukupolven erityispiirteitä sekä niiden vaikutusta työelämään. Lähivuosina Z-sukupolvi tulee muokkaamaan paitsi taloutta ja demokratiaa, myös työelämän rakenteita. (Lintula, 2020, s. 213, 216.) Tässä luvussa tarkastellaan Z-sukupolvea sekä työmarkkinoilla työnhakijoina että työelämässä työntekijöinä ja sitä, mitkä tekijät muovaavat heidän kokemuksiaan ja toimintatapojaan työmarkkinoilla ja työelämässä. Aluksi käsitellään Z-sukupolven työelämäodotuksia sekä niiden vaikutusta työnantajavalintaan. Tämän jälkeen tarkastellaan Z-sukupolven johtamista, jonka lisäksi analysoidaan Z-sukupolven työmotivaation keskeisiä tekijöitä sekä niiden vaikutusta heidän sitoutumiseensa organisaatioihin. Näiden näkökulmien avulla on tarkoitus paremmin ymmärtää, kuinka Z-sukupolvi mahdollisesti vaikuttaa työelämän ja työmarkkinoiden muutoksiin.

Z-sukupolven odotukset ja toiveet sekä työtä että työnantajaa kohtaan poikkeavat selvästi aiempien sukupolvien näkemyksistä, mikä luo työnantajille paineita mukauttaa toimintamallejaan (Kuivanen & Welling, 2024). Toisin kuin aikaisemmat sukupolvet, Z-sukupolvi uskaltaa vaatia enemmän työnantajiltaan ja kyseenalaistaa perinteisiä työelämän käytäntöjä. He myös korostavat yksilöllisyyttä aiempia sukupolvia enemmän, mikä vaikuttaa hierarkkisiin organisaatioihin ja luo painetta työnantajille suunnitella työympäristöjä työntekijöiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Z-sukupolvi haastaa perinteiset näkemykset niin johtajuudesta ja työyhteisöistä kuin rekrytointikäytännöistäkin. (Lintula, 2020, s. 216.)

Organisaatioiden on erityisen tärkeää ymmärtää Z-sukupolven ja edeltävien sukupolvien väliset erot, jotta ne voivat kohdistaa myös rekrytointitoimensa tehokkaasti (Storde, 2018, s. 54). Z-sukupolven kohdalla esimerkiksi työhaastattelut ovat muuttuneet kaksisuuntaisiksi keskusteluiksi, joissa Z-sukupolven edustajat työnhakijoina arvioivat organisaatiota omien odotustensa pohjalta: toiset haluavat tietoa urakehitysmahdollisuuksista, kun taas toiset haluavat

tietää organisaation arvoista ja kuinka ne näkyvät päivittäisessä työskentelyssä (Lintula, 2020, s. 216). Rekrytoinnin näkökulmasta organisaatioiden on kehitettävä työnantajamielikuvaansa niin, että se houkuttelee myös Z-sukupolven edustajia, minkä vuoksi niiden on tärkeää pohtia, millä tavoin ne voivat erottua ja tehdä vaikutuksen näihin tulevaisuuden osaajiin (Portti, 2020).

5.1 Z-sukupolven työelämäodotukset ja työnantajavalinnat

Jotta organisaation ja työntekijän välinen suhde olisi ihanteellinen, molempien on ymmärrettävä, mitä ne tarjoavat toisilleen ja mitä ne odottavat vastapuolelta (Storde, 2018, s. 51). Vaikka Z-sukupolvi ilmaisee odotuksensa yleensä selkeästi, organisaatioiden on siitä huolimatta arvioitava huolellisesti, mitä ne voivat tarjota työntekijöilleen ja erityisesti, miksi esimerkiksi pätevien vastavalmistuneiden tulisi olla kiinnostuneita työskentelemään juuri kyseisessä organisaatiossa (Trost, 2009 viitattu lähteessä Storde, 2018, s. 51). Esimerkiksi Z-sukupolvelle työpaikan valinnassa keskeistä ei ole enää ainoastaan palkka ja työsuhteen pysyvyys, vaan he pitävät tärkeinä myös organisaation arvoja, vastuullisuutta sekä työn ja muun elämän tasapainoa. Lisäksi he hakevat merkityksellisyyttä, joka ulottuu vapaa-ajan lisäksi myös työelämään. (Kuivanen & Welling, 2024.)

Z-sukupolvi on kasvanut maailmassa, jossa taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset haasteet ovat olleet merkittäviä, ja nuoresta iästä lähtien jatkunut internetin käyttö on tehnyt heidät erityisen tietoisiksi yhteiskunnan epäoikeudenmukaisuuksista ja epätasa-arvosta (Asante, 2022), kuten myös kuvataan. Tämä on lisännyt heidän haluaan tehdä työtä, jolla on selkeä tarkoitus ja myönteinen vaikutus ympäröivään maailmaan (Asante, 2022). Z-sukupolvelle on tärkeää kokea, että työ on merkityksellistä (Storde, 2018, s. 52; Lintula, 2020, s. 217; Portti, 2020; Asante, 2022). Lisäksi Asante (2022) korostaa, että työn tarkoitus on noussut heillä keskeiseksi tekijäksi työnantajaa valittaessa. Z-sukupolvi etsii organisaatiota, jossa he eivät ole vain osa massaa, vaan jossa heidät nähdään yksilöinä ja he voivat olla sekä asemassa että ympäristössä, joka mahdollistaa merkittävän työpanoksen antamisen (Gabriellova

& Buchko, 2021, s. 492). Merkityksellisuuden ja tarkoituksen tunteen tärkeys näkyy myös Deloitteen vuoden 2024 ”Global Gen Z and Millennial Survey” - tutkimuksessa, jossa 86 prosenttia Z-sukupolven edustajista ilmoitti, että tarkoituksen tunne työssä on melko tai erittäin tärkeä heidän työtyytyväisyydelleen ja hyvinvoinnilleen (Deloitte, 2024, s. 10).

Työn merkityksellisuuden lisäksi arvot ovat Z-sukupolvelle keskeisiä myös työelämässä. Kappaleessa 4.3 käsitellyt arvot heijastuvat myös Z-sukupolven työelämäodotuksiinsa ja vaikuttavat työnantajavalintoihin. Z-sukupolvi on yhteiskunnallisesti tiedostava sukupolvi, jolle arvojen toteutuminen on tärkeää niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässä (Lintula, 2020, s. 215, 217). He haluavat, että työ ja työpaikka heijastavat heidän arvomaailmaansa, ja odottavat työnantajiltaan arvojensa mukaista toimintaa (Lintula, 2020, s. 217; Portti, 2020). Lisäksi he haluavat, että arvot näkyvät konkreettisesti työyhteisössä ja organisaation toiminnassa (Lintula, 2020, s. 217). Keskeisiksi tekijöiksi työpaikan valinnassa nousevat esimerkiksi organisaation arvo- ja vastuullisuuskysymykset. Z-sukupolvi onkin hyvin tietoinen työnantajien arvoista, ja he perehtyvät usein organisaation arvomaailmaan jo ennen työhakemuksen lähettämistä. (Kuivanen & Welling, 2024.)

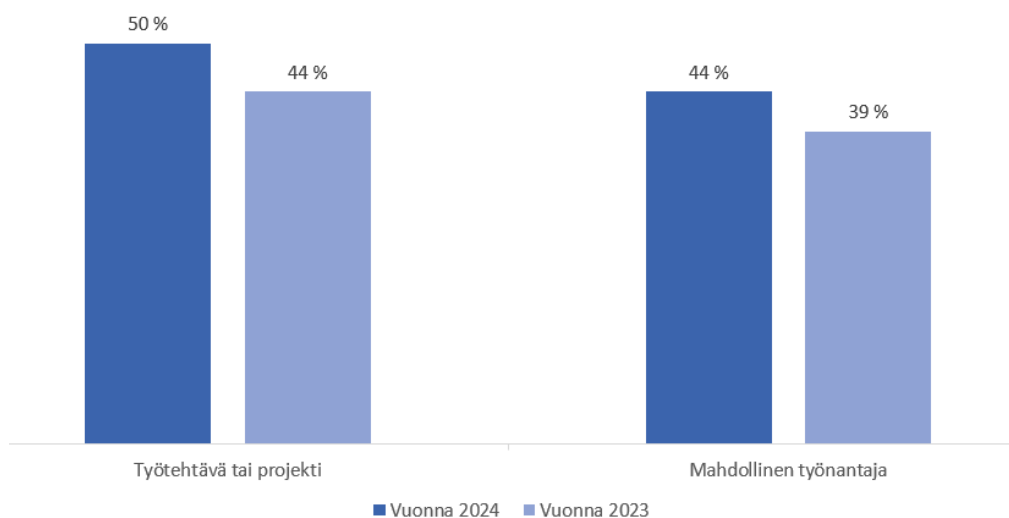
Z-sukupolvelle tärkeät arvot, kuten inklusiivisuus ja monimuotoisuus, joita käsiteltiin kappaleessa 4.3, ulottuvat myös työelämään, jossa he odottavat niiden toteutuvan. Tämä ilmenee heidän pyrkimyksessään aktiivisesti kehittää työpaikkoja mukavammiksi, ymmärtäväisemmiksi ja syrjinnästä vapaiksi ympäristöiksi, joissa kunnioitetaan jokaisen yksilön valintoja niin sukupuolinormien kuin kauneusstandardienkin suhteen (Leyts, 2023, s. 78). Z-sukupolvi tarkastelee organisaatioita kriittisesti ja arvioi, kuinka hyvin niiden julkisesti esittämät arvot toteutuvat käytännössä, esimerkiksi työntekijöiden kohtelussa. He pitävät tätä keskeisenä monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden (DEI) näkökulmasta. Z-sukupolvi odottaa, että organisaatiot eivät ainoastaan markkinoi DEI-arvoja ulospäin, vaan myös toteuttavat niitä johdonmukaisesti omassa toiminnassaan ja henkilöstöjohtamisessaan. (Asante, 2022.) Lisäksi he odottavat, että organisaatiot osoittavat konkreettisesti, kuinka esimerkiksi inklusiivisuus toteutuu työpaikan arjessa, minkä vuoksi organisaatioiden tulisi

ottaa tämä huomioon jo rekrytointiprosessien suunnittelussa (Adecco, n.d.). Z-sukupolven osuuden kasvaessa työmarkkinoilla ja työelämässä heidän odotuksensa DEI-arvojen toteutumisesta organisaatioissa korostuvat entisestään (Asante, 2022). Organisaation suhtautuminen inklusiivisuuteen heijastuu suoraan sen työnantajamielikuvaan (Adecco, n.d.). Tämä mielikuva voi Z-sukupolven silmissä heikentyä, mikäli monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuusstrategiat jäävät pinnallisiksi tai rajoittuvat vain julkisuuskuvan ylläpitämiseen. Tästä syystä DEI-arvojen integroiminen osaksi organisaatioiden rakenteita, kulttuuria ja toimintakäytäntöjä on keskeistä, mikäli organisaatiot haluavat säilyä houkuttelevina myös tulevaisuuden työvoimalle, kuten Z-sukupolvelle. (Asante, 2022.)

Lisäksi ympäristövastuu on yksi Z-sukupolven keskeisistä arvoista, kuten kapaleessa 4.3 käsiteltiin, ja se vaikuttaa heidän työnantajavalintoihinsa sekä odotuksiin organisaatioita kohtaan. Ympäristövastuun merkitys on säilynyt vahvana Z-sukupolven keskuudessa huolimatta COVID-19-pandemiasta, geopolitisestä epävakaudesta, inflaatiosta ja teknologisista muutoksista. Esimerkiksi ilmastonmuutos on Z-sukupolvelle merkittävä huolenaihe, mikä näkyy sekä pyrkimyksenä vähentää omaa ympäristövaikutustaan että vaatimuksina organisaatioille toimia vastuullisemmin. Z-sukupolvi näkee organisaatiot keskeisinä toimijoina ympäristönsuojelussa ja kestävän kehityksen edistämisessä, minkä vuoksi he pyrkivät vaikuttamaan niihin paitsi kulutuskäyttäytymisellään myös työpaikkavalinnoillaan. (Deloitte, 2024, s. 14.) Z-sukupolvi suosii organisaatioita, jotka ovat onnistuneesti yhdistäneet organisaation kannattavuuden sosiaaliseen ja ympäristövastuullisuuteen. Organisaatiot, jotka laiminlyövät nämä tekijät, voivat kohdata haasteita osaavien ammattilaisten houkuttelemisessa, sillä uravalinnat perustuvat yhä useammin näihin kriteereihin. Tästä syystä monet organisaatiot ovat ottaneet osaksi toimintaansa ympäristö-, sosiaali- ja hallintotavoitteet (ESG) sekä kestävän kehityksen periaatteet. Näin organisaatiot eivät ainoastaan pyri edistämään vastuullisempaa ja eettisempää organisaatiokulttuuria, vaan myös vastaamaan Z-sukupolven arvoihin ja odotuksiin sekä houkuttelemaan huippuosaajia. (Choughari, 2024.)

Kuten edellä on käsitelty, Z-sukupolvi asettaa odotuksia organisaatioille arvojen mukaisesti ja tekee työelämävalintoja niiden perusteella. Tämä käy ilmi myös Deloitteen vuoden 2024 ”Global Gen Z and Millennial Survey” -tutkimuksesta. Kuvassa 5 esitetään, kuinka huomattava osa Z-sukupolvesta on Deloitteen tutkimuksen mukaan kieltäytynyt työtehtävistä, projekteista tai työnantajista, jotka eivät ole linjassa heidän arvojen kanssa. Syyt työnantajan tai työtehtävän hylkäämiseen voivat olla moninaisia, mutta syinä voivat olla esimerkiksi organisaation kielteinen ympäristövaikutus tai eriarvoisuutta lisäävät epäinklusiiviset käytännöt (Deloitte, 2024, s. 10), joita myös tässä kappaleessa edellä käsiteltiin.

Z-sukupolven edustajien osuus, jotka ovat hylänneet työtehtävän tai mahdollisen työnantajan henkilökohtaisten eettisten näkemystensä tai uskomustensa perusteella



Kuva 5. Osuus Z-sukupolven edustajista, jotka ovat hylänneet työtehtävän tai mahdollisen työnantajan eettisten näkemystensä tai uskomustensa perusteella (mukaillen Deloitte, 2024, s. 10).

Arvojen lisäksi Z-sukupolvelle on työelämäodotuksissaan ja työnantajan valinnassa merkityksellistä myös moni muu tekijä. Jatkuva oppiminen ja ammatillinen kehittyminen ovat Z-sukupolvelle erityisen tärkeitä (Iorgulescu, 2016, s. 50; Gabrielova & Buchko, 2021, s. 494). Z-sukupolvi ei ole kiinnostunut mistä tahansa työstä, vaan työstä, joka tarjoaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehittymiseen (Storde, 2018, s. 72). Z-sukupolven kuuluvat toivovat

esihenkilöä, joka on positiivinen ja vuorovaikutteinen (Gabriellova & Buchko, 2021, s. 496) sekä tarjoaa mentorointia ja muita kehittymismahdollisuuksia (Iorgulescu, 2016, s. 50; Gabriellova & Buchko, 2021, s. 496). Z-sukupolvi arvostaa hyviä suhteita esihenkilöihinsä, ja vuorovaikutus esihenkilön kanssa, jolta he voivat oppia, on mahdollisesti yksi merkittävä tekijä työpaikan valinnassa (Iorgulescu, 2016, s. 50).

Z-sukupolvelle ensisijaisena tavoitteena ei vaikuta olevan nopea urakehitys, eikä heillä ole kiire nousta uraportilla (Dolot, 2018, s. 47; Gabriellova & Buchko, 2021, s. 492). Tämä sukupolvi pitää yksityiselämää suuremmassa arvossa kuin uramahdollisuuksia (Storde, 2018, s. 54). Vain harva Z-sukupolven edustaja pitää nopeaa etenemistä uralla merkittävimpänä päämääränä ja he arvostavat enemmän selkeää työn ja vapaa-ajan erottamista. Kaikki heistä eivät myöskään koe muutoksia työurallaan innostavina. (Dolot, 2018, s. 47.)

Z-sukupolvelle työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttäminen on ensisijaisen tärkeää (Storde, 2018, s. 53; Deloitte, 2024, s. 24). Kun Z-sukupolvi määrittelee itselleen merkityksellisimpiä elämän osa-alueita, työ ei muodosta tälle sukupolvelle elämän keskipistettä, vaan se sijoittuu tärkeysjärjestyksessä jonnekin perheen ja ystävien jälkeen. Tämä painotusero voi osittain selittyä sillä, että Z-sukupolvi on vielä uransa alkuvaiheessa, mutta se voi mahdollisesti viitata myös laajempaan muutokseen sukupolvien välillä, jossa pyritään entistä parempaan työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainottamiseen. (Deloitte, 2024, s. 24.)

Z-sukupolvi pitää myös tärkeänä joustavia työaikajärjestelyjä (Gabriellova & Buchko, 2021, 492; Asante, 2022; Deloitte, 2024, s. 4). Joustavat työaikajärjestelyt mahdollistavat Z-sukupolvelle oman elämän ja intohimojen toteuttamisen myös perinteisen yhdeksästä viiteen -työajan ulkopuolella (Asante, 2022). Työn ja vapaa-ajan tasapaino on yksi keskeinen tekijä Z-sukupolvelle työnantajavalinnassa, ja sen tukemisen puute voi olla yksi tekijöistä, jonka vuoksi kieltäytyvät työtehtävästä tai mahdollisesta työnantajasta (Deloitte, 2024, s. 4, 10). Perinteinen päivätyörytmi ei enää edusta ainoaa työaikavaihtoehtoa Z-sukupolvelle, joka arvostaa työelämässä joustavuutta (Leyts, 2023, s. 78).

Tarve joustavuuteen on lisännyt myös vaihtoehtoisten työmallien, kuten osaaikatoiden, työnjakomallien ja sivutoiden, suosiota Z-sukupolven keskuudessa (Deloitte, 2024, s. 4). Z-sukupolven suhtautumiseen työhön vaikuttaa mahdollisesti myös se, että diginatiivina sukupolvena he ovat kasvaneet sekä fyysisessä että digitaalisessa maailmassa. Sosiaalinen media on keskeinen osa heidän arkeaan, ja sitä hyödynnetään ensisijaisesti yksityiselämään liittyvän tiedon, kuten harrastusten, vapaa-ajan aktiviteettien ja henkilökohtaisten asioiden jakamiseen. Tämä voi osaltaan selittää, miksi urakeskeisyys ei ole yhtä korostunut heidän keskuudessaan, sillä huomio saattaa suuntautua enemmän henkilökohtaisiin kiinnostuksen kohteisiin kuin perinteiseen uralla etenemiseen. (Dolot, 2018, s. 47.)

Z-sukupolven työelämäodotuksissa korostuvat erityisesti työn merkityksellisyys ja tarkoitus, arvojen mukainen työ, kehittymismahdollisuudet, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työelämän joustavuus. Myös Deloitteen ”Global Gen Z and Millennial Survey” -tutkimus (2024, s. 24) osoittaa, että nämä tekijät ovat keskeisiä Z-sukupolven työnantajavalinnoissa, mikä ilmenee kuvasta 6, jossa havainnollistetaan merkittävimmät syyt Z-sukupolven organisaation valintaan sekä näiden tekijöiden osuudet prosentteina. Tämä korostaa sitä, kuinka esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino, työelämän joustavuus sekä mahdollisuudet oppia ja kehittyä työssä ovat nousseet Z-sukupolven kohdalla perinteisten tekijöiden, kuten palkkatason ja urakehityksen, rinnalle tai jopa niitä tärkeämmiksi tekijöiksi työnantajaa valittaessa.

Keskeisimmät syyt, miksi Z-sukupolvi valitsi organisaationsa (prosenttiosuus Z-sukupolvesta sulkeissa)

- Hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino (25 %)
- Mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen (21 %)
- Korkea palkka tai muut taloudelliset edut (19 %)
- Positiivinen työpaikkakulttuuri (19 %)
- Tarjoaa joustavat työajat ja/tai lyhennetyn työviikon (19 %)
- Mahdollisuudet uralla etenemiseen (18 %)
- Työstä saa merkityksellisyyden tunnetta (17 %)

Kuva 6. Keskimmäiset syyt, miksi Z-sukupolvi valitsi organisaationsa (mukailen Deloitte, 2024, s. 24).

5.2 Z-sukupolven johtaminen ja työelämään sitouttaminen

Nykyaikaisten esihenkilöiden on hallittava paitsi nuorten ja usein vielä kokemattomien työntekijöiden johtaminen, myös ymmärrettävä heidän sukupolvensa ainutlaatuiset piirteet. Näiden ominaisuuksien tunnistaminen ja huomiointi ovat keskeisiä tekijöitä motivoivan ja tuottavan työympäristön luomisessa. (Gabriellova & Buchko, 2021, s. 492.) Z-sukupolven edustajilla on korkeita odotuksia sekä työnantajiaan että esihenkilöitään kohtaan. Perinteinen autoritäärinen johtamistyyli ei vetoa heihin, eikä heidän kunnioitusta ansaita pelkästään iän tai aseman perusteella, vaan arvostus ansaitaan asiantuntemuksella ja oikeudenmukaisella kohtelulla. (Lintula, 2020, s. 216, 219.) Lisäksi Z-sukupolven edustajat ovat liikkuvampia työmarkkinoilla ja vaihtavat herkemmin työpaikkaa kuin edeltävät sukupolvet (Lintula, 2020, s. 219; Surugiu ym., 2025, s. 18). He ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa esimerkiksi paremman palkan, uusien haasteiden tai yksinkertaisesti vaihtelun vuoksi (Lintula, 2020, s. 219). Z-sukupolven heikko organisaatiositoutuminen korostaa tarvetta kehittää innovatiivisia sitouttamisstrategioita, kuten kohdennettujen oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamista (Surugiu ym., 2025, s. 18).

Z-sukupolvi arvostaa esihenkilöitä, jotka ovat ystävällisiä, oikeudenmukaisia ja itsevarmoja johtajina sekä omaavat hyvät vuorovaikutustaidot ja ovat avoimia uusille näkökulmille (Gabriellova & Buchko, 2021, s. 493). Lisäksi Z-sukupolvi pitää tärkeänä esihenkilössä läpinäkyvyyttä, aitoutta, kaverillisuutta sekä läsnäoloa. Z-sukupolvi on kasvanut sosiaalisen median parissa ja he kykenevät nopeasti tunnistamaan epäaidon vuorovaikutuksen. Heille onkin tärkeää, että esihenkilö osoittaa aitoutta ja avoimuutta, eikä pyri esittämään olevansa virheetön. Heidän arvostuksensa saa esihenkilö, joka tunnistaa tiiminsä vahvuudet ja tukee niiden kehittämistä sekä pyrkii rakentamaan luottamusta ja avointa ilmapiiriä työyhteisössä. Lisäksi he pitävät tärkeänä, että työnantaja ja esihenkilö ovat aidosti alaisensa puolella sen sijaan, että he olisivat vastakkaisilla puolilla. (Lintula, 2020, s. 219.)

Esihenkilöiden merkitys korostuu erityisesti silloin, kun he tukevat Z-sukupolvea työssä koettujen mielenterveyshaasteiden hallinnassa ja Z-sukupolven

työssä jaksaminen ja mielenterveyden tukeminen ovat keskeisiä tekijöitä heidän sitouttamisessaan organisaatioon. Z-sukupolven mielenterveysongelmat ovat työelämässä merkittävä haaste (Aarons-Mele, 2023). Z-sukupolvi myös puhuu avoimemmin mielenterveydestään kuin aiemmat sukupolvet (Aarons-Mele, 2023; Leyts, 2023, s. 83). Verrattuna edeltäviin sukupolviin Z-sukupolvi myöntää todennäköisemmin käyvänsä läpi haastavaa ajanjaksoa elämässään ja tarvitsevansa apua tilanteen hallitsemiseen (Leyts, 2023, s. 83). Tämä voi herättää hämmennystä ja jopa vastustusta vanhemman polven johtajien keskuudessa, sillä he eivät välttämättä ole tottuneet käsittelemään mielenterveysaiheita työelämässä. Lisäksi heidän voi olla haastavaa johtaa sukupolvea, joka puhuu mielenterveysongelmistaan avoimesti (Aarons-Mele, 2023).

Esihenkilöiden rooli Z-sukupolven mielenterveyden tukemisessa on keskeinen, mutta monet esihenkilöt saattavat kokea epävarmuutta näihin keskusteluihin liittyen ja pelätä käyttävänsä väärinä termejä tai ilmaisuja. Tämä voi häiritä avointa vuorovaikutusta ja heikentää työpaikoilla tarjottavaa tukea. (Aarons-Mele, 2023.) Työnantajien keskittymisestä työntekijöidensä mielenterveyteen on kuitenkin havaittavissa myönteisiä merkkejä. Deloitte "Global Gen Z and Millennial Survey" -tutkimuksen (2024, s. 30) mukaan hieman yli puolet (54 %) Z-sukupolvesta on sitä mieltä, että heidän työnantajansa suhtautuvat vakavasti mielenterveyteen ja yli puolet (52 %) vastaajista on myös luottavaisia sen suhteen, että heidän esihenkilönsä osaisivat tukea heitä, jos he ottaisivat mielenterveysasiat puheeksi. Lisäksi noin puolet (51 %) on havainnut myönteisiä muutoksia työpaikallaan mielenterveyteen liittyen viimeisen vuoden aikana. Toisaalta myös parantamisen varaa edelleen löytyy, sillä tutkimuksen mukaan noin 56 prosenttia vastaajista koki olonsa mukavaksi keskustellessaan esihenkilönsä kanssa stressistä, ahdistuksesta tai muista mielenterveyshaasteista ja 27 prosenttia vastaajista pelkäsi, että heidän esihenkilönsä saattaisivat syrjiä heitä, jos he toisivat mielenterveysongelmansa esille.

Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde vaikuttaa yhtä merkittävästi työntekijän mielenterveyteen kuin oman puolison tuki. Ajoittain se voi vaikuttaa jopa enemmän kuin esimerkiksi lääkärin tai terapeutin tuki. (Aarons-Mele, 2023; Deloitte, 2024, s. 30.) Tämän vuoksi esihenkilöiden tulisi omaksua

uudenlainen lähestymistapa, jossa mielenterveyttä käsitellään avoimemmin ja jossa työntekijöille tarjotaan mahdollisuus keskustella haasteistaan turvallisessa ympäristössä. Lisäksi esihenkilöiden olisi tärkeää jakaa myös omia kokemuksiaan mielenterveyteen liittyen, jotta eri sukupolvien työntekijät voisivat kokea enemmän yhteyttä ja ymmärrystä. (Aarons-Mele, 2023.) Myös ylimmän johdon avoimuus mielenterveyskysymyksissä voi osaltaan vähentää niihin liittyvää stigmaa (Deloitte, 2024, s. 30).

Z-sukupolvelle oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeitä jo työnantaja valittaessa, kuten kappaleessa 5.1 käsiteltiin, ja niiden merkitys säilyy myös työuran aikana sekä vaikuttaa siihen, mitä he odottavat esihenkilöiltään. Oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on keskeinen tekijä Z-sukupolven työmotivaation vahvistamisessa (Surugiu ym., 2025, s.19). Z-sukupolvi arvostaa esihenkilöitä, jotka aktiivisesti tarjoavat mentorointia ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen (Iorgulescu, 2016, s. 50; Gabrielova & Buchko, 2021, s. 496). Tästä syystä esihenkilöiden on tärkeää viestiä näistä mahdollisuuksista samalla kuitenkin varmistaen, että nämä yksilölliset tavoitteet ovat tasapainossa organisaation strategisten päämäärien kanssa (Surugiu ym., 2025, s. 19). Yhteys oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien sekä positiivisen työntekijäkokemuksen välillä ilmenee myös Deloitteen vuoden 2024 ”Global Gen Z and Millennial Survey” -tutkimuksesta. Tutkimuksen tulosten mukaan, Z-sukupolven työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä organisaationsa tarjoamiin oppimis- ja kehitysmahdollisuuksiin, kokevat työpaikkansa selvästi myönteisemmin kuin ne, joilla tällaisia mahdollisuuksia ei ole. Työssä kehittyminen on Z-sukupolven työntekijöille keskeinen tekijä, ja mahdollisuus työssä oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun ei ainoastaan paranna työntekijäkokemusta, vaan vaikuttaa myös heidän halukkuuteensa suositella työnantajaansa muille. Z-sukupolven edustajista 61 prosenttia, jotka kokivat saavansa työssään mahdollisuuksia oppia, kehittää uusia taitoja tai saada mentorointia, suosittelee todennäköisemmin työnantajaansa esimerkiksi ystäville tai perheenjäsenille. Toisaalta oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien puute voi olla Z-sukupolvella syy työpaikan vaihtoon ja 13 prosenttia vastaajista oli jättänyt aiemman työpaikkansa juuri näiden mahdollisuuksien riittämättömyyden vuoksi. (Deloitte, 2024, s. 24, 31-32.)

Osana oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia Z-sukupolvelle on tärkeää saada säännöllistä palautetta työssään, sillä se tukee heidän ammatillista kehittymistään ja työssä oppimistaan. Z-sukupolvelle palautteen saaminen työssä suoriutumistaan on keskeinen ja odotettu osa työskentelyä, ja he pitävät erityisen tärkeänä, että palaute tulee suoraan henkilöltä, joka on delegoinut heille tehtävät (Dolot, 2018, s. 46). Lisäksi he kaipaavat palautetta säännöllisesti (Storde, 2018, s. 53; Lintula, 2020, s. 219; Gabrielova & Buchko, 2021, s. 495). Z-sukupolvi on kasvanut teknologian ympäröimänä ja on diginatiivi sukupolvi, jolle digitaalinen vuorovaikutus on luontevaa. He ovat tottuneet käyttämään internetiä ja erityisesti sosiaalista mediaa, jossa vuorovaikutus perustuu jatkuvan sisällön arviointiin, kommentointiin sekä ”tykkäysten” ja reaktioiden antamiseen ja vastaanottamiseen. Tämä on muovannut heidän odotuksiaan myös työelämässä, jossa he arvostavat nopeaa ja säännöllistä palautesykliä. Tämä heijastaa heidän tottumustaan reaaliaikaiseen viestintään ja vuorovaikutukseen sekä välittömään reagointiin. (Dolot, 2018, s. 46; Lintula, 2020, s. 219.) Z-sukupolvelle palautteenanto on kuitenkin kaksisuuntainen prosessi: he eivät ainoastaan odota palautetta, vaan myös haluavat antaa sitä ja he pitävät tärkeänä, että myös johtaja osaa ottaa vastaan palautetta (Lintula, 2020, s. 219).

Z-sukupolvelle työnteon joustavuus on keskeinen tekijä jo työnantajaa valittaessa, kuten kappaleessa 5.1 käsiteltiin, ja sen merkitys säilyy myös heidän työuransa aikana, mahdollisesti vaikuttaen heidän sitoutumiseensa. Z-sukupolvi haluaa esimerkiksi vapautta tehdä etätöitä, ainakin osittain. COVID-19-pandemia vakiinnutti etätöiden osaksi monien organisaatioiden toimintaa, ja erityisesti Z-sukupolvi, diginatiivina sukupolvena, oppi tuolloin, että suuri osa perinteisesti toimistoissa tehdystä työstä on mahdollista tehdä lähes missä tahansa ja joustavasti lähes mihin aikaan tahansa. (Dhar, 2024.) Pandemian jälkeen monissa organisaatioissa on kuitenkin siirrytty takaisin toimistoihin joko kokonaan tai osittain hybridityömallin kautta. Tämä kehitys on saanut Z-sukupolven keskuudessa vaihtelevia reaktioita: osa kokee toimistolle palaamisen parantaneen sitoutumista, vahvistaneen yhteistyöstä sekä selkeyttäneen työryhmiä ja rakenteita, kun taas toiset ovat kokeneet sen lisäävän stressiä ja heikentäneen tuottavuutta. (Deloitte, 2024, s. 4.) Vaikka etätöiden määrä on

vähentynyt pandemian jälkeen, Z-sukupolvi haluaa säilyttää tämän vaihtoehdon. Heille voi olla vaikeaa ymmärtää, miksi esihenkilöt vaatisivat heitä palaamaan toimistolle, vaikka he suoriutuisivat tehtävistä ja täyttäisivät odotukset myös etätyössä (Dhar, 2024). Etätyömahdollisuuksien rajoittaminen voi vaikuttaa suoraan Z-sukupolven sitoutumiseen organisaatioihin. Esimerkiksi markkinoityritys Kettlen tutkimuksessa lähes puolet Z-sukupolven vastaajista ilmoitti, että jättäisivät työnsä, mikäli heillä ei olisi mahdollisuutta hybridi- tai etätyöhön (Kettle, 2021, viitattu lähteessä Dhar, 2024).

Vaikka Z-sukupolven sanotaan vaihtavan työpaikkaa helposti, he todennäköisesti voivat sitoutua pitkäaikaisesti työnantajaan, mikäli työ koetaan riittävän houkuttelevaksi (Dolot, 2018, s. 48). Kuten tässä kappaleessa on käsitelty, Z-sukupolven johtamisessa ja sitouttamisessa keskeistä on positiivinen ja läsnä oleva johtaminen, joka perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, aitouteen ja luottamuksen rakentamiseen. Z-sukupolven työntekijät odottavat esihenkilöiltään tukea myös mielenterveyteen liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, säännöllinen ja rehellinen palautteenanto sekä työn joustavuus, kuten etätyömahdollisuudet, ovat merkittäviä tekijöitä, ja organisaation asenne näihin asioihin vaikuttaa suoraan heidän sitoutumiseensa.

Nämä tekijät voivat osaltaan vaikuttaa Z-sukupolven irtisanoutumispäätöksiin, sillä myös Deloitteen ”Global Gen Z and Millennial Survey” -tutkimuksen (2024, s. 24) mukaan Z-sukupolven irtisanoutumiseen heidän edellisestä organisaatiosta vaikuttivat erityisesti alhainen palkka ja uralla etenemismahdollisuuksien puute, mutta myös työuupumus, työn haitallinen vaikutus mielenterveyteen, kokemus työn merkityksettömyydestä, heikko työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä kehittymismahdollisuuksien puute. Z-sukupolven sitoutuminen ei siis ole itsestäänselvyys, vaan se rakentuu johtamiskäytäntöjen, organisaatiokulttuurin ja työelämän joustavuuden varaan. Organisaatiot, jotka vastaavat Z-sukupolven odotuksiin ja tarjoavat merkityksellisiä työmahdollisuuksia, säilyttävät todennäköisemmin kilpailukykyä ja houkuttelevuutensa sekä kykenevät sitouttamaan Z-sukupolven työntekijöikseen pitkäaikaisesti.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusprosessia, mukaan lukien aineistonkeruu ja analyysimenetelmät. Luvussa kuvataan tutkimuksen käytännön toteutus sekä käytetyt tiedonkeruumenetelmät, joiden lisäksi esitellään aineistojen analysointitavat. Nämä toimivat pohjana seuraavalle luvulle, jossa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia yksityiskohtaisemmin.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, jossa on mahdollista yhdistää sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tästä syystä myös tässä opinnäytetyössä päädyttiin yhdistämään sekä määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten luvussa 3 tarkemmin kuvattiin. Ensimmäisenä menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joissa kohderyhmänä olivat eri organisaatioiden edustajat. Haastatteluilla kerättiin laadullista tietoa opinnäytetyön aihealueesta. Toisena tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettiin kyselytutkimusta, joka kohdistettiin Z-sukupolven edustajille. Tämän tutkimusmenetelmien yhdistelmän avulla pyrittiin muodostamaan kattava käsitys Z-sukupolven työelämäodotuksista sekä heidän työelämäänsä liittyvistä arvoistaan, samalla kuitenkin huomioiden myös organisaatioiden näkökulma tutkittavaan aiheeseen.

6.1 Teemahaastatteluiden toteutus ja analyysimenetelmä

Opinnäytetyön ensimmäisenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joiden kohderyhmänä olivat eri organisaatioiden edustajat. Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelut ovat yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä (Puusa, 2020, s. 103). Teemahaastattelut toteutettiin kappaleen 3.2.1. suunnitelman mukaisesti.

Tässä opinnäytetyössä haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa organisaatioiden kokemuksia Z-sukupolven saapumisesta työmarkkinoille ja työelämään sekä selvittää, millaisia vaikutuksia tämä sukupolvi on tähän mennessä mahdollisesti tuonut organisaatioihin ja työyhteisöihin. Haastatteluilla pyrittiin

selvittämään, ovatko organisaatiot tunnistaneet Z-sukupolven työelämäodotukset sekä työelämään liittyvät arvot eri osa-alueille, esimerkiksi johtamisen tai sitouttamisen näkökulmista. Lisäksi selvitettiin, millä tavoin organisaatiot ovat mahdollisesti mukauttaneet käytäntöjään vastatakseen tämän sukupolven odotuksiin ja tarpeisiin.

Opinnäytetyön haastattelupyynnöt kohdistettiin toimialoille, joilla arvioitiin jo tässä vaiheessa työskentelevän huomattava määrä Z-sukupolven edustajia, sillä näiden organisaatioiden oletettiin voivan tarjota arvokasta näkökulmaa tutkimusaiheeseen. Haastattelupyynnössä organisaatioille esiteltiin alustavasti opinnäytetyön aihe, tausta ja tavoitteet sekä annettiin tietoa haastattelun toteutustavoista. Haastatteluihin suostuneille osallistujille toimitettiin ennen haastattelua kysymykset ennakkoon tutustuttavaksi, minkä lisäksi he saivat tarkempaa tietoa opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteista sekä haastattelun toteutuksesta, anonymiteettiperiaatteesta ja aineistonhallintasuunnitelmasta. Tällä pyrittiin vahvistamaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä varmistamaan, että organisaatioiden edustajat kokivat itsensä oikeaksi kohderyhmäksi haastatteluille. Lisäksi tavoitteena oli varmistaa, että haastatteluista saadaan mahdollisimman laadukasta ja relevanttia tietoa opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön aineistonkeruuta varten suoritettiin yhteensä kolme teema-haastattelua helmikuun 2025 aikana. Kaksi näistä haastatteluista toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteyden välityksellä, ja yksi haastattelu järjestettiin ryhmähaastatteluna kasvokkain. Haastatteluihin osallistuneet toimivat asiantuntijatehtävissä organisaatioissaan henkilöstöhallinnon parissa. Haastateltavien organisaatiot edustivat eri toimialoja, mikä mahdollisti monipuolisemman tarkastelun tutkittavasta aiheesta organisaatioiden näkökulmasta. Yksilöhaastatteluiden haastateltavien organisaatiot edustivat finanssialaa sekä kauppa-, majoitus- ja ravintola- sekä autohuoltoalaa. Ryhmähaastattelu puolestaan toteutettiin sosiaali- ja terveystieteiden organisaation kanssa, ja haastatteluun osallistui neljä henkilöä heidän organisaatiostaan. Yksilöhaastatteluista laadittiin muistiinpanot, kun taas ryhmähaastattelu nauhoitettiin osallistujien suostumuksella.

Haastattelut toteutettiin anonymisti siten, ettei osallistujia tai heidän edustamiaan organisaatioita ole mahdollista tunnistaa vastauksista. Mahdollistamalla vastaajien anonymiteettiä pyrittiin edistämään tutkimuksen luotettavuutta, sillä se mahdollisti rehelliset ja avoimet vastaukset ilman tunnistamisen riskiä. Tästä syystä opinnäytetyön haastatteluiden tutkimustuloksissa haastatteluaineistoon viitataan ainoastaan organisaatioiden toimialoihin, eikä yksittäisiä osallistujia tai heidän organisaatioitaan nimitä.

Opinnäytetyön teemahaastattelu koostui 15 kysymyksestä, jotka laadittiin siten, että ne olivat linjassa opinnäytetyön tavoitteiden, tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten, mutta myös opinnäytetyön teoreettisen taustan kanssa. Haastattelun alussa haastateltaville esitettiin taustakysymyksiä, joiden tavoitteena oli kartoittaa haastateltavan organisaation henkilöstörakennetta, erityisesti Z-sukupolven edustajien osuutta, sekä samalla johdatella haastatteluaiheeseen, eli Z-sukupolven siirtymiseen työmarkkinoille ja työelämään. Tämän jälkeen haastattelukysymykset käsitelivät kolmea keskeistä aihealuetta, jotka perustuivat opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyihin teemoihin:

1. Työnantajamielikuvan merkitys ja Z-sukupolven rekrytointi
2. Z-sukupolven työmotivaatio ja sitouttaminen organisaatioon
3. Z-sukupolven johtaminen

Haastattelun lopuksi organisaatioita pyydettiin vielä pohtimaan Z-sukupolven tulevaisuutta työmarkkinoilla sekä esittämään kehittämisehdotuksia organisaatioille, jotka haluavat paremmin ymmärtää ja tukea Z-sukupolven työntekijöitä. Haastattelun loppukysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista, sillä ne eivät olleet suoraan sidoksissa opinnäytetyön tavoitteisiin, tutkimusongelmaan tai tutkimuskysymyksiin, vaan niiden tarkoituksena oli tarjota mahdollisuus tuoda esiin lisänäkökulmia ja täydentävää tietoa. Haastattelurunko on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Vaikka haastatteluilla oli ennalta laadittu runko, haastattelutilanteet pidettiin kuitenkin vapaamuotoisina. Haastattelurunko toimi keskustelua ohjaavana rakenteena, jonka avulla varmistettiin, että haastattelut kattoivat tutkimuksen

kannalta olennaiset aiheet. Kuitenkin haastateltavat saivat tuoda esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan ilman, että haastattelurunko olisi rajoittanut heitä liikaa.

Opinnäytetyön haastatteluista kerätty aineisto analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysin menetelmin, kuten kappaleessa 3.2.1 on kuvattu. Tämän opinnäytetyön haastatteluaineiston analyysiin soveltui parhaiten teorialähtöinen sisällönanalyysi.

Haastatteluiden analyysin ensimmäisessä vaiheessa ryhmähaastattelun nauhoite litteroitiin ja yksilöhaastatteluiden muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Nauhoitettu ryhmähaastattelu litteroitiin Sonix AI -ohjelmistoa hyödyntäen. Tämä mahdollisti aineiston sisällön erittelyn ja tarkemman analyysin, kun kaikki haastateltavien vastaukset olivat saatavilla kirjallisessa muodossa.

Analyysin toisessa vaiheessa aineisto järjesteltiin ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti, jotka perustuivat opinnäytetyön teoreettiseen taustaan. Sisällönanalyysissä käytetyt teemat perustuivat haastatteluiden kysymysrunkoon, ja analyysissä noudatettiin samoja teemoja kuin itse haastattelurungossa. Teemojen avulla pyrittiin tunnistamaan keskeiset teemat, jotka liittyvät organisaatioiden näkökulmasta Z-sukupolven työelämäodotuksiin sekä heidän työelämään liittyviin arvoihin. Lisäksi analyysissä pyrittiin tunnistamaan kehittämistoimia, joita organisaatiot olivat jo toteuttaneet tai suunnitelleet juuri Z-sukupolvea ajatellen.

Aineiston järjestely toteutettiin siten, että kunkin haastateltavan vastaukset sijoitettiin sisällönanalyysiin määriteltyjen teemakategorioiden alle, mikä mahdollisti yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tarkastelun vastaajien välillä. Tämä lähestymistapa tuki analyysin johdonmukaisuutta ja mahdollisti havaintojen tarkastelun opinnäytetyön teoreettisen taustan näkökulmasta siten, että ne palvelevat tutkimuksen tavoitteita, tutkimusongelman ratkaisemista sekä tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Analyysin kolmannessa vaiheessa haastatteluaineistosta tunnistettiin ja ryhmiteltiin keskeisiä ilmauksia ja käsitteitä, jotka liittyivät edellä mainittuihin teemoihin. Aineistosta esiinnousseita ilmaisuja ja käsitteitä tarkasteltiin teemoittain, minkä perusteella eri teemojen sisällä voitiin tehdä vertailuja eri haastattavien vastausten välillä. Tämä vaihe auttoi jäsentämään aineistoa ja selkeyttämään sen sisältämiä merkityksiä, mutta myös tunnistamaan aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroja sekä tunnistamaan millä tavoin eri organisaatiot olivat jo mukauttaneet käytäntöjään vastaamaan Z-sukupolven odotuksiin.

Analyysin lopuksi haastatteluaineiston tuloksia verrattiin opinnäytetyön teoreettiseen taustaan. Tämä vertailu auttoi tunnistamaan, missä määrin haastatteluissa esiin nousseet havainnot tukivat aiempaa tutkimusta ja missä ilmeni eroavaisuuksia. Näin aineistosta nousseita havaintoja pystyttiin tulkitsemaan syvällisemmin, ja niistä voitiin muodostaa pohja opinnäytetyön johtopäätöksille ja kehittämissuhteille.

Haastatteluista kerätty aineisto käsiteltiin kappaleessa 3.2.3 kuvatun aineistohallintasuunnitelman mukaisesti. Haastattelujen purkamisen ja analysoinnin jälkeen kaikki aineistot, kuten ryhmähaastattelun nauhoite ja siitä litteroitu tiedosto sekä yksilöhaastatteluiden muistiinpanot, poistettiin kaikista tallennuspaikoista, mukaan lukien haastattelijan sähköposti, tietokoneen latauskansio ja roskakori. Lisäksi ryhmähaastattelun nauhoite poistettiin pysyvästi Sonix AI-ohjelmasta, jota käytettiin haastattelunauhoituksen litterointiin.

6.2 Kyselytutkimuksen toteutus ja analyysimenetelmä

Opinnäytetyön toisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, jonka kohderyhmänä olivat Z-sukupolven edustajat. Kyselytutkimus on yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä määrällisessä tutkimuksessa (Kananen, 2015, s. 201). Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa Z-sukupolven työelämäodotuksia sekä heidän työelämäänsä liittyviä arvoja. Kysely toteutettiin kappaleen 3.2.2 suunnitelman mukaisesti.

Opinnäytetyön kyselytutkimus suunniteltiin määrällisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti, perustuen opinnäytetyön teoriaosuuteen. Kysymysten laadinnassa varmistettiin myös, että ne ovat linjassa tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kanssa, jotta ne tukevat tutkimuksen tavoitteita ja kysymykset ovat tutkimuksen kannalta tarpeellisia. Kyselyn suunnittelun lähtökohtana oli kerätä ainoastaan tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Tutkimuksen johdonmukaisuuden varmistamiseksi kyselyn rakenne laadittiin vastaamaan myös teema-haastatteluiden kysymysrunkoa. Näiden perusteella kyselytutkimus käsitteli seuraavia kolmea aihealuetta:

1. Työnantajamielikuvan merkitys ja rekrytointikäytännöt
2. Johtaminen ja siihen liittyvät odotukset
3. Työmotivaatio ja sitouttaminen

Opinnäytetyön kyselytutkimus sisälsi yhteensä 13 kysymystä. Määrällisen tutkimusasetelman mukaisesti kysely koostui ensisijaisesti määrällisistä, strukturoiduista kysymyksistä, joiden tavoitteena oli tuottaa yleistettävää tietoa tutkitavasta ilmiöstä ja arvioida teoreettisten oletusten soveltuvuutta siihen. Määrällisiin kysymyksiin kuului kolme monivalintakysymystä, joissa vastaajat valitsivat sopivimmat vaihtoehdot valmiista vastausvaihtoehdoista. Näihin oli lisäksi sisällytetty avoin ”jokin muu” -vaihtoehto, jotta myös valmiiden vaihtoehtojen ulkopuoliset näkökulmat voitiin huomioida. Lisäksi mukana oli kuusi asteikkokysymystä, joissa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa vastaajien näkemysten mittaamiseen.

Kysely sisälsi myös neljä avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli täydentää määrällistä aineistoa ja syventää ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä vastaajien omien kokemusten ja näkemysten kautta. Yksi avoimista kysymyksistä koski vastaajan syntymävuotta, jonka avulla varmistettiin, että vastaaja kuuluu tutkimuksen kohderyhmään eli Z-sukupolveen. Muut kolme avointa kysymystä sijoitettiin kunkin teemaosion loppuun, ja ne käsittelivät työnantajamielikuvaa ja rekrytointikäytäntöjä, johtamista ja siihen liittyviä odotuksia sekä työmotivaatiota ja sitoutumista. Kyselytutkimuksen runko on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 2.

Kyselyn sisällön suunnittelussa huomioitiin myös, että kyselyyn vastaamiseen kuluva aika pysyisi kohtuullisena, jottei vastaaminen vaikuttaisi vastaajista liian työläältä. Kyselyn saatetekstissä ilmoitettiin vastaamiseen kuluvan keskimäärin 5-10 minuuttia. Tällä pyrittiin parantamaan vastausaktiivisuutta, jotta kyselyyn osallistuisi mahdollisimman suuri joukko kohderyhmään kuuluvia vastaajia ja kyselystä saataisiin kattava aineisto tutkimuksen tarpeisiin.

Kysely toteutettiin sähköisenä kyselylomakkeena, joka valittiin tiedonkeruumenetelmäksi sen tehokkuuden vuoksi. Kyselylomake laadittiin Satakunnan ammattikorkeakoulun Microsoft 365 -ympäristössä Forms-sovelluksella, ja kaikki vastaukset kerättiin tämän alustan kautta. Sähköisen kyselylomakkeen arveltiin mahdollistavan laajan Z-sukupolven edustajien tavoittamisen sekä kattavan aineiston keräämisen laajalta vastaajajoukolta. Kyselytutkimukselle myönnettiin tutkimuslupa Satakunnan ammattikorkeakoulusta, minkä jälkeen kysely lähetettiin sähköpostitse kaikille oppilaitoksen tutkinto-opiskelijoille. Kyselyn saatetekstissä ohjeistettiin, että kyselyn kohderyhmänä ovat ainoastaan Z-sukupolven edustajat, eli henkilöt, jotka ovat syntyneet 1990-luvun puolivälin ja 2010-luvun alun välillä.

Kyselytutkimus toteutettiin anonyymisti siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa vastauksista. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta ei ollut tarpeen kerätä yksilöiviä henkilötietoja, kyselyssä ei kysytty nimiä, yhteystietoja tai muita tunnistettavia tietoja. Ainoa vastaajia koskeva taustatieto oli syntymävuosi, jonka perusteella varmistettiin, että vastaaja kuuluu tutkittavaan kohderyhmään. Lisäksi avoimet kysymykset laadittiin niin, ettei niihin ollut tarpeen kirjoittaa yksilöiviä tietoja. Mikäli avoimissa vastauksissa olisi kuitenkin ilmennyt tunnistettavia tietoja, ne olisi poistettu analysointivaiheessa anonymiteetin turvaamiseksi. Tutkimustulokset myös raportoidaan siten, ettei yksittäisiä vastaajia ole mahdollista tunnistaa niistä. Vastaajien anonymiteetillä pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, sillä se mahdollistaa rehelliset ja avoimet vastaukset ilman tunnistamisen riskiä. Anonymiteetillä pyrittiin myös lisäämään vastausaktiivisuutta.

Kysely oli avoinna kahden viikon ajan maaliskuussa 2025, ja sen aikana siihen vastasi yhteensä 217 henkilöä. Koska kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti Microsoft 365 -ympäristössä Forms-sovelluksella, järjestelmä mahdollisti keskimääräisen vastausajan seurannan. Tulosten perusteella vastausaika oli keskimäärin 9 minuuttia ja 14 sekuntia, mikä osoitti, että kyselyn suunnittelu onnistui aikarajoituksen osalta tavoitteiden mukaisesti. Myös saatujen vastausten määrä osoitti, että kyselyn sisällön huolellinen suunnittelu ja käytännön toteutus edistivät vastausaktiivisuutta.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksesta kerätty aineisto analysoitiin monimenetelmällisesti yhdistämällä määrällisiä ja laadullisia analyysimenetelmiä, kuten kappaleessa 3.2.1 on kuvattu. Yhdistetty lähestymistapa mahdollisti sekä määrällisten havaintojen esittämisen että vastaajien laadullisten kommenttien syvällisemmän tarkastelun, mikä tuotti kokonaisvaltaisemman kuvan tutkitusta ilmiöstä.

Kyselyn tutkimusaineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineisto tarkistettiin. Tarkistusvaiheen tavoitteena oli tunnistaa ja poistaa mahdolliset asiattomat, puutteelliset tai virheelliset vastaukset, jotta analyysi perustuisi luotettavaan aineistoon. Erityistä huomiota kiinnitettiin kyselyn alussa esitettyyn taustakysymykseen, jossa vastaajaa pyydettiin ilmoittamaan syntymävuotensa. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli varmistaa, että vastaaja kuuluu tutkimuksen kohderyhmään, eli Z-sukupolveen. Taustakysymyksen yhteydessä annettiin selkeä ohjeistus siitä, että kysely oli suunnattu ainoastaan Z-sukupolven edustajille, joilla viitattiin henkilöihin, jotka ovat syntyneet 1990-luvun puolivälin jälkeen ja 2010-luvun alun välillä.

Tutkimusaineiston tarkistamisen yhteydessä havaittiin, että kaksi vastaajista oli syntynyt 1980-luvulla, jolloin he kuuluvat Y-sukupolveen eli milleniaaleihin, kuten kappaleen 4.1 kuva 2 havainnollistaa. Näin ollen heidän vastauksensa poistettiin analyysistä, sillä he eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään. Lisäksi 17 vastaajaa ilmoitti syntyneensä vuosien 1991-1994 välillä. Koska Z-sukupolven tarkka syntymävuosirajaus vaihtelee eri lähteiden välillä, eikä sille ole yhtä vakiintunutta määritelmää, näiden vastausten sisällyttämistä

analyysiin tuli tarkastella hieman tarkemmin. Kappaleessa 4.1 esitetyn määritelmän mukaan Z-sukupolveen katsotaan yleisesti kuuluvan henkilöt, jotka ovat syntyneet 1990-luvun puolivälin ja 2010-luvun alun välillä, ja kappaleessa esitettyjen lähteiden mukaan Z-sukupolven katsotaan alkavan vuosina 1995-1997. Tämän perusteella myös vuosina 1991-1994 syntyneiden vastaajien vastaukset päätettiin poistaa analyysistä, sillä kappaleessa 4.1 esitetyn määritelmän mukaan myös heidän voidaan katsoa kuuluvan ensisijaisesti Y-sukupolveen, vaikka he sijoittuvatkin osittain Y- ja Z-sukupolven rajalle. Lopulta aineistosta poistettiin 19 vastausta, koska vastaajat eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään. Tämän jälkeen alkuperäisestä 217 vastauksesta muodostui tarkistuksen jälkeen lopullinen tutkimusaineisto, joka sisälsi yhteensä 198 vastausta. Aineiston tarkistuksen yhteydessä ei ilmennyt muita syitä vastausten poistamiselle.

Aineiston tarkistuksen jälkeen vastauslomakkeiden tiedot tallennettiin Microsoft Excel -muodossa, mikä mahdollisti aineiston järjestelmällisen käsittelyn ja analyysin. Kaikki vastauslomakkeet numeroitiin, jotta yksittäisten vastausten tiedot voitiin tarvittaessa tarkistaa ja varmistaa. Numeroimalla lomakkeet varmistettiin tietojen tarkkuus analyysivaiheessa, mikä osaltaan vähensi virheiden mahdollisuutta tietojen käsittelyssä.

Analyysin toisessa vaiheessa määrällisten vastausten lukumäärät koottiin, ja niiden perusteella laadittiin kuviot, jotka toimivat analyysin perustana. Kyselytutkimus sisälsi kolme monivalinta- ja kuusi asteikkokysymystä, joiden analysointiin soveltui kuvaileva tilastoanalyysi. Aineistoa tarkasteltiin prosenttija-kaumien avulla, mikä mahdollisti vastausten yleisyyden ja hajonnan havainnoinnin. Määrällinen analyysi tarjosi keinon hahmottaa tutkittavan ilmiön yleispiirteitä.

Kyselytutkimukseen sisältyi myös kolme avointa kysymystä, joiden tavoitteena oli täydentää määrällisiä tuloksia vastaajien omilla näkemyksillä ja kokemuksilla. Avoimiin vastauksiin perustuva aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä samoin periaattein kuin teemahaastattelut, joiden analyysi on kuvattu kappaleessa 6.1. Aineisto jäsennettiin ennalta määriteltyjen teemojen

mukaisesti, jotka perustuivat opinnäytetyön teoreettiseen taustaan. Sisällysanalyysissä käytetyt teemat perustuivat myös kyselytutkimuksen runkoon, ja analyysissä noudatettiin samoja teemoja kuin itse kyselytutkimuksessa. Analyysissä aineistosta pyrittiin tunnistamaan toistuvia teemoja, käsitteitä ja näkökulmia, joiden avulla saatiin syvällisempää tietoa vastaajien näkemyksistä. Tämä lähestymistapa mahdollisti myös yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tarkastelun eri vastaajien välillä. Samalla se syvensi määrällisen aineiston tulkintaa ja tuki tutkimuksen tavoitteita.

Analyysin viimeisessä vaiheessa kyselytutkimuksen tuloksia verrattiin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Tämän vertailun avulla voitiin arvioida, missä määrin tulokset vastasivat aiemman tutkimuksen havaintoja ja missä kohdin ilmeni poikkeamia. Lähestymistapa mahdollisti aineistosta esiin nousseiden havaintojen syvällisemmän tulkinnan. Tämä muodosti perustan opinnäytetyön johtopäätöksille ja kehittämisehdotuksille.

Kyselytutkimuksen aineisto käsiteltiin kappaleessa 3.2.3 kuvatun aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti. Kyselytutkimuksen purkamisen ja analyysin päätyttyä kaikki aineistot poistettiin pysyvästi kaikista tallennuspaikoista, mukaan lukien tietokoneen latauskansiosta ja roskakorista.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimustulokset. Ensimmäisessä osiossa tarkastellaan teemahaastatteluiden tuloksia, jotka on analysoitu sisällönanalyysin avulla. Tämän jälkeen toisessa osiossa tarkastellaan kyselytutkimuksen tuloksia, joiden analyysissä on sovellettu monimenetelmällistä lähestymistapaa huomioiden sekä määrälliset että laadulliset kysymykset. Tutkimustulokset muodostavat perustan seuraavalle luvulle, jossa esitellään opinnäytetyössä syntyneet kehittämissuositukset. Nämä ehdotukset pohjautuvat sekä tutkimuksen teoreettiseen taustaan että opinnäytetyössä saatuun tutkimusaineistoon.

7.1 Teemahaastatteluiden tulokset

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli syventää ymmärrystä Z-sukupolven työelämäodotuksista erityisesti organisaatioiden näkökulmasta. Haastatteluissa tarkasteltiin, mitkä tekijät vaikuttavat Z-sukupolven työnantajamielikuvaan ja rekrytointikäytäntöihin, millaisia odotuksia Z-sukupolven edustajilla nähdään olevan johtamista kohtaan, mitkä tekijät tukevat heidän työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan sekä millaisia kehittämistoimia organisaatiot ovat mahdollisesti jo toteuttaneet tämän sukupolven näkökulmasta. Tässä kappaleessa käsitellään teemahaastatteluiden keskeisiä tuloksia, joiden avulla pyritään ymmärtämään, miten Z-sukupolven siirtyminen työelämään on näyttäytynyt organisaatioiden kokemusten perusteella.

Kuten kappaleessa 6.1 kuvattiin, haastatteluaineisto kerättiin kolmesta eri organisaatiosta ja aineistot analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Analyysin pohjalta muodostettiin kolme pääteemaa, jotka noudattavat myös haastattelurunkoa: Z-sukupolven rekrytointi ja työnantajamielikuvan merkitys, Z-sukupolven johtaminen sekä Z-sukupolven työmotivaatio ja sitoutuminen. Tuloksissa tuodaan esiin kunkin teeman keskeiset havainnot organisaatioiden näkökulmasta.

7.1.1 Keskeiset havainnot

Haastatteluiden alussa haastateltavia pyydettiin arvioimaan, kuinka suuri osa heidän organisaationsa henkilöstöstä tällä hetkellä kuuluu tällä Z-sukupolveen. Tämän avulla pyrittiin muodostamaan yleiskuva siitä, missä määrin opin- näytetyön aihealue on jo tunnistettu organisaatioiden toiminnassa. Kauppa-, majoitus- ja ravintola- sekä autohuoltoalan edustajan mukaan noin 36 prosenttia heidän organisaationsa työntekijöistä kuuluu tähän ikäryhmään. Sosiaali- ja terveystalvialan edustajien mukaan alle 30-vuotiaiden osuus heidän organisaatiossaan on noin 20 prosenttia, kun taas finanssialan edustajan arvion mukaan vastaava osuus heidän organisaatiossaan on noin 35 prosenttia.

Haastateltavien vastaukset osoittavat, että Z-sukupolvi muodostaa jo merkittävän osan työvoimasta ainakin tässä tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa. Tämä korostaa oppin- näytetyön aiheen ajankohtaisuutta ja osoittaa tarpeen ymmärtää sekä huomioida tämän sukupolven työelämäodotuksia. Vaikka vastauksista käy ilmi, että Z-sukupolvi on jo vakiintunut osaksi työvoimaa, sen vaikutukset organisaatioiden toimintakulttuuriin ja käytäntöihin voivat vaihdella. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, ovatko organisaatiot mukautaneet toimintatapojaan ja -käytäntöjään vastatakseen Z-sukupolven odotuksiin ja tarpeisiin, ja jos ovat, niin millä tavoin nämä muutokset ovat ilmenneet.

Ensimmäinen haastatteluissa käsitelty teema liittyi Z-sukupolven rekrytointiin ja työnantajamielikuvan merkitykseen. Haastatteluiden perusteella kaikki mukana olleet organisaatiot panostavat aktiivisesti työnantajamielikuvan kehittämiseen ja pyrkivät vahvistamaan houkuttelevuuttaan työnhakijoiden keskuudessa. Vastauksista ei kuitenkaan ilmennyt, että työnantajamielikuvaa kehitettäisiin erityisesti Z-sukupolvea silmällä pitäen, vaan tavoitteena on lisätä organisaation vetovoimaa laajasti eri työnhakijaryhmien keskuudessa.

Toisaalta kaikissa haastateltujen organisaatioiden rekrytointikäytännöissä korostui digitaalisten menetelmien ja sosiaalisen median hyödyntäminen. Kaikki haastatellut organisaatiot ilmoittivat hyödyntävänsä sosiaalista mediaa rekrytoinnin tukena ja markkinoivansa muun muassa avoimia työpaikkoja

aktiivisesti eri sosiaalisen median kanavissa. Kauppa-, majoitus- ja ravintolasekä autohuoltoalan edustaja toi haastattelussa myös esiin, että heidän organisaatiossaan on jo pitkään käytetty videohakemuksia osana rekrytointiprosessia. Sosiaali- ja terveystalvelualan edustajat puolestaan kertoivat, että heidän organisaationsa on tunnistanut mobiililaitteiden keskeisen roolin nuorempien työnhakijoiden arjessa:

"Koska kuitenkin mobiililaitte on se isoin juttu [nuorille], millä selataan nettiä, niin kyllä se menee siihen suuntaan, että työhakemuksiakin täytetään jo mobiilisti."

Tästä syystä heidän organisaatiossa on jo otettu käyttöön uusia digitaalisia työnhakuratkaisuja, kuten esimerkiksi chatbot-pohjaisia työhakemuksia ja rekrytointitapahtumissa hyödynnettäviä QR-koodeja, joiden avulla kiinnostuneet voivat jättää yhteystietonsa saadakseen lisätietoa organisaation avoimista työpaikoista. Tämänkaltaisten ratkaisujen tavoitteena on heidän organisaatiossaan keventää työnhakuprosessia ja tehdä siitä mahdollisimman sujuva myös mobiililaitteilla.

Haastatteluiden perusteella rekrytoinneissa työhaastattelut ovat myös kehittyneet selkeästi aiempaa vuorovaikutteisemmiksi ja kaksisuuntaisemmiksi, mikä palvelee sekä työnantajia että työnhakijoita. Haastatteluissa sekä sosiaali- ja terveystalvan että finanssialan edustajat korostivat, että rekrytointitilanteet eivät enää keskity yksinomaan hakijan soveltuvuuteen organisaatioon, vaan tavoitteena on löytää molemminpuolinen yhteensopivuus. Sosiaali- ja terveystalvan edustajien mukaan rekrytointitilanteissa ei enää keskitytä yksinomaan siihen, kuinka hakija soveltuu organisaatioon, vaan myös hakijoiden odotukset ja toiveet ovat keskeisessä roolissa, jolloin työnantaja pyrkii varmistamaan, että työympäristö ja työtehtävät vastaavat myös hakijan tarpeita ja odotuksia. Eräs haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

"Rekrytointitilanteessa ei keskitytä vain siihen, miksi hakija olisi hyvä työntekijä, vaan halutaan myös tietää hakijan odotuksista ja toiveista. [...] Kyllä siihen kannustetaan, että haastattelu on

keskusteleva tilanne, jossa molemmat osapuolet voivat arvioida, onko työ sopiva kumpaankin suuntaan, eikä niistä [rekrytointitilanteista] ole haluttu tehdä paineistettua tenttaustilannetta.”

Finanssialan edustajan mukaan rekrytointitilanteet ovat muuttuneet vuorovai-
kutteisemmiksi ja niiden tavoitteena on tarjota hakijoille realistinen kokonais-
kuva työstä:

"Rekrytointitilanteissa [haastateltaville] kerrotaan jo, minkälaista organisaatiossa on olla töissä ja työarjesta, minkälaisia vaikuttamismahdollisuuksia työssä on, mutta myös työssä esiintyvistä mahdollisista haasteista. Rekrytointitilanteet ovat muuttuneet kaksisuuntaisiksi keskusteluiksi, joissa tutustutaan ja pyritään löytämään mahdollisimman hyvä yhteensopivuus molemmille."

Lisäksi finanssialan edustaja toi esiin, että Z-sukupolvi tekee urapäätöksiään aiempia sukupolvia enemmän omien arvojensa pohjalta:

"Tämä sukupolvi tekee päätöksiä paljon omien arvojensa pohjalta ja uskaltaa sanoa, jos joku työpaikka ei tunnu sopivalta. Työ ei ole heille vaan työtä, vaan sen pitää myös vastata omaa maailmankatsomusta."

Heillä on myös havaittu, että nuoret hakijat odottavat yhä useammin palautetta rekrytointiprosessista ja tiedustelevat valintapäätösten perusteita.

Työnantajamielikuva ja rekrytointi -osion jälkeen haastatteluissa siirryttiin tarkastelemaan Z-sukupolven johtamista, työmotivaatiota ja sitoutumista siinä vaiheessa, kun he ovat jo työllistyneet organisaatioihin. Arvioidessaan Z-sukupolven johtamista, kaikki haastatellut kuvasivat organisaationsa johtamistyylin noudattavan valmentavan johtamisen periaatteita, johon keskeisenä osana kuuluu muun muassa palautteenanto. Kauppa-, majoitus- ja ravintola- sekä autohuoltoalan edustaja toi esiin, että nuoremmat työntekijät odottavat enemmän palautetta työstään:

”Nuoremmat odottavat selvästi enemmän palautetta työstään - palautteen jano tuntuu loppumattomalta.”

Toisaalta finanssialan edustaja toi haastattelussa esiin, että nuoremmat työntekijät suhtautuvat työssä esimerkiksi ongelmanratkaisuun aiempia sukupolvia itsenäisemmin ja osallistuvat aktiivisesti kehitysprojekteihin:

”Nuoremmat työntekijät eivät odota, että esihenkilö kertoo tarkasti, miten jokin asia pitäisi hoitaa, vaan he haluavat ratkaista asioita itsenäisesti ja yhdessä kollegojen kanssa. He ovat myös valmiita kehitysprojekteissa ideoimaan uusia ja erilaisia toimintamalleja.”

Finanssialan organisaatiossa nuorten sitouttaminen kehittämisprojekteihin nähdään myös keinona vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta. Tästä näkökulmasta organisaatiohierarkia on heidän organisaatiossa madaltunut, ja esihenkilöiden rooli painottuu enemmän nuorten työntekijöiden tukemiseen ja työskentelyedellytysten mahdollistamiseen. Samalla esihenkilön vastuulla on kuitenkin kokonaisuuden hallinta ja sen varmistaminen, että eri näkökulmat tulevat huomioiduiksi, sillä nuoremmat työntekijät eivät välttämättä tarkastele asioita yhtä laajasta perspektiivistä. Finanssialan edustajan mukaan näissä tilanteissa johtamisessa on tärkeää tasapainottaa palautteenanto ja itsenäisyys siten, ettei rajoiteta liikaa nuorten luovuutta ja proaktiivisuutta, vaan heille annetaan myös mahdollisuus ottaa vastuuta omasta työstään.

Haastatteluiden perusteella suhtautuminen arvoihin työelämässä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaan vaihtelee yksilöllisesti. Kauppa-, majoitus- ja ravintola- sekä autohuoltoalan edustaja toi esiin, että arvoilla on merkitystä osalle Z-sukupolven työntekijöistä, kun taas toiset eivät pidä niitä keskeisinä tekijöinä eivätkä ole niistä erityisen kiinnostuneita. Toisaalta finanssialan edustaja korosti, että arvojen merkitys on Z-sukupolvelle selkeästi tärkeämpi verrattuna aiempiin sukupolviin. Tämä viittaa siihen, että arvot voivat vaikuttaa työpaikan valintaan ja työssä viihtymiseen Z-sukupolven kohdalla, mutta

kaikille Z-sukupolven edustajille arvot eivät näyttäyty yhtä keskeisenä tekijänä työelämässä.

Haastatteluiden perusteella työn joustavuus ja uudet työnteon muodot, kuten etä- ja hybridityö sekä joustavat työajat, ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi Z-sukupolven työntekijöiden kannalta. Mahdollisuudet joustavaan työntekoon vaihtelevat kuitenkin merkittävästi eri toimialojen välillä. Kauppa-, majoitus- ja ravintola- sekä autohuoltoalan edustajan mukaan palveluammateissa ei ole mahdollista hyödyntää etä- tai hybridityötä, kun taas toimistotyössä nämä ovat heillä käytössä. Finanssialan edustajan mukaan heidän organisaatiossaan kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus hybridityöhön riippumatta työtehtävästä, ja tätä arvostetaan erityisesti nuorempien työntekijöiden keskuudessa. Heidän mukaansa joustavuus työajoissa on tärkeää erityisesti työssäkäyville opiskelijoille, jotka haluavat vaikuttaa omaan työrytmiinsä:

"Osa työntekijöistä on esimerkiksi vielä opiskelijoita. Nuoret työntekijät arvostavat sitä, että voivat itse päättää, milloin tekevät työnsä, kunhan viikkotyöaika täyttyy."

Myös sosiaali- ja terveystyöalalan edustajien mukaan heidän organisaatiossa nuoremmat työntekijät arvostavat joustavia työaikoja ja mahdollisuutta suunnitella itsenäisesti työviikkonsa läsnä- ja etätöiden näkökulmasta ilman tarkkoja määräyksiä työskentelypaikasta, joka on mahdollista ainakin heidän organisaation hallinnon työtehtävissä. Toisaalta heidän organisaation hoitotyössä tällaisia mahdollisuuksia ei kuitenkaan aina ole saatavilla, vaikka organisaatiossa on ollut jo pitkään käytössä digitaalisia palveluita, joiden avulla etätöitä on voitu tehdä joissain hoitotyön tehtävissä.

Haastatteluiden perusteella sitoutuminen organisaatioon on monimuotoinen ilmiö, johon vaikuttavat sekä yksilölliset elämäntilanteet että toimialakohtaiset tekijät. Kauppa-, majoitus- ja ravintola- sekä autohuoltoalan edustajan mukaan sitoutuminen on ennemminkin toimialasidonnaista eikä niinkään sukupolvikokemus, ja esimerkiksi heillä majoitus- ja ravintola-alalla henkilöstö on perinteisesti ollut liikkuvaisempaa kuin kaupan alalla. Myös sosiaali- ja

terveyspalvelualan edustajien mukaan sitoutumiseen voi liittyä toimialakohtaisia erityispiirteitä, sillä heidän alalla on runsaasti työmahdollisuuksia sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, mikä voi vaikuttaa sitoutumiseen. Heidän mukaansa Z-sukupolven työntekijät ovat myös valmiimpia vaihtamaan työpaikkaa, mikäli organisaatio ei vastaa heidän odotuksiaan:

"Kyllä jos [nuoret] kokee, että [organisaatiossa] toimintatavat ja muut ei vastaa niitä omia arvoja, niin helpommin saatetaan vaihtaa seuraavaan paikkaan eikä enää vaan hammasta purren jäädä sinne."

Finanssialan edustajan mukaan Z-sukupolven sitoutumiseen voivat vaikuttaa heidän halunsa kokea maailmaa ja matkustaa, mikä voi tehdä pitkäaikaisesta sitoutumisesta haasteellisempaa. Lisäksi heidän näkemyksen mukaan tälle sukupolvelle ominaisempaa on panostaminen harrastuksiin tai muihin henkilökohtaisiin tekijöihin, mikä voi osaltaan vaikuttaa työssä pysymiseen. Heillä on myös havaittu, että finanssialalla työmarkkinat ovat laajentuneet tälle sukupolvelle, ja ulkomailla työskenteleminen on yhä yleisempi vaihtoehto, mikä osaltaan vaikuttaa sitoutumiseen. Toisaalta heillä on havaittu, että joustavuus erityistilanteissa voi tukea sitoutumista pidemmällä aikavälillä:

"Nämä tilanteet toki haastavat työnantajaa, mutta jos on mahdollisuus tehdä osa-aikatyötä tai pitää vaikka pieni tauko työsuhteesta, jos haluaa lähteä pidemmäksi aikaa ulkomaille, niin kyllä sen on havaittu lisäävän sitoutumista."

Sosiaali- ja terveyspalvelualan edustajien mukaan organisaatioiden tulisi huomioida työntekijöidensä yksilölliset tarpeet ja odotukset, mikä voi Z-sukupolven keskuudessa lisätä arvostuksen kokemusta ja edistää sitoutumista. Lisäksi he korostivat laadukkaan perehdytyksen ja mentoroinnin merkitystä työntekijöiden sopeutumisen ja sitoutumisen tukemisessa:

"Kyllä me nähdään, että hyvään perehdytykseen panostaminen sitouttaa. Meillä on haluttu varmistaa, että uudet työntekijät

kokevat saavansa apua ja että perehdytykseen on oikeasti käytetty aikaa."

Haastatteluissa nousi myös esiin, että työpaikkakulttuurin ja työilmapiirin merkitys on korostunut Z-sukupolven kohdalla. Kauppa-, majoitus- ja ravintola- sekä autohuoltoalan edustajan mukaan heidän organisaatiossaan ylipäätään painotetaan vahvasti yhteisöllisyyttä, minkä osa työntekijöistä kokee merkityksellisempänä kuin toiset:

"Meillä korostetaan tosi vahvasti me-henkeä ja jokaisen merkityksellisyyttä. Se puhuttelee osaa tosi paljon, joitakin ei ollenkaan."

Samoin sosiaali- ja terveystalouden edustajat korostivat yhteisöllisyyden ja vahvan me-hengen merkitystä organisaation toiminnassa. Myös finanssialan edustajan mukaan nuoret työntekijät kiinnittävät entistä enemmän huomiota työilmapiiriin sekä vastuulliseen ja hyvään käytökseen työyhteisössä, eivätkä hyväksy epäasiallista kohtelua:

"Nuoret on tosi tarkkoja siitä, että työpaikalla kohdellaan ihmisiä hyvin. Jos sisäinen ilmapiiri tai kulttuuri ei vastaa odotuksia, niin kyllä he vaihtavat työpaikkaa herkemmin. Organisaation pitää kantaa vastuuta siitä, että ilmapiiri on kunnossa. Sillä on iso merkitys myös työnantajamielikuvaan."

Myös sosiaali- ja terveystalouden edustajat toivat esiin, että Z-sukupolven työntekijöillä on korkeat odotukset siitä, että organisaatiossa epäkohtiin puututaan eikä epäasiallista käytöstä hyväksytä:

"Tämän ikäpolven kohdalla odotukset ovat selvästi korkeammalla sen suhteen, että epäkohtiin puututaan herkästi eikä epäasiallista käytöstä hyväksytä. Ja myös odotetaan, että organisaatiossa on [näissä] selkeät pelisäännöt ja että mahdollisiin ongelmiin reagoidaan."

Teemahaastatteluihin pyrittiin kartoittamaan organisaatioiden kokemuksia Z-sukupolven siirtymisestä työelämään ja selvittämään, ovatko he mukauttaneet toimintatapojaan ja käytäntöjään vastatakseen tämän sukupolven työelämä-odotuksiin ja tarpeisiin. Tulosten perusteella Z-sukupolvi muodostaa jo merkittävän osan ainakin haastatteluihin osallistuneiden organisaatioiden työvoimasta, ja nämä organisaatiot ovat tunnistaneet tämän sukupolven merkityksen työmarkkinoilla. Usein mukautetut käytännöt ja toimintatavat on suunnattu laajemmin koko henkilöstölle, eivät vain Z-sukupolvelle, ja ne heijastavat yleisemmin työmarkkinoiden kehitystä. Haastatteluihin korostuneet ratkaisut, kuten vuorovaikutteinen rekrytointi, valmentava johtaminen, joustavat työjärjestelyt sekä työpaikkakulttuurin kehittäminen, voivat kuitenkin olla erityisen merkityksellisiä juuri Z-sukupolven näkökulmasta. Tämä vahvistaa opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuutta ja osoittaa, että Z-sukupolven työelämäodotusten ymmärtäminen on keskeistä organisaatioiden kilpailukykyyn kannalta muuttuvilla työmarkkinoilla.

7.1.2 Vertailu aiempaan tutkimukseen

Teemahaastatteluiden tulokset tukevat monin osin teoriaosuudessa esitettyjä näkemyksiä Z-sukupolven työelämäodotuksista sekä heidän työelämään kohdistuvista arvoista. Haastatteluihin esiin nousseet teemat, kuten vuorovaikutteinen rekrytointi, valmentava johtaminen, työn merkityksellisyys, joustavat työjärjestelyt ja työpaikkakulttuurin merkitys, ovat linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Joissain teemoissa korostuivat kuitenkin hieman eri painotukset, jotka liittyivät erityisesti organisaation toimialaan tai toimintaympäristöön.

Yksi selkeimmistä yhteneväisyyksistä liittyi rekrytointiprosessien muutokseen. Haastatteluihin korostui, kuinka rekrytointitilanteet ovat kehittyneet aiempaa vuorovaikutteisemmiksi. Tämä tukee teoriaosuuden luvussa 5 esitettyä näkemystä, jonka mukaan Z-sukupolvi ei näe rekrytointia vain työnantajan arviointitilanteena, vaan myös tilaisuutena arvioida, kuinka hyvin organisaatio soveltuu heille ja vastaako organisaatio heidän omia arvojaan ja odotuksiaan.

Rekrytointikäytäntöjen osalta haastatteluissa nousivat esiin myös uudentyyppiset digitaaliset ratkaisut rekrytoinneissa, kuten sosiaalisen median hyödyntäminen, videohakemukset ja chatbot-pohjaiset työnhakumahdollisuudet. Teoriaosuuden kappaleissa 4.1 ja 4.2 kuvataan, kuinka Z-sukupolvi on kasvanut digitaalisessa ympäristössä ja omaksunut teknologian osaksi arkea jo varhaisessa iässä, joka voi osaltaan selittää, miksi mainitut digitaaliset rekrytointimenetelmät voivat olla erityisen toimivia tämän sukupolven tavoittamisessa.

Johtamisen osalta haastatteluissa korostui valmentava johtamistyyli. Tämä on linjassa teoriaosuuden kappaleen 5.2 kanssa, jossa todetaan, että Z-sukupolvi odottaa esihenkilöiltä tukea, palautetta ja vuorovaikutteista otetta. Palautteen merkitys nousi esiin kaikissa haastatteluissa, ja kuten teoriaosuudessa todetaan, säännöllinen palaute ei ole Z-sukupolvelle vain arvioinnin väline, vaan tärkeä osa ammatillista kasvua. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin Z-sukupolven itsenäinen ja proaktiivinen työskentelyote, mikä tukee kappaleessa 5.2 esitettyä käsitystä siitä, että työssä oppiminen ja kehittyminen ovat keskeisiä tekijöitä tämän sukupolven työmotivaatiolle.

Työn joustavuuden ja erilaisten työnteon muotojen merkitys nousi vahvasti esiin sekä haastatteluissa että teoriaosuudessa. Kappaleessa 5.2 tuodaan esille, kuinka Z-sukupolvelle on tärkeää, että työn ja vapaa-ajan tasapaino toteutuu, ja että työjärjestelyt mahdollistavat yksilöllisen arjen hallinnan. Haastatteluissa tätä tukivat esiin nousseet joustavat työnteon muodot, kuten hybridityö, etätyö ja joustavat työajat. Kuitenkin haastatteluissa myös tunnistettiin, että nämä eivät sovellu kaikille toimialoille tai kaikkiin työtehtäviin. Toimialoilla, joilla joustoa voidaan tarjota, sitä arvostettiin erityisesti, ja sen nähtiin tukevan työntekijöiden sitoutumista. Esimerkiksi mahdollisuus osa-aikatyöhön tai taukoon työsuhteesta mainittiin sitoutumista edistävänä tekijänä.

Työpaikan vaihtamisen kynnys vaikutti haastatteluiden perusteella olevan Z-sukupolvelle matalampi kuin aiemmille sukupolville. Tämä tukee teoriaosuuden kappaleessa 5.2 esitettyä havaintoa, jonka mukaan Z-sukupolvi on aiempia sukupolvia liikkuvampi työmarkkinoilla. Sitoutumiseen vaikuttivat muun

muassa työn mielekkyys, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri. Useampi haasteltava toi esiin, että mikäli työpaikan toimintatavat eivät vastaa odotuksia, Z-sukupolven edustajat saattavat vaihtaa työpaikkaa aiempaa herkemmin. Eriytyisen tarkkoja he ovat työyhteisön ilmapiiristä ja organisaatiokulttuurista, jolloin he myös odottavat, että epäkohtiin puututaan ja että organisaatio luo selkeät ja oikeudenmukaiset pelisäännöt.

Yhteenvedona voidaan todeta, että teemahaastatteluiden tulokset vahvistavat pitkälti teoriaosuudessa esitettyä kokonaiskuvaa Z-sukupolvesta osana työmarkkinoita ja työelämää. Tulokset syventävät ymmärrystä aiemmasta tutkimustiedosta ja havainnollistavat, miten organisaatiot näkevät Z-sukupolven osana työelämää. Samalla haastattelut toivat kuitenkin esiin uusia näkökulmia, kuten toimialakohtaisia eroja, jotka voivat vaikuttaa siihen, millä tavoin Z-sukupolven työelämäodotuksiin voidaan käytännössä vastata.

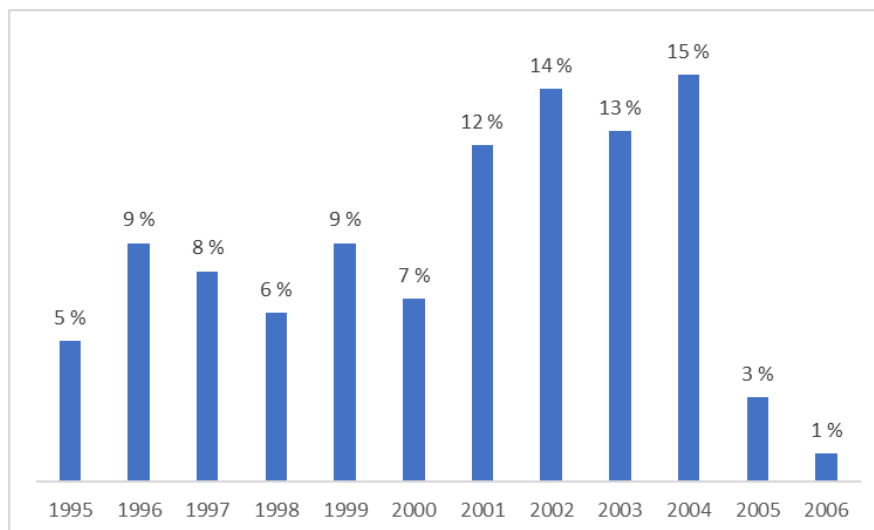
7.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Z-sukupolven kuuluvien työnantajamielikuvaan, miten he kokevat rekrytointitilanteet, millaisia odotuksia heillä on johtamista kohtaan sekä mitkä tekijät vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa ja sitoutumiseensa. Tässä kappaleessa tarkastellaan kyselyn kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tuloksia, joiden avulla pyritään ymmärtämään Z-sukupolven työelämään liittyviä odotuksia ja työelämään kohdistuvia arvoja.

Kuten kappaleessa 6.2 käsiteltiin, kyselytutkimuksen aineiston tarkistuksen jälkeen lopulliseen analyysiin hyväksyttiin yhteensä 198 vastausta. Kyselyssä vain ensimmäinen kysymys, joka koski vastaajan syntymävuotta, oli pakollinen. Kaikki muut kysymykset olivat vapaaehtoisia, ja vastaajat saattoivat halutessaan jättää ne väliin. Tämän vuoksi kunkin kuvion yhteydessä on ilmoitettu kysymykseen vastanneiden määrä (N), joka vaihtelee kysymyksittäin. Kysymyksen tulokset esitetään tekstissä prosenttiosuuksina, jotka on laskettu kyseiseen kysymykseen vastanneiden lukumäärän mukaan.

7.2.1 Kvantitatiiviset havainnot

Ohessa kuvio 2 havainnollistaa hyväksytyjen vastaajien syntymävuosien jakaumaa prosentteina. Vaikka kyselyn ensimmäinen kysymys oli ensisijaisesti taustakysymys, kuvio antaa kokonaiskuvan vastaajajoukon ikäjakaumasta. Vastaajien syntymävuodet sijoittuvat välille 1995-2006, mikä tarkoittaa, että otos kattaa 12 vuoden ajanjakson. Kun tarkastellaan vastausten jakaumaa tarkemmin, on havaittavissa, että hieman yli puolet vastaajista, eli noin 54 prosenttia, on syntynyt vuosien 2001-2004 välillä. Vaikka opinnäytetyössä tarkastellaan Z-sukupolvea kokonaisuutena, tulos viittaa siihen, että tutkimuksen otoksessa korostuvat erityisesti 2000-luvun alkupuolella syntyneet henkilöt.

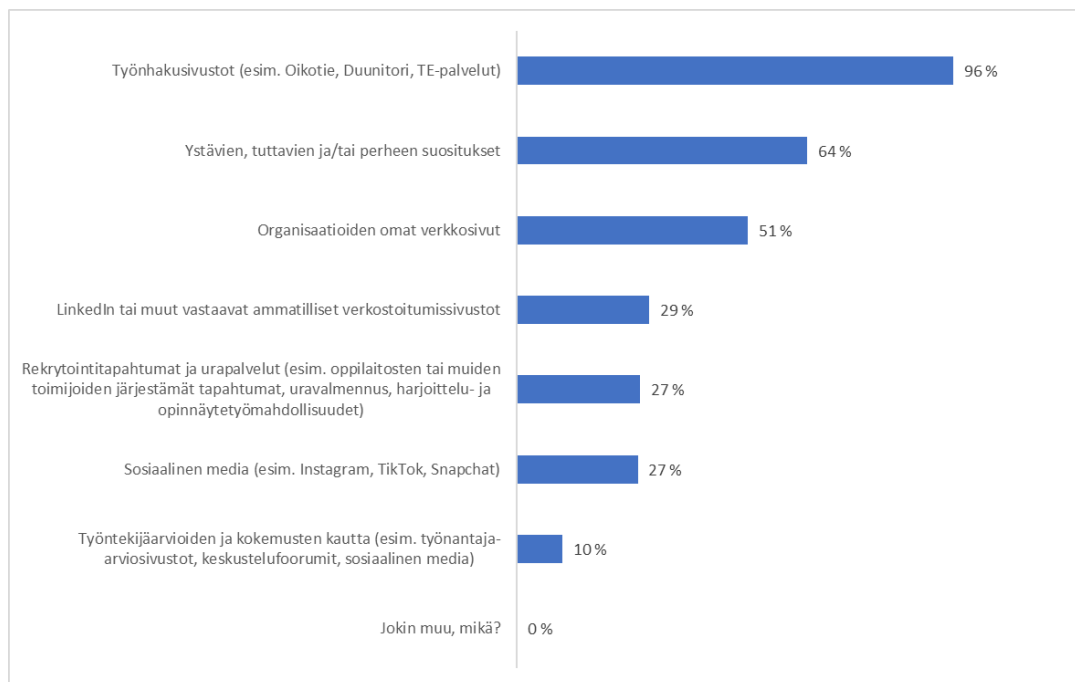


Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden syntymävuodet (N = 198)

Taustakysymyksen jälkeen kysely jakautui kolmeen osioon, joista ensimmäinen osio koski työnantajamielikuvaa ja rekrytointikäytäntöjä. Osion tarkoituksena oli selvittää, mistä kanavista vastaajat etsivät tietoa uusista työmahdollisuuksista, mitkä tekijät vaikuttavat heidän kiinnostukseensa hakeutua organisaatioon sekä kuinka tärkeänä he pitävät rekrytointitilanteen vuorovaikutteisuutta. Näiden tietojen avulla pyrittiin ymmärtämään, millainen työnantajamielikuva ja rekrytointikäytäntöjen piirteet vetoavat erityisesti Z-sukupolven ja miten organisaatiot voisivat kehittää rekrytointiaan vastaamaan tämän sukupolven odotuksia. Osio koostui yhdestä monivalintakysymyksestä sekä kahdesta arvoasteikkokysymyksestä, joissa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa

vastaajien näkemysten mittaamiseen. Monivalintakysymyksessä vastaajia ohjeistettiin valitsemaan itselle kaikki sopivat vaihtoehdot, ja heillä oli mahdollisuus täydentää vastaustaan avoimella kentällä, mikäli jokin tärkeäksi koettu ominaisuus ei sisällynyt annettuihin vaihtoehtoihin.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, mistä kanavista vastaajat tyypillisesti etsivät tietoa uusista työmahdollisuuksista. Kuvio 3 havainnollistaa, mitkä työnhakukanavat nousivat esiin yleisimmin vastaajien vastauksissa.

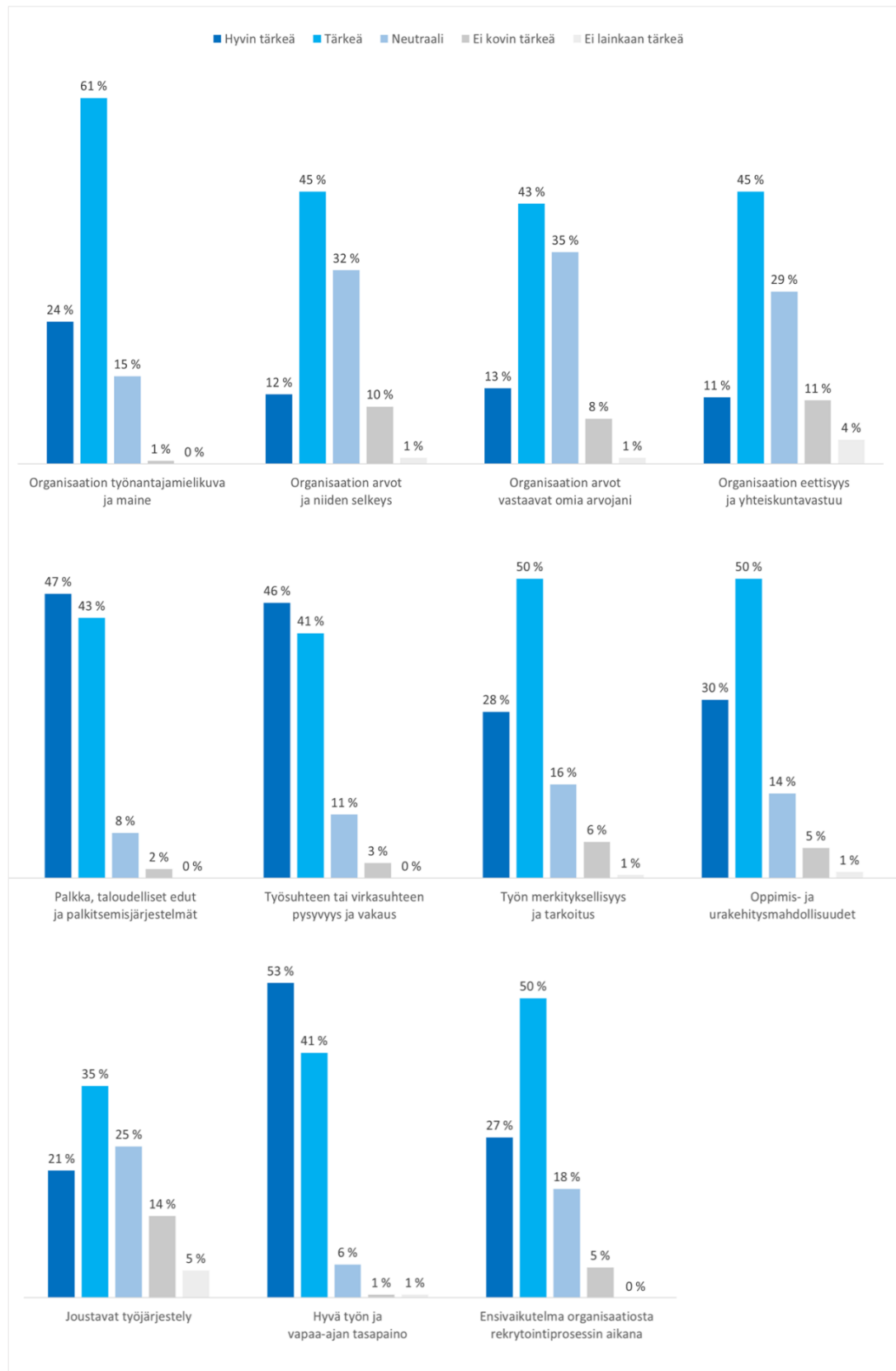


Kuvio 3. Työnhakukanavat vastaajien keskuudessa (N = 198)

Tulosten mukaan selvästi yleisin tiedonlähde on erilaiset työnhakusivustot, esimerkiksi Duunitorin tai Oikotien kaltaiset palvelut, joita ilmoitti käyttävänsä peräti 96 prosenttia vastaajista. Seuraavaksi yleisimmät tiedonhankintakanavat ovat ystävien, tuttavien tai perheen suosittelut (64 %) sekä organisaatioiden omat verkkosivut (51 %). Ammatillisia verkostoitumissivustoja, kuten LinkedIniä, käytti tiedonhankintaan 29 prosenttia vastaajista. Sosiaalinen media sekä erilaiset rekrytointitapahtumat ja urapalvelut mainittiin yhtä yleisesti, molempien osuus vastauksista oli 27 prosenttia. Työntekijäarvioihin ja kokemuksiin perustuvat kanavat, kuten työnantaja-arviosivustot ja keskustelufoorumit,

olivat selvästi harvinaisempia ja niitä ilmoitti käyttävän vain 10 prosenttia. Avoi-
meen kenttään ei tullut lainkaan uusia vaihtoehtoja.

Toisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka merkittävänä
he pitävät eri tekijöitä harkitessaan hakeutumista organisaatioon tai osallistu-
essaan rekrytointiprosessiin. Kuvio 4 esittää, mitkä tekijät vaikuttavat eniten
vastaajien päätöksiin.



Kuvio 4. Tärkeimmät tekijät vastaajille työnhaku- ja rekrytointipäätöksissä (N = 198)

Tulosten perusteella tärkeimpinä tekijöinä nousivat esiin hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä palkka, taloudelliset edut ja palkitsemisjärjestelmät. Hyvän työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys korostui vastauksissa, sillä sitä piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä yhteensä 94 prosenttia vastaajista. Lähes yhtä keskeiseksi nousi palkka, taloudelliset edut ja palkitsemisjärjestelmät, joita piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä 90 prosenttia vastaajista.

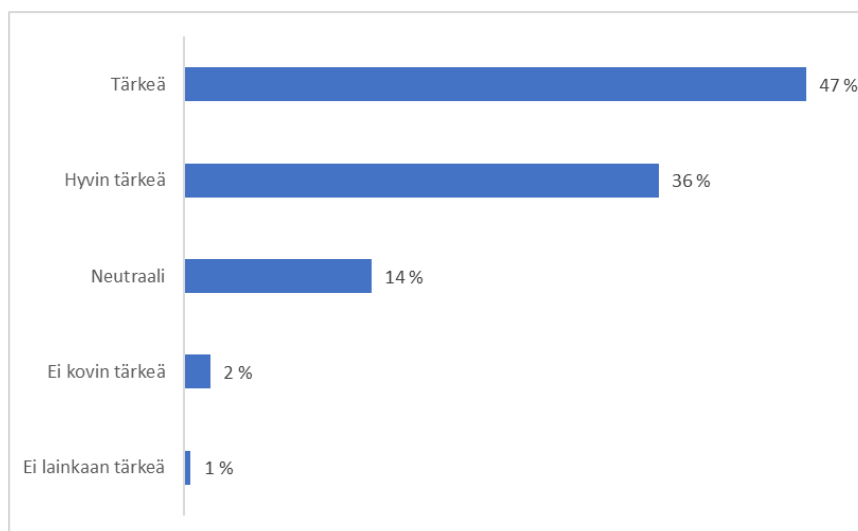
Myös palvelussuhteen pysyvyys ja vakaus, organisaation työnantajamielikuva ja maine, oppimis- ja urakehitysmahdollisuudet, työn merkityksellisyys ja tarkoitus sekä rekrytointiprosessin aikana muodostuva ensivaikutelma koettiin vastaajien keskuudessa tärkeiksi tekijöiksi, mutta joissain kohdissa vastauksissa esiintyi lievää hajontaa. Palvelussuhteen pysyvyyttä ja vakautta piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä 87 prosenttia vastaajista, ja 11 prosenttia suhtautui siihen neutraalisti. Organisaation työnantajamielikuvaa ja mainetta piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä 85 prosenttia vastaajista. Oppimis- ja urakehitysmahdollisuuksia piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä 80 prosenttia vastaajista, mutta 14 prosenttia suhtautui niihin neutraalisti ja 6 prosenttia ei pitänyt niitä kovin tai lainkaan tärkeinä. Työn merkityksellisyyttä piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä 78 prosenttia vastaajista, kun taas 16 prosenttia suhtautui siihen neutraalisti ja 7 prosenttia ei pitänyt sitä kovin tai lainkaan tärkeänä. Rekrytointitilanteessa syntyvää ensivaikutelmaa piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä 77 prosenttia vastaajista, mutta 18 prosenttia suhtautui siihen neutraalisti ja 5 prosenttia ei pitänyt sitä kovin tärkeänä.

Arvopohjaisiin tekijöihin, kuten organisaation arvoihin ja niiden selkeyteen, arvojen vastaavuuteen omien arvojen kanssa sekä organisaation eettisyyteen ja yhteiskuntavastuuseen, suhtauduttiin vastaajien keskuudessa vaihtelevammin kuin moniin muihin tarkasteltuihin tekijöihin. Organisaation arvoja ja niiden selkeyttä piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä 57 prosenttia vastaajista, kun taas 32 prosenttia suhtautui siihen neutraalisti ja 11 prosenttia ei pitänyt sitä kovin tai lainkaan tärkeänä. Organisaation arvojen vastaavuutta omien arvojen kanssa piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä 56 prosenttia vastaajista, mutta 35 prosenttia suhtautui siihen neutraalisti ja 8 prosenttia ei pitänyt sitä tärkeänä. Organisaation eettisyyttä ja yhteiskuntavastuuta piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä niin ikään

56 prosenttia vastaajista, kun taas 29 prosenttia suhtautui siihen neutraalisti ja 15 prosenttia ei pitänyt sitä kovin tai lainkaan tärkeänä.

Joustavien työjärjestelyjen merkityksessä ilmeni selkeämpää hajontaa verrattuna useimpiin muihin tarkasteltuihin tekijöihin. Vaikka 56 prosenttia vastaajista piti joustavia työjärjestelyjä tärkeinä tai hyvin tärkeinä, yhteensä 44 prosenttia suhtautui niihin varauksellisemmin, sillä 25 prosenttia piti niitä neutraaleina ja 19 prosenttia vähemmän tai ei lainkaan tärkeinä.

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät rekrytointitilanteen kaksisuuntaisuutta, jossa myös työnhakijalla on mahdollisuus arvioida organisaation sopivuutta itselleen. Kuvio 5 kuvaa vastaajien näkemyksiä rekrytointiprosessin vuorovaikutteisuudesta.



Kuvio 5. Rekrytointitilanteen kaksisuuntaisuuden tärkeys vastaajille (N = 197)

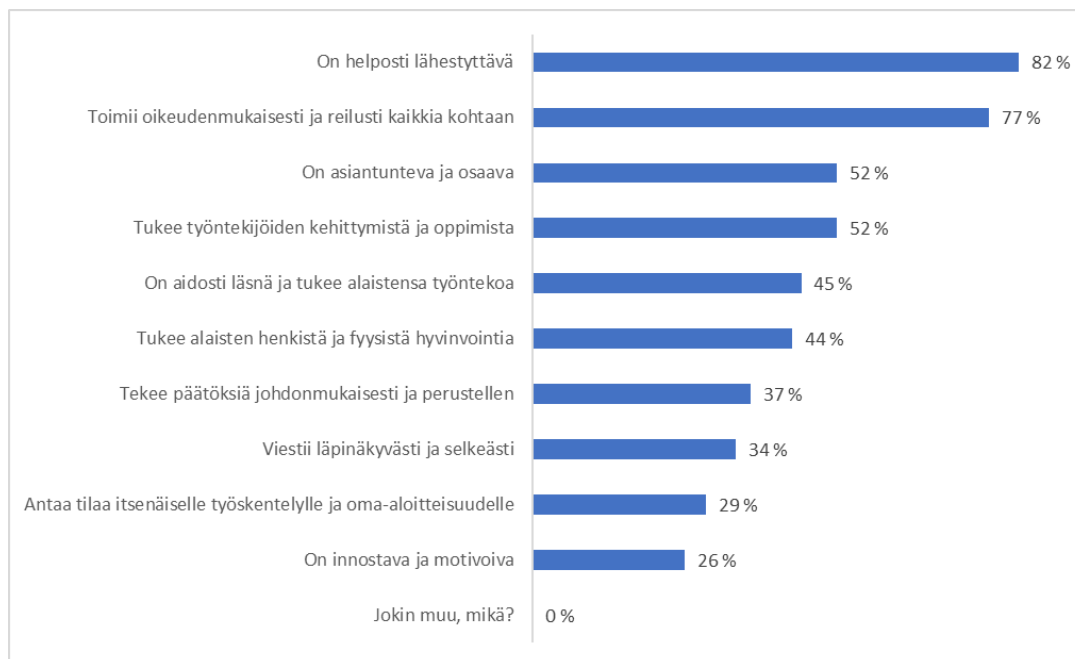
Tulosten perusteella valtaosa vastaajista pitää tärkeänä sitä, että rekrytointitilanne on selkeästi kaksisuuntainen. Rekrytointitilanteen kaksisuuntaisuutta piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä yhteensä 83 prosenttia vastaajista, 14 prosenttia suhtautui siihen neutraalisti ja vain 3 prosenttia piti sitä vähemmän tai ei lainkaan tärkeänä.

Kyselyn ensimmäisen osion yhteenvedona voidaan todeta, että Z-sukupolvi hyödyntää työmahdollisuuksien etsimisessä monipuolisesti erilaisia kanavia,

mikä viittaa työnhakukulttuurin monikanavaistumiseen. Perinteiset työnhaun väylät, kuten työnhakusivustot, ovat edelleen merkittävässä asemassa, mutta myös henkilökohtaiset suosittelut esimerkiksi perheeltä, ystävilta ja tuttavilta koettiin vastaajien keskuudessa tärkeiksi. Toisaalta näiden rinnalle on noussut uusia työnhaun tiedonlähteitä, kuten sosiaalinen media, ammatilliset verkostoitumissivustot sekä erilaiset rekrytointitapahtumat ja urapalvelut. Organisaatioon hakeutumiseen vaikuttavista tekijöistä tärkeimmiksi nousivat erityisesti hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä palkka, taloudelliset edut ja palkitsemisjärjestelmät, joita piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä valtaosa vastaajista. Myös palvelussuhteen pysyvyys, oppimis- ja urakehitysmahdollisuudet, työn merkityksellisyys ja tarkoitus sekä rekrytointikokemukseen liittyvät tekijät arvioitiin laajasti tärkeiksi, vaikka niiden kohdalla esiintyi jonkin verran näkemyksellistä hajontaa. Arvopohjaisiin tekijöihin ja joustaviin työjärjestelyihin suhtauduttiin muita tekijöitä vaihtelevammin, mikä saattaa viitata siihen, etteivät ne ole kaikille vastaajille yhtä keskeisiä työnhakupäätöksiä ohjaavia tekijöitä. Lisäksi tuloksista ilmeni, että Z-sukupolvi pitää tärkeänä rekrytointitilanteen kaksisuuntaisuutta ja arvostaa mahdollisuutta vuorovaikutukseen, jolloin myös työnhakijalla on tilaisuus esittää kysymyksiä ja arvioida organisaation sopivuutta omien odotustensa näkökulmasta.

Työnantajamielikuvaa ja rekrytointikäytäntöjä koskevan osion jälkeen kyselyssä siirryttiin osioon, jossa keskityttiin johtamiseen ja siihen liittyviin odotuksiin. Osion tarkoituksena oli selvittää, millaisia ominaisuuksia vastaajat arvostavat esihenkilössä sekä kuinka tärkeänä he pitävät palautteen saamista ja antamista esihenkilön kanssa. Näiden kysymysten avulla pyrittiin ymmärtämään, millaisia johtamiskäytänteitä Z-sukupolvi pitää merkityksellisinä ja millaisia odotuksia heillä on esihenkilön vuorovaikutus- ja palautetaitoja kohtaan. Osio koostui yhdestä monivalintakysymyksestä sekä kahdesta arvoasteikkokysymyksestä, joissa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa vastaajien näkemysten mittaamiseen. Monivalintakysymyksessä vastaajia ohjeistettiin valitsemaan enintään viisi vaihtoehtoa, ja heillä oli mahdollisuus täydentää vastaustaan avoimella kentällä, mikäli jokin tärkeäksi koettu ominaisuus ei sisällynyt annettuihin vaihtoehtoihin.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä vastaajat arvioivat, millaisia ominaisuuksia he arvostavat esihenkilössä. Kuvio 6 esittelee, mitkä esihenkilön piirteet saivat eniten kannatusta vastaajien keskuudessa.

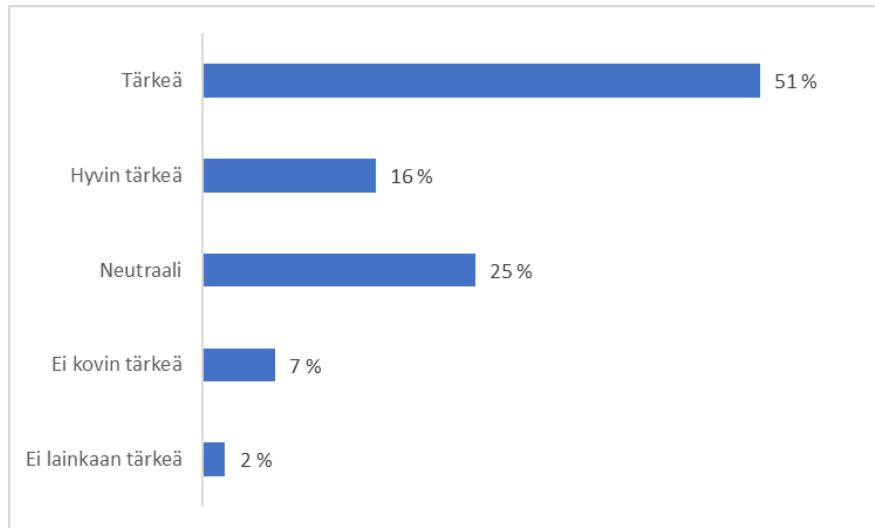


Kuvio 6. Esihenkilössä arvostetut ominaisuudet vastaajien keskuudessa (N = 198)

Tulosten perusteella vastaajat arvostavat esihenkilöissä erityisesti henkilökohtaista lähestyttävyyttä, oikeudenmukaisuutta, asiantuntemusta sekä työntekijöiden osaamisen ja kehittymisen tukemista. Yleisimmin mainittu ominaisuus oli helposti lähestyttävyys, jonka valitsi 82 prosenttia vastaajista. Lähes yhtä moni, 77 prosenttia, piti tärkeänä esihenkilön oikeudenmukaisuutta ja tasapuolista kohtelua. Esihenkilön asiantuntemusta ja työntekijöiden kehittymisen tukemista arvosti 51 prosenttia vastaajista. Esihenkilön läsnäoloa ja alaisten työn tukemista piti tärkeänä 45 prosenttia, ja alaisten henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tukemista 44 prosenttia vastaajista.

Sen sijaan joitakin ominaisuuksia pidettiin vähemmän tärkeinä verrattuna edellä mainittuihin. Johdonmukainen ja perusteltu päätöksenteko mainittiin 37 prosentissa vastauksista, selkeä ja läpinäkyvä viestintä 34 prosentissa sekä tilan antaminen itsenäiselle työskentelylle ja oma-aloitteisuudelle 29 prosentissa. Innostavuutta ja motivoivuutta piti tärkeänä 26 prosenttia vastaajista.

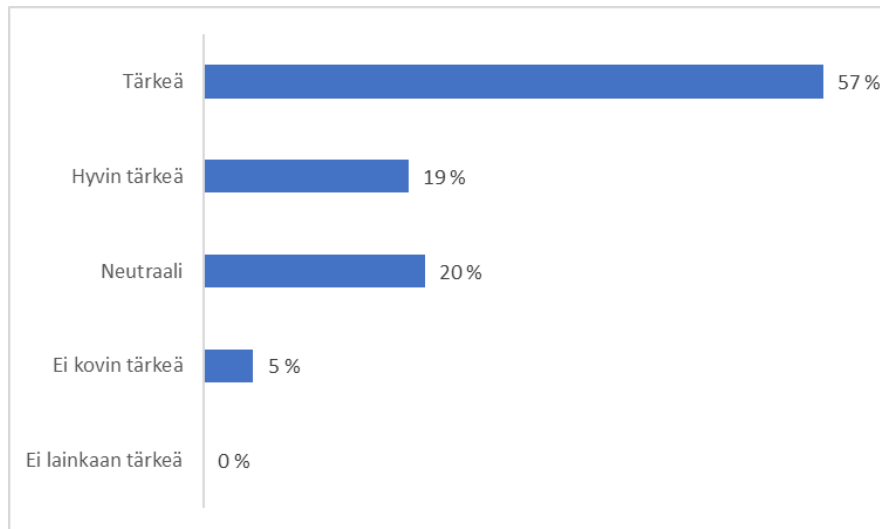
Toisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeänä he pitävät sitä, että saavat esihenkilöltään säännöllisesti palautetta omasta työstään. Kuvio 7 havainnollistaa vastausten jakautumisen.



Kuvio 7. Säännöllisen palautteen saamisen tärkeys esihenkilöltä vastaajien keskuudessa (N = 197)

Tulosten perusteella enemmistö vastaajista, yhteensä 67 prosenttia, piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä sitä, että saa esihenkilöltään säännöllisesti palautetta omasta työstään. Neutraalisti asiaan suhtautui 25 prosenttia vastaajista, kun taas 7 prosenttia piti palautteen saamista vähemmän tärkeänä ja 2 prosenttia ei lainkaan tärkeänä.

Kolmannessa kysymyksessä vastaajia puolestaan pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeänä he pitävät sitä, että myös he voivat antaa myös esihenkilölleen vapaasti palautetta ja että heidän antamaa palautetta arvostetaan. Kuvio 8 osoittaa, miten vastaajat suhtautuvat palautteen kaksisuuntaisuuteen.



Kuvio 8. Palautteen antamisen tärkeys esihenkilölle vastaajien keskuudessa (N = 198)

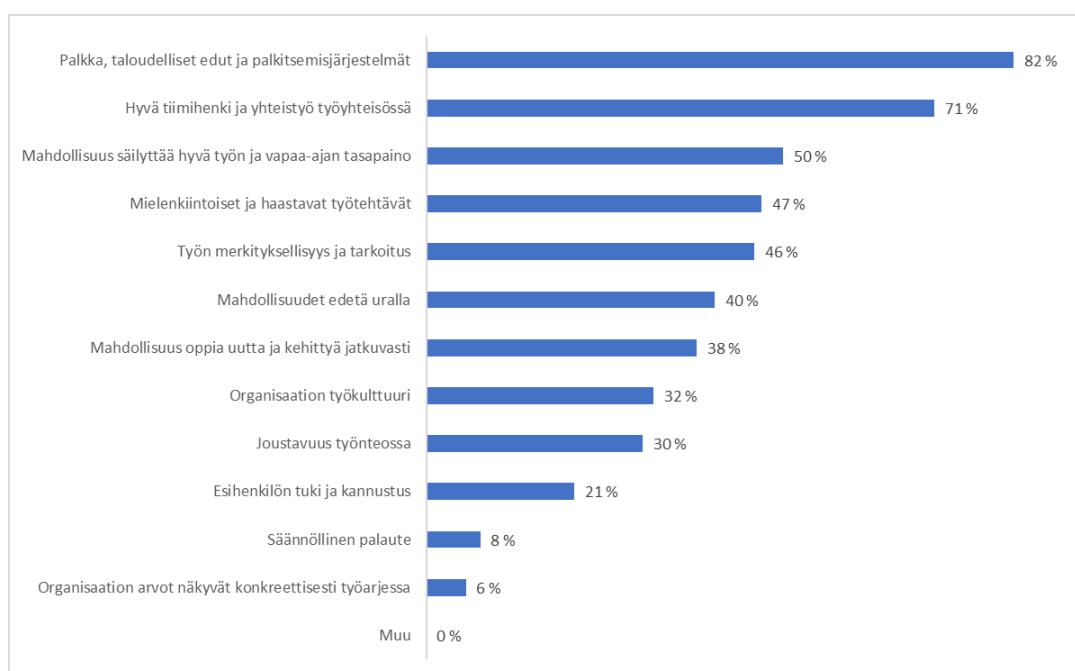
Tulosten perusteella valtaosa vastaajista piti tärkeänä, että he voivat antaa palautetta myös esihenkilölleen ja että annettua palautetta myös arvostetaan. Yhteensä 76 prosenttia vastaajista piti tätä tärkeänä tai hyvin tärkeänä. Neutraalisti asiaan suhtautui 20 prosenttia, ja viisi prosenttia koki asian vähemmän tärkeäksi. Kukaan ei pitänyt sitä täysin merkityksettömänä.

Osion tulokset osoittavat, että vastaajien arvostus esihenkilötyössä painottuvat erityisesti vuorovaikutteisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja ammatilliseen tukeen. Esihenkilöiltä odotetaan ennen kaikkea helposti lähestyttävää ja tasa-puolista toimintaa sekä kykyä tukea työntekijöiden osaamista ja hyvinvointia. Vähemmän kannatusta saivat perinteisempiin henkilöjohtamiseen liitetyt ominaisuudet, kuten päätöksenteon johdonmukaisuus, viestinnän selkeys ja esihenkilön innostavuus, vaikka nekin saivat mainintoja. Tämä voi viitata siihen, että Z-sukupolvi arvostaa esihenkilötyössä erityisesti inhimillistä otetta, vuorovaikutuksellisuutta ja työntekijän tukemiseen keskittyviä piirteitä. Lisäksi vastaukset osoittavat, että palaute nähdään keskeisenä osana esihenkilötyötä. Tulosten perusteella vastaajat arvostavat erityisesti mahdollisuutta kaksisuuntaiseen palautteenantoon, jossa palautetta on mahdollista sekä saada että antaa. Sekä säännöllinen palaute omasta työstä että mahdollisuus antaa palautetta esihenkilölle saivat vastaajien enemmistön kannatuksen. Tulosten

perusteella Z-sukupolvi odottaa esihenkilöiltään avointa, vuorovaikutteista ja molemminpuolista palautekulttuuria.

Johtamista ja siihen liittyviä odotuksia käsitelleen osion jälkeen siirryttiin kyselyn viimeiseen osioon, jossa tarkasteltiin työmotivaatiota ja sitoutumista. Osion tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät lisäävät vastaajien motivaatiota työssä sekä millaiset asiat vaikuttavat heidän sitoutumiseensa organisaatioon. Näiden kysymysten avulla pyrittiin ymmärtämään, mikä merkitys esimerkiksi työn sisällöllä, palkkauksella, vaihtelulla ja urakehitysmahdollisuuksilla on Z-sukupolven työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Osio koostui yhdestä monivalintakysymyksestä sekä kahdesta arvoasteikkokysymyksestä, joissa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa vastaajien näkemysten mittaamiseen. Monivalintakysymyksessä vastaajia ohjeistettiin valitsemaan enintään viisi vaihtoehtoa, ja heillä oli mahdollisuus täydentää vastaustaan avoimella kentällä, mikäli jokin tärkeäksi koettu ominaisuus ei sisällynyt annettuihin vaihtoehtoihin.

Työmotivaatiota ja sitoutumista käsittelevän osion ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat vastaajien motivaatioon työssä. Kuvio 9 esittelee keskeisimmät tekijät, jotka lisäävät vastaajien työmotivaatiota.

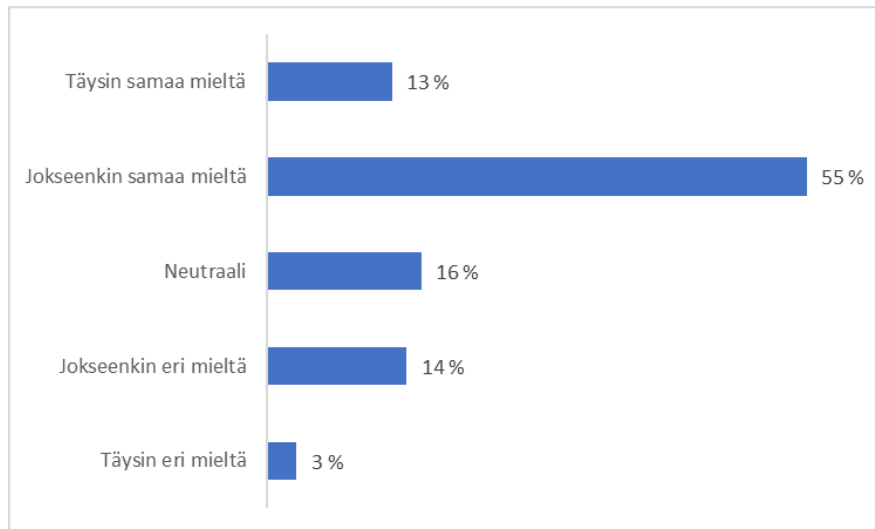


Kuvio 9. Työmotivaatiota lisäävät tekijät vastaajien keskuudessa (N = 198)

Tulosten perusteella vastaajat pitivät työmotivaatiota ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä erityisesti palkkausta, hyvää tiimihenkeä ja yhteistyötä työyhteisössä sekä mahdollisuutta ylläpitää hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Selvästi yleisimmin mainittu tekijä oli palkka, taloudelliset edut ja palkitsemisjärjestelmät, jota piti tärkeänä 82 prosenttia vastaajista. Hyvä tiimihenki ja toimiva yhteistyö työyhteisössä olivat lähes yhtä merkittäviä, sillä niitä piti tärkeänä 71 prosenttia vastaajista. Lisäksi 50 prosenttia vastaajista valitsi mahdollisuuden säilyttää tasapaino työn ja muun elämän välillä. Myös mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät sekä työn merkityksellisyys ja tarkoitus mainittiin tärkeinä. Mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä piti tärkeänä 47 prosenttia ja työn merkityksellisyyttä 46 prosenttia vastaajista.

Sen sijaan jotkin muut tekijät koettiin vähemmän keskeisiksi työmotivaation ja sitoutumisen kannalta, sillä uralla etenemisen mahdollisuuksia piti tärkeänä 40 prosenttia vastaajista, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä 38 prosenttia, organisaation työkuultuuria 32 prosenttia ja joustavuutta työnteossa 30 prosenttia. Esihenkilön tukea ja kannustusta piti merkityksellisenä 21 prosenttia vastaajista, säännöllistä palautetta 8 prosenttia ja organisaation arvojen konkreettista näkyvyyttä työarjessa 6 prosenttia.

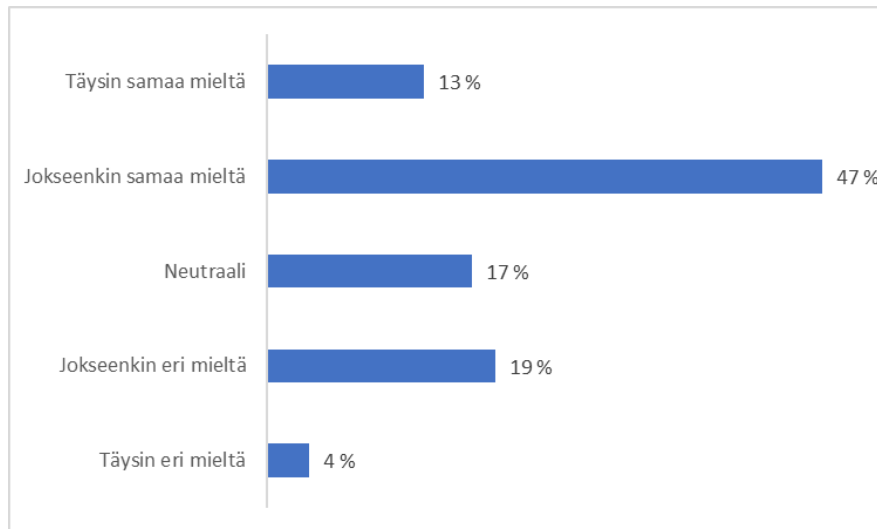
Toisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, voisivatko he pysyä motivoituneina työssään, mikäli palkka olisi riittävän hyvä, vaikka itse työ ei olisi kovin kiinnostavaa. Kuvio 10 esittää vastaajien näkemykset palkan vaikutuksesta työmotivaatioon.



Kuvio 10. Palkan vaikutus työmotivaatioon vastaajien keskuudessa (N = 198)

Tulosten perusteella suurin osa vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan riittävän hyvä palkka voi ylläpitää motivaatiota, vaikka työ itsessään ei olisi erityisen kiinnostavaa. Väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä 13 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä 55 prosenttia, eli yhteensä 68 prosenttia vastaajista suhtautui väittämään myönteisesti. Neutraalisti väittämään suhtautui 16 prosenttia. Sen sijaan jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 17 prosenttia.

Viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeänä he pitävät vaihtelua ja uusien kokemusten saamista työuransa aikana. Lisäksi heiltä tiedusteltiin, voisivatko he harkita työpaikan vaihtamista näiden tekijöiden vuoksi, mikäli nykyinen työpaikka ei tarjoaisi riittävästi vaihtelua tai uusia kokemuksia, vaikka he olisivat muuten tyytyväisiä työhönsä. Kuvio 11 kuvaa vastaajien suhtautumista työuran vaihteluun ja uusien kokemusten merkitykseen työpaikan vaihtohalukkuudessa.



Kuvio 11. Vaihtelun ja uusien kokemusten merkitys työpaikan vaihtohalukkuuteen (N = 197)

Tulosten perusteella enemmistö vastaajista piti työurallaan tärkeinä vaihtelua ja uusien kokemusten saamista jopa siinä määrin, että he voisivat harkita työpaikan vaihtamista, mikäli nykyinen työ ei tarjoaisi näitä mahdollisuuksia, vaikka he olisivat muuten tyytyväisiä työhönsä. Väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä 13 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä 47 prosenttia, eli yhteensä 60 prosenttia vastaajista. Neutraalisti väittämään suhtautui 17 prosenttia. Jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 23 prosenttia vastaajista.

Työmotivaatio ja sitoutuminen -osion vastausten perusteella Z-sukupolven työmotivaatiota ja sitoutumista näyttävät vahvimmin tukevat konkreettiset ja henkilökohtaisesti merkitykselliset tekijät, kuten palkkaus, hyvä työilmapiiri sekä mahdollisuus ylläpitää tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Myös työn kiinnostavuus ja merkityksellisyys koettiin tärkeiksi, mutta selkeästi vähemmän merkitystä annettiin esimerkiksi esihenkilön tuelle ja kannustukselle tai organisaation arvojen näkyvyydelle arjen työssä. Tämä voi viitata siihen, että Z-sukupolven työmotivaatio ja sitoutuminen rakentuvat ennen kaikkea konkreettisille ja helposti havaittaville arjen työntekoon liittyville tekijöille. Lisäksi tulokista ilmeni, että vaikka työn sisältö ei kaikille ole tärkein motivaation lähde, riittävä palkka voi monen kohdalla kompensoida työn kiinnostavuuden puutetta. Taloudellisilla tekijöillä näyttäisi olevan keskeinen merkitys

työmotivaation ylläpitämisessä erityisesti silloin, kun työ ei täysin vastaa yksilön omia kiinnostuksen kohteita. Lisäksi huomattava osa vastaajista arvostaa urallaan vaihtelua ja mahdollisuuksia uuden oppimiseen siinä määrin, että niiden puuttuminen saattaa vaikuttaa työpaikassa pysymiseen. Tulokset viittaavat siihen, että jatkuva kehittyminen ja uudet kokemukset ovat Z-sukupolvelle keskeisiä tekijöitä työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta.

7.2.2 Kvalitatiiviset kommentit

Kyselytutkimukseen sisältyi kolme avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli täydentää ja syventää määrällisiä havaintoja vastaajien omien kokemusten ja näkemysten kautta. Avoimet kysymykset sijoitettiin kunkin teemaosion loppuun, ja niihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastaajien oli näissä kysymyksissä mahdollista sanallisesti kuvata esimerkiksi työnantajamielikuvaan, rekrytointikäytäntöihin, johtamiseen tai organisaatioon sitoutumiseen liittyviä odotuksiaan, arvojaan ja kokemuksiaan. Nämä laadullisista kysymyksistä saadut vastaukset täydentävät kyselyn määrällistä aineistoa ja näin ollen mahdollistavat syvällisemmän ymmärryksen Z-sukupolven työelämäodotuksista ja heidän työelämään liittyvistä arvoista, mikä tukee ilmiön kokonaisvaltaisempaa tarkastelua.

Työnantajamielikuva ja rekrytointikäytännöt -osion avoimessa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, mitkä tekijät vaikuttavat heidän päätökseensä hakea työpaikkaa ja miten he arvioivat organisaatiota rekrytointivaiheessa. Taulukko 1 esittelee vastauksissa toistuneet keskeiset teemat, kunkin teeman mainintojen lukumäärän sekä prosenttiosuuden vastaajista, jotka mainitsivat kyseisen teeman. Prosenttiosuudet on laskettu vastaajien kokonaismäärästä. Kysymykseen vastasi yhteensä 99 henkilöä.

Taulukko 1. Työpaikan hakemiseen vaikuttavat tekijät (N = 99)

Teema	Mainintojen lukumäärä	Osuus vastaajista (%)
Palkka ja edut	31	31 %
Rekrytointiprosessi	30	30 %
Organisaation maine ja saadut suositukset	30	30 %
Työnkuvaus ja vaatimukset	28	28 %
Työpaikkailmoituksen laatu ja selkeys	25	25 %
Työilmapiiri ja -ympäristö	18	18 %
Urakehitys- ja koulutusmahdollisuudet	13	13 %
Organisaation arvot ja kulttuuri	6	6 %
Työaikojen joustavuus ja etätyömahdollisuudet	5	5 %
Työpaikan sijainti ja työmatka	3	3 %
Työn kesto ja pysyvyys	3	3 %
Esimiestyö ja johtajuus	3	3 %

Tulosten perusteella vastaajien päätöksiin hakea työpaikkaa vaikuttavat erityisesti konkreettiset ja helposti havaittavat tekijät. Selkeästi yleisimmin mainittu tekijä oli palkka ja edut, jotka mainitsi 31 prosenttia vastaajista. Palkan konkreettisuus ja läpinäkyvyys koettiin merkittäväksi.

”Epäroin organisaatioita silloin kuin palkka asiat ilmaistaan vain kilpailukykyinen eikä kerrota konkreettista palkkaa.”

”Jos palkkauksesta ei mainita mitään jätän yleensä hakematta.”

Lähes yhtä merkityksellisenä nähtiin rekrytointiprosessi, jonka mainitsi 30 prosenttia vastaajista. Prosessin monivaiheisuus ja epäselvyys sekä rekrytointeja hoitavien ensivaikutelma vaikuttivat päätöksentekoon.

”Olen jättänyt rekrytointi prosessin kesken silloin, kun prosessissa on liian monta vaihetta suhteessa potentiaalisen työpaikan palkkaan ja vastuisiin.”

” Mikäli käyn jossain rekrytapahtumassa, niin ensimmäinen vaikutus edustajasta vaikuttaa suuresti. On jäänyt parit hakemukset tekemättä vaikka olisin potentiaalinen työntekijä, kun ensivaikutelma on ollut 'ei kiinnostu'.”

Organisaation maine ja saadut suositukset mainittiin niin ikään 30 prosentissa vastauksista. Vastauksista käy ilmi, että henkilökohtaisilla suosituksilla ja verkostojen kautta saadulla tiedolla on merkittävä rooli organisaation arvioinnissa.

”Olen yleensä päätenyt työpaikkoihin, joissa joku tutuistani on jo töissä/on ollut aikaisemmin töissä. Tämä on ehkä paras mahdollinen tapa minulle olla varma siitä, että työpaikka olisi myös minulle oivallinen.”

”Olen joskus jättänyt prosessin kesken luettuani suuren määrän negatiivisia työntekijäkokemuksia netistä.”

Työnkuvaus ja tehtäväkohtaiset vaatimukset mainittiin 28 prosentissa vastauksista. Työnkuvauksen selkeys nähtiin olennaisena osana hakemispäätöstä:

”On positiivista jos työstä kerrotaan enemmän kuin kahdella lauseella. Myös tarkat tiedot työnkuvasta aiheuttavat positiivisen kuvan, jos työnkuva vaikuttaa sekavalta mieluummin jätän hakematta.”

Työpaikkailmoituksen laatu ja selkeys nousivat esiin 25 prosentissa vastauksista. Ilmoituksen selkeys ja laatu vaikuttivat merkittävästi päätökseen hakea:

”Hyvin ja kattavasti laadittu työpaikkailmoitus houkuttelee hakemaan tehtävään ennemmin kuin lyhyt esim. yhden lauseen ilmoitus missä lukee ”haetaan xx tehtävään” eikä kerrota firmasta tai mahdollisuuksista mitään.”

”En yleensä laita hakemusta jos ilmoituksessa lukee geneerinen ’Etsimme innokasta ja intohimoista otetta työntekoon.’ Se on niin yleinen asia. Mieluummin haluan tietää mitä he erityisesti etsivät, eikä laita sitä tekstiä minkä kaikki tietävät jo ulkoa.

Muita esiin nousseita, mutta harvemmin mainittuja tekijöitä olivat työilmapiiri ja -ympäristö (18 %), urakehitys- ja koulutusmahdollisuudet (13 %) sekä organisaation arvot ja kulttuuri (6 %). Näiden osuus kokonaisuudesta jäi vähäisemmäksi, mutta ne olivat silti mukana useiden vastaajien päätöksenteossa. Vähäisimmän mainintamäärän saivat työaikojen joustavuus ja etätömahdollisuudet (5 %), sekä työpaikan sijainti ja työmatka, työn kesto ja pysyvyys ja esimiestyö ja johtajuus, jotka kukin mainittiin vain 3 prosentissa vastauksista.

Työnantajamielikuva ja rekrytointikäytännöt -osion laadullisista vastauksista nousee esiin havaintoja, jotka ovat linjassa määrällisen aineiston tulosten kanssa. Vastaajat korostivat erityisesti konkreettisten ja helposti arvioitavien tekijöiden merkitystä työnhakupäätöksissä. Tällaisia tekijöitä olivat muun muassa palkka, rekrytointiprosessi, organisaation maine sekä saadut suositukset. Vastauksissa nousi myös esiin kokemuksen, joiden mukaan esimerkiksi liian yleisluontoiset työpaikkailmoitukset voivat heikentää kiinnostusta hakea tehtävään.

Johtaminen ja siihen liittyvät odotukset -osiossa vastaajia pyydettiin avoimessa kysymyksessä kuvailemaan ihanteellista esihenkilöä sekä kertomaan, millaisia ominaisuuksia, taitoja ja toimintatapoja he arvostavat lähiesihenkilössään. Taulukko 2 kokoaa yhteen keskeiset vastauksissa esiintyneet teemat, niiden mainintojen lukumäärät sekä osuudet kaikista vastaajista. Prosenttiosuudet on laskettu vastaajien kokonaismäärästä. Kysymykseen vastasi yhteensä 99 henkilöä.

Taulukko 2. Ihanteellisen esihenkilön ominaisuudet (N = 99)

Teema	Mainintojen lukumäärä	Osuus vastaajista (%)
Helposti lähestyttävä	51	52 %
Empaattinen ja kuuntelee	49	49 %
Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen	38	38 %
Ammattitaitoinen ja asiantunteva	38	38 %
Selkeä ja avoin viestinnässä	14	14 %
Rehellinen ja luotettava	10	10 %
Antaa rakentavaa palautetta	10	10 %
Osaamisen kehittäminen	10	10 %
Motivoiva	8	8 %
Joustava	7	7 %
Läsnä oleva	7	7 %

Tulosten perusteella ihanteellisen esihenkilön tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat helposti lähestyttävyyys, empaattisuus, oikeudenmukaisuus sekä ammattitaitoisuus. Näistä yleisin oli helposti lähestyttävyyys, jonka mainitsi 52 prosenttia vastaajista. Lähes yhtä moni (49 %) korosti empaattista suhtautumista ja kuuntelemista.

”Henkilö jolle oikeasti uskaltaisi puhua. Usein tuntuu siltä, että esihenkilön kanssa pitää aina kulkea varpaillaan, ettei vaan tee tai sano mitään väärää. Olisi kiva, jos ongelmista ja omista virheistä voisi puhua vapaasti ja niistä voitaisiin keskustella jotta oppisi niistä, eikä heti tarvitsisi pelätä potkujen saamista.”

”Helposti lähestyttävä, jolle voi kertoa matalalla kynnyksellä huolet ja murheet.”

Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu mainittiin 38 prosentissa vastauksista. Saman verran mainintoja sai myös esihenkilön ammattitaitoinen osaaminen ja asiantuntemus.

”Ihanteellinen esihenkilö osaa ottaa kaikki tasavertaisesti huomioon ja arvostaa jokaista.”

”Hänen tulee olla ammattitaitoinen. Ohjeita antaessaan, hänen täytyy osata perustella miksi jokin asia tehdään ja miksi tietyllä tavalla.”

Muita esiin nousseita, mutta harvemmin mainittuja ominaisuuksia olivat selkeä ja avoin viestintä (14 %), rehellisyys ja luotettavuus (10 %), rakentavan palautteen antaminen (10 %) sekä osaamisen kehittämisen tukeminen (10 %). Lisäksi esihenkilön motivoiva ote mainittiin 8 prosentissa vastauksista ja joustavuus sekä läsnäolo saivat kummatkin 7 prosentissa vastauksista.

Johtamista ja siihen liittyvät odotuksen -osion laadullisissa vastauksissa korostuivat samat keskeiset esihenkilöominaisuudet, jotka nousivat esiin myös

määrällisten vastausten kolmen tärkeimmän piirteen joukossa. Laadullisissakin vastauksissa vastaajat toivat esiin toiveen siitä, että esihenkilö olisi helposti lähestyttävä ja empaattinen, toimisi oikeudenmukaisesti sekä osoittaisi vahvaa ammattitaitoa ja asiantuntemusta.

Työmotivaatio ja sitoutuminen -osion avoimessa kysymyksessä puolestaan selvitettiin, mitkä tekijät edistäisivät vastaajien pitkäaikaista sitoutumista samaan organisaatioon. Vastaajia pyydettiin pohtimaan, mitä he odottavat työnantajalta pysyäkseen tämän palveluksessa vuodesta toiseen. Taulukko 3 esittelee vastauksissa toistuneet keskeiset teemat, mainintojen lukumäärät sekä prosentuaaliset osuudet vastaajista, jotka mainitsivat kyseisen teeman. Prosenttiosuudet on laskettu vastaajien kokonaismäärästä. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 110 henkilöä.

Taulukko 3. Työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (N = 110)

Teema	Mainintojen lukumäärä	Osuus vastaajista (%)
Palkka, palkkakehitys ja palkitsemisjärjestelmät	62	56 %
Työyhteisö ja työympäristö	55	50 %
Urakehitys ja kehitysmahdollisuudet	39	35 %
Työtehtävien monipuolisuus ja vaihtelu	29	26 %
Esihenkilö ja johtaminen	18	16 %
Työn mielekkyys ja merkityksellisyys	18	16 %
Arvostus ja kunnioitus	17	15 %
Joustavuus ja työajan hallinta	16	15 %
Työn vakaus ja jatkuvuus	8	7 %
Hyvinvointi ja työssä jaksaminen	3	3 %

Tulosten perusteella palkka, palkkakehitys ja erilaiset palkitsemisjärjestelmät nousivat keskeisimmäksi sitoutumista edistäviksi tekijöiksi. Tämän mainitsi 56 prosenttia vastaajista.

”Hyvä palkka johon on mahdollista saada palkankorotuksia hyvin omalla toiminnalla.”

Toiseksi eniten mainintoja sai työyhteisö ja työympäristö, jonka merkityksen sitoutumiseen toi esiin 50 prosenttia vastaajista.

”Työyhteisön on oltava sellainen jossa viihdyn. Jos työkaverit ovat sellaisia että heidän kanssaan jaksaa työskennellä, vaikka työ muuten olisi epämotivoivaa, voisin silti pysyä työssä vuodesta toiseen.”

Ammatillinen kehittyminen ja uralla eteneminen mainittiin 35 prosentissa vastauksista. Kommenteissa tuotiin esiin sekä urakehitystä että lisäkoulutusmahdollisuuksia.

”Työtehtävien vaativuus nousisi ajan mittaan tai siihen annettaisiin mahdollisuus. Lisäkoulutusmahdollisuus jonka avulla saisin samaan työasemaani uusia tietoja ja taitoja joita hyödyntää työssäni.”

Työtehtävien monipuolisuus ja vaihtelumahdollisuudet mainittiin 26 prosentissa vastauksista. Myös esihenkilötyön laatu (16 %), työn mielekkyys ja merkityksellisyys (16 %), joustavuus ja työajanhallinta (15 %) sekä arvostus ja kunnioitus (15 %) nähtiin tärkeinä sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Lisäksi osa vastaajista nosti esiin työn vakauden ja jatkuvuuden (7 %) sekä hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen (3 %) osana pitkäaikaista sitoutumista.

Työmotivaatio ja sitoutuminen -osion laadulliset vastaukset tukevat määrällisiä tuloksia, sillä molemmissa aineistoissa nousivat esiin erityisesti palkkaus ja hyvä työyhteisö. Myös urakehitysmahdollisuudet mainittiin avoimissa kommenteissa, joskin harvemmin kuin määrällisissä vastauksissa. Sen sijaan joustavuus ja työajan hallinta esiintyivät avoimissa vastauksissa selvästi vähemmän, vaikka määrällisissä tuloksissa työn ja vapaa-ajan tasapaino nousi vahvasti esiin tärkeänä tekijänä.

7.2.3 Vertailu aiempaan tutkimukseen

Kyselytutkimuksen tulokset ovat monilta osin yhteneväisiä opinnäytetyön teoriaosuuden havaintojen kanssa. Ne tukevat käsitystä siitä, millaisia

työelämäodotuksia sekä työelämään liittyviä arvoja Z-sukupolvella on. Tuloksista on kuitenkin havaittavissa myös joitakin eroavaisuuksia teoriaosuudessa esitettyihin näkemyksiin verrattuna.

Kyselytutkimuksen määrälliset ja laadulliset tulokset osoittivat selkeästi, että Z-sukupolvi odottaa rekrytointiprosessilta vuorovaikutteisuutta ja kaksisuuntaisuutta. Tämä tukee kappaleessa 5.1 esitettyä näkemystä, jonka mukaan Z-sukupolven edustajat eivät koe rekrytointia pelkästään työnantajan arviointilanteena, vaan he haluavat aktiivisesti arvioida myös organisaation sopivuutta itselleen. Työnantajamielikuvaan vaikuttavina tekijöinä nousivat esiin erityisesti henkilökohtaiset suositukset ja organisaation maine, mikä ilmeni sekä määrällisissä että avoimissa vastauksissa. Tämä tukee käsitystä siitä, että Z-sukupolvi kiinnittää huomiota työnantajamielikuvaan ja muodostaa kokonaisvaltaisen käsityksen työnantajasta jo rekrytointivaiheessa, kuten teoriaosuuden kappaleessa 5.1 tuodaan esiin.

Kyselyyn vastanneet arvostivat esihenkilötyössä erityisesti helposti lähestyttävää otetta, oikeudenmukaisuutta ja osaamisen tukemista. Nämä teemat nousivat esiin sekä määrällisissä vastauksissa että avoimissa kommentteissa. Nämä havainnot tukevat teoriaosuuden kappaleessa 5.2 esitettyä näkemystä siitä, että Z-sukupolvi odottaa esihenkilöiltään tukevaa ja vuorovaikutteista johtamistapaa perinteisen auktoriteettiin perustuvan johtamisen sijaan, jonka lisäksi he pitävät tärkeänä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia ja arvostavat esihenkilöitä, jotka tukevat osaamisen kehittämistä ja tarjoavat mentorointia.

Vastaajat korostivat työmotivaatiota ja sitoutumista vahvistavina tekijöinä erityisesti palkkaa, toimivaa työyhteisöä sekä mahdollisuutta ylläpitää tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, jotka nousivat esiin erityisesti kyselyn määrällisissä vastauksissa. Havainto tukee teoriaosuuden kappaleessa 5.1 esitettyä näkemystä siitä, että Z-sukupolven työelämäodotuksia ohjaavat ennen kaikkea henkilökohtaisesti käytännönläheiset tekijät, kuten hyvinvointi, työn mielekyys sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Vaikka palkkaa ei kappaleessa 5.1 kuvata keskeisenä tekijänä, kappaleessa 4.3 esitetty Z-sukupolven

taloudellinen epävarmuus tukee havaintoa siitä, että palkalla on kuitenkin heille käytännön työelämävalinnoissa merkittävä rooli.

Vaikka työn merkityksellisyys mainittiin kyselyn määrällisissä vastauksissa tärkeänä tekijänä, sen painoarvo jäi kuitenkin jonkin verran pienemmäksi kuin teoriaosuuden kappaleessa 5.1, jossa se kuvataan yhdeksi keskeisimmistä Z-sukupolven työelämäodotuksista. Kyselyn määrälliset tulokset osoittavat myös, että arvoihin liittyvät tekijät, kuten organisaation eettisyys ja yhteiskuntavastuu, eivät olleet vastaajien päätöksenteossa yhtä keskeisessä asemassa kuin teoriaosuuden kappaleissa 4.3 ja 5.1 on esitetty. Aiemman tutkimuksen perusteella Z-sukupolven on katsottu suhtautuvan työelämään arvopohjaisesti, mutta kyselyaineiston perusteella konkreettiset tekijät, kuten palkka ja työolosuhteet, näyttävät kuitenkin tärkeämpinä työpaikan valintaan ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä.

Kyselytutkimuksen tulokset vahvistavat monelta osin teoriaosuuden esittämiä näkemyksiä Z-sukupolven työelämäodotuksista. Erityisesti vuorovaikutteinen rekrytointi, kehitystä tukeva johtaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino nousivat esiin sekä teoriassa että kyselytutkimuksen aineistossa. Tulokset kuitenkin osoittavat, että käytännön työelämävalinnoissa korostuvat myös osin eri painotukset kuin teoriassa, esimerkiksi arvoihin liittyvien tekijöiden osalta. Tämä viittaa siihen, että vaikka arvot koetaan tärkeiksi, ne eivät aina näydyt keskeisinä käytännön työelämätilanteissa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset tutkimustulosten pohjalta. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten organisaatiot voivat huomioida Z-sukupolven työelämäodotukset ja niihin liittyvät arvot sekä kehittää toimintatapojaan ja käytäntöjään vastaamaan tämän sukupolven odotuksia. Johtopäätökset rakentuvat tämän tutkimusongelman sekä siitä johdettujen tutkimuskysymysten pohjalta. Luku jakautuu kahteen osioon: ensin tarkastellaan Z-sukupolven keskeisiä työelämäodotuksia ja arvoja, minkä jälkeen esitetään konkreettisia kehittämissuhteita siitä, miten organisaatiot voivat vastata näihin odotuksiin työelämässä.

8.1 Z-sukupolven työelämäodotukset ja arvot

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä pyrittiin selvittämään, mitkä ovat Z-sukupolven keskeiset työelämäodotukset sekä heidän työelämään liittyvät arvot. Tämän tutkimuskysymyksen ja opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Z-sukupolvelle on työelämässä erityisen tärkeää hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä kilpailukykyinen palkka. Lisäksi monille vastaajille merkityksellisiä ovat urakehitys- ja oppimismahdollisuudet, vakaa ja pysyvä palvelussuhde sekä työn merkityksellisyys.

Z-sukupolven työelämäodotuksissa korostuvat erityisesti konkreettiset työelämään liittyvät tekijät. Työn ja vapaa-ajan tasapainoa piti tärkeänä tai hyvin tärkeänä lähes kaikki vastaajista, ja lähes yhtä moni korosti palkkaa, taloudellisia etuja sekä palkitsemisjärjestelmiä. Vaikka hieman harvempi nosti esiin joustavat työjärjestelyt, palvelussuhteen vakaus ja urakehitysmahdollisuudet nähtiin laajasti tärkeinä työpaikkaa valittaessa. Lisäksi rekrytointiprosessin laatu, selkeys ja haastattelutilanteiden vuorovaikutteisuus vaikuttavat merkittävästi hakukokemukseen ja siihen, kuinka houkuttelevana työnantaja koetaan.

Z-sukupolven suhtautuminen työelämän arvopohjaisiin tekijöihin on moniulotteista ja yksilöllistä. Yli puolet vastaajista piti tärkeinä organisaation arvoja,

arvojen vastaavuutta omien arvojen kanssa sekä organisaation eettisyyttä ja yhteiskuntavastuuta. Vaikka nämä asiat eivät olleet aivan yhtä keskeisiä kaikille vastaajille, monille ne muodostavat merkittävän osan työpaikkapäätöstä. Tälle sukupolvelle työ ei ole pelkästään toimeentulon lähde, vaan myös tapa toteuttaa omaa maailmankatsomusta ja ilmaista henkilökohtaisia arvoja.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Z-sukupolven työelämäodotukset ja -arvot muodostavat monipuolisen kokonaisuuden, jossa korostuvat sekä konkreettiset teot että yksilölliset arvopohjaiset tekijät. Näiden tekijöiden ymmärtäminen ja huomioiminen ovat keskeisiä edellytyksiä houkuttelevan ja sitouttavan työympäristön rakentamisessa. Tämän opinnäytetyön näkökulmasta organisaatiot, jotka tunnistavat sukupolvien väliset erot ja mukautuvat niihin työntekijäkokemusta vahvistaen, onnistuvat todennäköisemmin rekrytoinneissaan ja parantavat kilpailukykyään tulevaisuuden työmarkkinoilla.

8.2 Kehittämisehdotuksia organisaatioille

Z-sukupolven työelämäodotusten sekä heidän työelämäänsä liittyvien arvojen syvälinen ymmärtäminen muodostaa perustan organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön toisessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään, millä konkreettisilla keinoilla organisaatiot voivat mukauttaa toimintatapojaan ja käytäntöjään vastatakseen Z-sukupolven odotuksiin ja rakentaakseen heille motivoivan ja houkuttelevan työympäristön. Tämän tutkimuskysymyksen ja opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta on laadittu kehittämisehdotuksia organisaatioiden toiminnan kehittämisen tueksi.

Vastauksena tähän tutkimuskysymykseen, tässä esitettyjen kehittämisehdotusten tavoitteena on tarjota organisaatioille käytännönläheisiä ja helposti sovellettavia ratkaisuja Z-sukupolven huomioimiseksi työelämässä. Kehittämisehdotukset kohdistuvat kolmeen keskeiseen osa-alueeseen, joita ovat rekrytointikäytännöt ja työnantajamielikuva, johtaminen sekä työmotivaatio ja sitouttaminen. Ehdotukset on pyritty laatimaan yleispäteviksi siten, että niitä voidaan

soveltaa laajasti sekä julkisella että yksityisellä sektorilla organisaation toimialasta tai sen koosta riippumatta.

Ensimmäiset kehittämissuositukset keskittyvät siihen, miten organisaatiot voivat kehittää rekrytointikäytäntöjään Z-sukupolven näkökulmasta ja samalla vahvistaa työnantajamielikuvaansa. Rekrytointiprosessin eri vaiheilla on merkittävä vaikutus siihen, millaisena työnantajana organisaatio näyttäytyy ulospäin. Z-sukupolvi arvostaa rekrytoinneissa erityisesti vuorovaikutteisuutta, läpinäkyvyyttä ja sujuvaa hakijakokemusta. Lisäksi heidän työnhakupäätöksiinsä vaikuttavat usein tuttavien ja lähipiirin suositukset, minkä vuoksi positiivinen rekrytointikokemus ja työnantajamielikuva ei vaikuta ainoastaan yksittäiseen hakijaan, vaan ne voivat laajemminkin vahvistaa organisaation vetovoimaa. Taulukossa 4 esitetään kehittämissuosituksia, joiden avulla organisaatiot voivat vastata tämän sukupolven odotuksiin rekrytoinneista ja samalla vahvistaa houkuttelevuuttaan työnantajana.

Taulukko 4. Kehittämisehdotuksia rekrytointikäytäntöihin ja työnantajamielikuvan vahvistamiseen Z-sukupolven näkökulmasta

Toimenpide	Selite toimenpiteestä	Miksi toimenpide kannattaa tehdä?
Hyödynnetään rekrytointikanavia monipuolisesti	Rekrytoinneissa suositeltavaa on hyödyntää digitaalisia ratkaisuja, kuten sosiaalista mediaa ja ammatillisia verkostoitumislustoja, esimerkiksi LinkedIniä, kuitenkin unohtamatta perinteisiä työnhakukanavia, kuten työnhakusivustoja ja organisaation omia verkkosivuja.	Z-sukupolvi etsii tietoa avoimista työpaikoista useista eri kanavista ja hyödyntää niitä rinnakkain. Vaikka sosiaalinen media ja digitaaliset alustat ovat keskeisiä tiedonlähteitä, niiden rinnalla ei tulisi unohtaa perinteisempiä työnhakukanavia, kuten työnhakusivustoja ja organisaatioiden omia verkkosivuja, joita tämä sukupolvi käyttää edelleen aktiivisesti työnhaussa.
Työpaikkailmoituksen sisältöön ja selkeyteen panostaminen	Työpaikkailmoitusten sisältöä tulisi kehittää siten, että tehtävänkuvaus, vastuut, odotukset, palkkatiedot ja muut edut esitetään avoimesti ja ymmärrettävästi. Ilmoituksissa tulisi välttää sisällöllisesti tyhjiä korulauseita ja pyrkiä selkeään, konkreettiseen viestintään.	Z-sukupolveen liittyvä tieto on selkeästi ja rehellisesti esitetty. Avoimuus vähentää epävarmuutta ja lisää luottamusta työnantajaan jo ennen hakemista.
Rekrytointitilanteiden kehittäminen vuorovaikutteisiksi	Rekrytointitilanteet kannattaa toteuttaa vuorovaikutteisina keskusteluina, joissa sekä työnantaja että työnhakija voivat arvioida yhteensopivuutta. Tavoitteena on molemminpuolinen arviointi, jossa myös työnhakijalla on mahdollisuus pohdita, vastaako organisaation hänen omia odotuksiaan.	Z-sukupolvelle rekrytointitilanne ei ole vain työnantajan suorittama arviointitilanne, vaan vuorovaikutteinen kohtaaminen, jossa myös hakija arvioi organisaation soveltuvuutta omiin odotuksiinsa. Molemminpuolinen arviointi tukee kokemusta tasavertaisuudesta ja vahvistaa työnantajamielikuvaa.
Rekrytointiprosessin sujuvuuden ja hakijakokemuksen kehittäminen	Rekrytointiprosessia tulisi kehittää niin, että se on työnhakijalle selkeä ja looginen kokonaisuus. Viestintään hakijoiden kanssa kannattaa panostaa sekä prosessin aikana että sen päätyttyä. Hakijoille olisi tärkeää tarjota palautetta tarvittaessa. Tavoitteena on, että hakijalle jää prosessista kokonaisuudessaan myönteinen kokemus.	Z-sukupolvi arvostaa selkeää, johdonmukaista ja inhimillistä rekrytointiprosessia. Hyvä hakijakokemus vaikuttaa siihen, hakevatko he uudelleen tai suosittelevatko työnantajaa muille. Monimutkaisat tai epäselvät prosessit voivat heikentää kiinnostusta.

Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka Z-sukupolven tarpeet voidaan paremmin ottaa huomioon esihenkilötyön ja johtamisen näkökulmasta, sillä ne ovat keskeisiä osa-alueita, joilla organisaatiot voivat vahvistaa Z-sukupolven työhyvinvointia, työmotivaatiota ja sitoutumista. Tämän sukupolven edustajille on tärkeää, että esihenkilöillä on hyvät vuorovaikutus- ja palautetaidot sekä kyky tukea ammatillista kehittymistä. He myös odottavat, että esihenkilö on helposti lähestyttävä, empaattinen ja kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Taulukossa 5 esitetään kehittämissuhteita, jotka tukevat Z-sukupolven huomioimista esihenkilötyön ja johtamisen käytännöissä.

Taulukko 5. Kehittämisehdotukset johtamiseen ja esihenkilötyöhön Z-sukupolven näkökulmasta

Toimenpide	Selite toimenpiteestä	Miksi toimenpide kannattaa tehdä
Tuetaan esihenkilöiden valmentavaa johtamisotetta	Esihenkilötyössä on suositeltavaa vahvistaa valmentavaa johtamisotetta, jossa korostuvat jatkuva vuorovaikutus, tavoitteellinen ohjaus sekä työntekijän ammatillisen kasvun tukeminen. Valmentava esihenkilö tarjoaa palautetta säännöllisesti, rohkaisee itsenäiseen työskentelyyn ja mahdollistaa osaamisen kehittämisen arjen työssä.	Z-sukupolvi odottaa esihenkilöltään aktiivista tukea kehittymiseensä, selkeää ohjausta ja rakentavaa palautetta. Mahdollisuus oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen nähdään tärkeänä osana työelämää, mikä vahvistaa motivaatiota, lisää sitoutumista ja tukee ammatillista kasvua.
Edistetään palautekulttuurin kaksisuuntaisuutta	Organisaation palautekäytäntöjä tulisi kehittää siten, että myös työntekijöillä on mahdollisuus antaa palautetta sekä esihenkilöille että johdolle sekä osallistua työyhteisön kehittämiseen.	Z-sukupolvelle on tärkeää, että palaute kulkee molempiin suuntiin ja että he voivat vaikuttaa omaan työympäristöönsä ja sen kehittämiseen. Lisäksi heille on merkityksellistä kokea, että heidän antamaansa palautetta arvostetaan ja se otetaan huomioon.
Vahvistetaan esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja ja lähestyttävyyttä	Esihenkilöiden viestintä- ja tunnetaitoja kannattaa kehittää tarjoamalla koulutusta sekä tukemalla johtamistapaa, joka on helposti lähestyttävä, avoin ja empaattinen arjen vuorovaikutustilanteissa.	Z-sukupolvi arvostaa johtamista, joka on inhimillistä, helposti lähestyttävää ja perustuu aitoon vuorovaikutukseen. Tunnealy ja selkeä viestintä esihenkilötyössä koetaan tärkeinä tekijöinä.
Kehitetään johtamisen läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta	Johtamiskäytäntöjä tulisi kehittää siten, että toiminta ja johtaminen ovat läpinäkyviä ja johdonmukaisia sekä organisaation johdon että esihenkilöiden tasolta. Päätöksenteon tulisi olla selkeästi viestittyä ja perustua oikeudenmukaisiin ja tasapuolisiin periaatteisiin.	Z-sukupolvi odottaa johtamiselta ja esihenkilötyöltä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Heille on tärkeää, että päätökset perustellaan selkeästi ja toiminta on läpinäkyvää kaikilla organisaation tasoilla.

Lopuksi tarkastellaan, kuinka organisaatiot voivat tukea Z-sukupolven työmotivaatiota ja sitoutumista muilta osin kuin pelkästään johtamisen näkökulmasta. Z-sukupolvi arvostaa erityisesti selkeitä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä, joustavia työjärjestelyjä, mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen sekä yhteisöllistä työympäristöä. Taulukossa 6 esitetään kehittämisehdotuksia, joiden avulla organisaatiot voivat näiden osalta vastata Z-sukupolven tarpeisiin ja edistää heidän sitoutumistaan organisaatioon ja lisätä heidän motivaatiotaan työelämässä.

Taulukko 6. Kehittämisehdotuksia työmotivaation ja sitoutumisen tukemiseksi Z-sukupolven näkökulmasta

Toimenpide	Selite toimenpiteestä	Miksi toimenpide kannattaa tehdä?
Kehitetään palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää	Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää siten, että se on läpinäkyvä, tavoitteisiin perustuva ja vastaa työn vaatuvuutta sekä työntekijän panosta. Palkitseminen toimii myös keinona tunnistaa ja arvostaa suorituksia konkreettisesti ja oikeudenmukaisesti.	Z-sukupolvelle palkkaus ja muu konkreettinen palkitseminen ovat keskeisiä tekijöitä työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Palkitseminen, joka koetaan oikeudenmukaiseksi ja työn vaatuvuutta vastaavaksi, vahvistaa kokemusta arvostuksesta. Riittäväksi koettu palkka voi myös edistää pidempiaikaista sitoutumista ja lisätä työmotivaatiota.
Edistetään joustavia työjärjestelyjä työtehtävien ja organisaation mahdollisuuksien mukaan	Työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus joustaviin työaikoihin ja hybridityöhön silloin, kun se on mahdollista työn luonteen ja organisaation resurssien puitteissa. Lisäksi voidaan mahdollistaa osa-aikatyö tai määräaikainen tauko työsuhteessa työntekijän elämäntilanteen mukaan.	Z-sukupolvelle työelämän joustavuus on tärkeä osa työhyvinvointia. Työjärjestelyjen mukauttaminen elämäntilanteen mukaan tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista, mikä lisää työn mielekkyyttä, työmotivaatiota ja sitoutumista.
Tuetaan ammatillista kehittymistä ja uralla etenemistä	Työtehtävissä tulisi tarjota mahdollisuuksia uuden oppimiseen, vaihteleviin tehtäviin sekä selkeitä urakehityksen ja kouluttautumisen polkuja työn arjessa.	Z-sukupolvelle ammatillinen kehittyminen, vaihtelevat työtehtävät, uralla eteneminen ja työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet ovat keskeisiä tekijöitä, jotta työ koetaan mielekkääksi. Mahdollisuus oppia, kasvaa ja kehittää osaamista arjessa lisää työmotivaatiota ja vahvistaa sitoutumista organisaatioon.
Vahvistetaan työyhteisön yhteisöllisyyttä ja puututaan epäkohtiin	Työyhteisön yhteisöllisyyttä tulisi vahvistaa siten, että jokaisella työntekijällä on työyhteisössä turvallinen ja arvostettu olo. Mahdollisiin epäkohtiin on tärkeää puuttua rakentavasti ja johdonmukaisesti, ja niiden käsittelyyn tulee olla selkeät toimintamallit.	Z-sukupolvelle on tärkeää myönteinen ja turvallinen työyhteisö, jossa voi kokea kuuluvansa joukkoon ja tulla kohdatuksi. Yhteenkuuluvuuden tunne, hyvä ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus luovat perustan heillä työssä viihtymiselle. Selkeät pelisäännöt, erityisesti epäasiallisen käytökseen, sekä oikeudenmukainen kohtelu vahvistavat työhyvinvointia, mutta myös lisäävät sitoutumista ja työmotivaatiota.

Organisaatioiden on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, ettei niiden ole välttämättä tarkoituksenmukaista tai edes tarpeellista toteuttaa laajoja ja vaativia kehittämistoimia kaikilla tässä opinnäytetyössä tunnistetuilla osa-alueilla samanaikaisesti. Kehittämistyötä voidaan tehdä vaiheittain ja pienemmissä osissa, aloittaen ainoastaan kunkin osa-alueen keskeisimmistä toimenpiteistä. Kehittämistyötä on mahdollista myöhemmin laajentaa organisaation tarpeiden ja resurssien mukaisesti, kun perustoimenpiteet on suoritettu ja niiden vaikutavuutta ja hyödyllisyyttä on arvioitu käytännössä.

Rekrytointikäytäntöjen sekä työnantajamielikuvan vahvistamisen osalta keskeisimmiksi kehittämistoimiksi nousevat työpaikkailmoitusten sisällön ja selkeyden parantaminen sekä rekrytointiprosessin sujuvuuden ja hakijakokemuksen kehittäminen. Johtamisen kehittämisessä huomiota tulisi kiinnittää erityisesti esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen ja lähestyttävyyden vahvistamiseen sekä johtamisen läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden edistämiseen. Työmotivaation ja sitouttamisen osalta keskeisiä kehittämistoimia ovat palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sekä työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen ja mahdollisiin työyhteisössä esiintyviin epäkohtiin puuttuminen.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuus perustui huolellisesti valittuihin ja perusteltuihin tutkimusmenetelmiin sekä aineistonkeruun järjestelmälliseen toteutukseen. Tutkimuksessa hyödynnettiin monimenetelmällistä lähestymistapaa, jossa yhdistyivät kyselytutkimus määrällisine ja laadullisine kysymyksineen sekä laadulliset teemahaastattelut. Tämä mahdollisti tutkimusaiheen tarkastelun eri näkökulmista ja tuki kokonaisvaltaisen kuvan muodostamista Z-sukupolven työelämäodotuksista ja arvoista.

Kyselylomakkeessa käytettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, mikä mahdollisti määrällisen analyysin lisäksi laadullisten vastausten tarkastelun. Lomake testattiin ennen tiedonkeruuta, mikä lisäsi sen selkeyttä ja tuki vastausten luotettavuutta. Kyselylomake pidettiin rakenteeltaan selkeänä ja vastaaminen pyrittiin tekemään mahdollisimman helpoksi. Tämä saattoi osaltaan lisätä vastausaktiivisuutta, mikä paransi aineiston kattavuutta. Haastatteluaineiston osalta ryhmähaastattelu nauhoitettiin osallistujien suostumuksella ja myöhemmin litteroitiin sanatarkasti analyysin tueksi, mikä paransi analyysin tarkkuutta. Yksilöhaastatteluista tehtiin muistiinpanot, jotka myöhemmin kirjoitettiin puhtaaksi, mikä on mahdollisesti vaikuttanut aineiston yksityiskohtaisuuteen. Tästä huolimatta myös yksilöhaastattelut tuottivat sisällöllisesti merkityksellistä tietoa, joka tuki tutkimuksen tavoitteita. Haastatteluissa hyödynnettiin kysymysrunkoa, mutta sen ei annettu hallita keskustelua liikaa, jolloin keskustelu oli mahdollista pitää vapaamuotoisena.

Tutkimusaineiston edustavuudesta on mahdollista tunnistaa joitakin rajoitteita. Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 207 henkilöä, joista osa karsittiin pois analyysivaiheessa, koska he eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään eli Z-sukupolveen. Lopullisessa aineistossa korostuivat erityisesti 2000-luvun alussa syntyneet vastaajat, mikä voi osaltaan rajata vanhempien Z-sukupolven edustajien näkökulmien esiin tulemistä. Kyselyyn ei myöskään kerätty

taustamuuttujia, kuten sukupuolta tai koulutustaustaa, sillä tutkimuksen rajauksena oli tarkastella Z-sukupolvea yhtenäisenä ryhmänä ja tutkia kollektiivista sukupolvikokemusta. Tämä mahdollisti yleisemmän näkökulman tutkittavaan kohderyhmään, mutta samalla rajoitti mahdollisuuksia tarkastella tuloksia eri taustatekijöiden perusteella. Valittu rajaus on saattanut aiheuttaa vironumaa, jota ei voida aineiston perusteella tunnistaa. Toisaalta rajaus tarjoaa pohjan jatkotutkimuksille, joissa Z-sukupolven sisäistä monimuotoisuutta voidaan tarkastella yksilöllisten muuttujien avulla.

Myös teemahaastatteluiden osalta aineiston edustavuudesta on mahdollista tunnistaa joitakin rajoitteita. Haastatteluaineisto kerättiin yhteensä kolmesta eri organisaatiosta, joissa henkilöstöasioiden parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Haastattelupyynnöt lähetettiin eri toimialojen organisaatioihin, mutta lopulliset haastateltavat edustivat organisaatioita, jotka suhtautuivat Z-sukupolveen pääosin myönteisesti ja osoittivat kiinnostusta tutkimusaihetta kohtaan. Tämä saattoi osaltaan painottaa aineistoa positiivisten käytäntöjen ja kokemusten suuntaan. Haastatteluissa korostuivat onnistuneet esimerkit sukupolvien kohtaamisesta, kun taas mahdolliset haasteet jäivät vähemmälle huomiolle. Tästä huolimatta haastattelut tarjosivat arvokkaita näkökulmia organisaatioiden nykyisiin toimintatapoihin ja kehittämistarpeisiin Z-sukupolven näkökulmasta.

Tutkimuksen eettinen toteutus oli koko prosessin ajan keskeisessä asemassa, ja työ noudatti hyvää tieteellistä käytäntöä. Sekä kyselyyn että haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja osallistujien anonymiteetti turvattiin kaikissa vaiheissa. Tutkimustuloksissa yksittäisiä vastaajia tai heidän edustamiaan organisaatioita ei voi tunnistaa tuloksista. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmien suunnitteluvaiheessa laadittiin aineistonhallintasuunnitelma, jossa määriteltiin aineiston säilyttämiseen, käsittelyyn ja hävittämiseen liittyvät toimet. Näin varmistettiin tutkimuksen tietoturvasuus ja eettisyys koko tutkimusprosessin ajan.

Teoriaosuudessa käytetyt lähteet on merkitty opinnäytetyöhön asianmukaisesti. Lisäksi kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden kysymysrungot on lisätty opinnäytetyön liitteisiin.

9.2 Opinnäytetyö prosessina

Opinnäytetyön aihe osoittautui ajankohtaiseksi, ja se pysyi mielenkiintoisena koko kirjoitusprosessin ajan, mikä auttoi ylläpitämään motivaatiota työn eri vaiheissa. Työtä ei toteutettu toimeksiantona millekään yksittäiselle organisaatiolle, mikä mahdollisti aiheen tarkastelun laajemmin ja vapautti tutkimukselliset valinnat organisaatiokohtaisista tavoitteista tai näkökulmista. Tämän ansiosta opinnäytetyössä oli mahdollista keskittyä Z-sukupolven näkökulmaan yleisellä tasolla ja luoda kehittämissuhteita, joita voidaan soveltaa monenlaisiin organisaatioihin.

Työn alkuvaiheessa perehdyin aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen. Melko nopeasti huomasin, että erityisesti kotimaista lähdemateriaalia Z-sukupolvesta ja heidän työelämäodotuksistaan oli saatavilla varsin rajallisesti. Tämän vuoksi opinnäytetyön lähdemateriaalit painottuvat pitkälti kansainvälisiin lähteisiin, mikä vaati kriittistä arviointia.

Menetelmävalinnat tuntuivat toimivilta koko prosessin ajan. Kyselytutkimus tarjosi laajan yleiskuvan Z-sukupolven työelämäodotuksista, ja teemahaastattelut toivat esiin organisaatioiden näkökulmia ja käytännön kokemuksia. Aineiston analyysi osoittautui paikoin työlääksi, erityisesti kyselylomakkeen avovastausten kohdalla, joita kertyi enemmän kuin olin alun perin arvioinut. Tämä oli kuitenkin lopulta myönteinen haaste, jonka avulla oli mahdollista tarkastella aihetta monipuolisesti. Prosessin aikana opin analysoimaan aineistoa eri näkökulmista ja yhdistelemään määrällistä ja laadullista tietoa tulosten muodostamisessa. Kehittämissuhteiden laatiminen oli erityisen kiinnostava vaihe, sillä siinä tehty työ konkretisoitui ja samalla oli mahdollista tuottaa ehdotuksia, joiden toivon tuovan hyötyä organisaatioiden toiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyöprosessi kehitti myös projektinhallintataitojani, ajankäytön suunnittelua ja itsenäistä työskentelyä. Työn aikana saatu palaute ohjaajilta ja opponenttina toimineelta kanssaopiskelijalta oli arvokasta ja auttoi tekstin viimeistelyssä ja jatkokehittämisessä. Vaikka prosessi oli pitkä ja monivaiheinen, se oli kokonaisuudessaan erittäin antoisa ja uskon lisännen valmiuksiani tulevaisuuden asiantuntijatyöhön.

9.3 Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin kokonaisuudessaan hyvin. Tavoitteena oli tutkia Z-sukupolven keskeisiä työelämäodotuksia ja arvoja sekä muodostaa näiden pohjalta kehittämis ehdotuksia organisaatioille. Tutkimusaineiston perusteella voitiin tunnistaa keskeisiä tekijöitä, joita Z-sukupolvi pitää tärkeinä työelämässä, kuten työn ja vapaa-ajan tasapaino, selkeät palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät sekä mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen. Tulokset vastasivat monelta osin aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta, vaikka myös painotuseroja ilmeni.

Tutkimustulosten pohjalta oli mahdollista muodostaa konkreettisia kehittämis ehdotuksia, jotka jaottuivat kolmeen kokonaisuuteen: rekrytointikäytännöt ja työnantajamielikuva, johtaminen sekä motivaation ja sitoutumisen edistäminen. Nämä osa-alueet eivät vielä työn alkuvaiheessa olleet täysin selkeästi hahmottuneet, mutta muodostuivat työn aikana aiemman tutkimuksen ja tutkimusaineiston pohjalta luonteviksi kokonaisuuksiksi. Opinnäytetyössä esitetyt kehittämis ehdotukset kiteyttävät opinnäytetyön viitekehyksessä hahmotellun ajatuksen siitä, että Z-sukupolven työelämäodotukset ja työelämään liittyvät arvot voidaan sovittaa yhteen organisaatioiden käytäntöjen ja toimintatapojen kanssa. Tämä kohtaamispiste luo perustan tasapainoiselle ja molempia osapuolia hyödyttävälle työelämälle.

9.4 Jatkotutkimusideat ja Z-sukupolven tulevaisuus työelämässä

Z-sukupolveen liittyvä aihepiiri tarjoaa edelleen runsaasti jatkotutkimusmahdollisuuksia. On myös hyvä huomioida, että koko Z-sukupolvi ei ole vielä siirtynyt työelämäänsä, minkä vuoksi heidän työelämäodotuksensa eivät ole vielä kaikilta osin tiedossa. Tämä luo myös perustellun tarpeen jatkotutkimukselle, jolla voidaan syventää ymmärrystä sukupolven odotuksista sitä mukaa, kun yhä useampi heistä siirtyy työelämäänsä. Tutkimus pidemmällä aikavälillä voisi tuoda myös lisäymmärrystä siitä, miten tämän sukupolven työelämäodotukset ja arvot muuttuvat esimerkiksi iän, elämäntilanteen tai uravaiheen myötä. Tällainen lähestymistapa auttaisi erottamaan, missä määrin havaitut odotukset liittyvät juuri sukupolveen ja missä määrin yksilön elämänvaiheisiin.

Z-sukupolven työelämäodotuksia voisi jatkossa tutkia myös eri toimialoilla ja organisaatioissa. Vertailu eri toimintaympäristöissä todennäköisesti lisäisi ymmärrystä siitä, ovatko esiin nousseet odotukset yleispäteviä vai vaihtelevatko ne organisaatio- ja toimialakohtaisesti. Tällainen tieto voisi tukea organisaatioita kehittämään toimintaansa ja käytäntöjään oman organisaationsa konteksti ja tarpeet huomioiden.

Yksi käytännönläheinen jatkotutkimusaihe voisi olla tässä opinnäytetyössä esitettyjen kehittämissuositusten pilotointi ja arviointi aidoissa organisaatioympäristöissä. Tutkimus, jossa hyödynnettäisiin toimintatutkimusta lähestymistapana, voisi tarjota mahdollisuuden tarkastella kehittämistoimien vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Tällainen tutkimus voisi syventää tämän työn käytännön merkitystä ja edistää Z-sukupolven tarpeiden huomioimista työelämässä jatkossakin.

LÄHTEET

Aarons-Mele, M. (24.10.2023). Navigating Mental Health in a Multigenerational Workplace. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/10/navigating-mental-health-in-a-multigenerational-workplace>

Adecco. (n.d.). Miksi monimuotoisuus ja inklusiivisuus ovat tärkeitä organisaation kasvussa? Adecco blogi. Haettu 17.2.2025 osoitteesta <https://www.adecco.fi/uutiset-ja-blogitekstit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus/>

Asante, C. (23.8.2022). Gen Z in the workplace. KornFerry. <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/future-of-work/gen-z-in-the-workplace>

Choughari, H. (5.2.2024). The Impact of Gen-Z In The Workplace. <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/02/05/the-impact-of-gen-z-in-the-workplace/>

Deloitte. (2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennial-survey.html>

Deloitte. (2023). The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. Haettu 24.1.2025 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/dtt-2023-gen-z-and-millennial-survey-reveals-workplace-progress-despite-new-setbacks.html>

Deloitte. (2024). Global 2024 Gen Z and Millennial Survey. Haettu 24.1.2025 osoitteesta <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>

Dhar, J. (18.9.2024). Gen Z: They Want to Work Remotely and in the Office. Forbes Media. <https://www.forbes.com/sites/juliadhar/2024/09/18/gen-z-they-want-to-work-remotely-and-in-the-office/>

Dimock, M. (17.1.2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Dolot, A. (2018). The characteristic of Generation Z. e-mentor, 2(74), 44-50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>

Eliot, L. (5.1.2025). Generation Beta Gets Underway as Beta Babies Arrive 2025 – 2039 Growing Up Amid AI, AGI, And Artificial Superintelligence. Forbes Media. <https://www.forbes.com/sites/lanceeliot/2025/01/05/generation-beta-gets-underway-as-beta-babies-arrive-2025--2039-growing-up-amid-ai-agi-and-artificial-superintelligence/>

Finanssialan edustaja. (21.2.2025). Finanssialan organisaation yksilöhaastattelu.

Fromm, J. & Read, A. (2018). Marketing to Gen Z: the rules for reaching this vast and very different generation of influencers. AMACOM, American Management Association.

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

Hakala, J. (2024). Laadullisen tutkimuksen ABC : menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15., uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Iorgulescu, M-C. (2016). Generation Z and its perception of Work. *Cross-Cultural management journal*, Vol. XVIII (1), 47-54.

Järvensivu, A. (2014). Sukupolvessa yhteiskunnan ja yksilön kehityshistoriat kietoutuvat yhteen. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampere University Press.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön ja pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppa-, majoitus- ja ravintola- sekä autohuoltoalan edustaja. (20.2.2025). Kauppa-, majoitus- ja ravintola- sekä autohuoltoalan organisaation yksilöhaastattelu.

Kelly, J. (29.9.2023). Gen-Z Faces Financial Challenges, Stress, Anxiety and an Uncertain Future. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2023/09/29/gen-z-faces-financial-challenges-stress-anxiety-and-an-uncertain-future/>

Kiss, M., Negreiro, M., Niestadt, M., Nijenhuis, C., & Van Lierop, C. (2022). Demographic Outlook for the European Union 2022. European Parliament: Directorate-General for Parliamentary Research Services. <https://data.europa.eu/doi/10.2861/497764>

Koulopoulos, T. & Keldsen, D. (2014). The Gen Effect. The six forces shaping the future of business. Bibliomotion.

Kuivanen, A. & Welling, A. (8.2.2024). Työnantajat ihmeissään nuorten työnhakijoiden vaatimusten kanssa – pelkkä hyvä palkka ei enää kelpaa. *Yle Uutiset*. <https://yle.fi/a/74-20073140>

Leyts, M. (2023). Generation ZAlpha. LennooCampus Publishers.

Lintula, A. (2020). Z-sukupolven johtaminen. Teoksessa M. Rubanovitsch (toim.), *Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo* (1. painos, s. 213-238). Hämeen Kirjapaino Oy.

Luukka, P. (2024). Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. Alma Talent.

Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja milleniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät (3.-4. painos). Sanoma Pro Oy.

Phillips, S. (31.5.2022). Compassion fatigue: is Gen Z numb to tragedy. Medium. https://medium.com/@Sofia_Phillips/compassion-fatigue-is-gen-z-numb-to-tragedy-68a9a6a76468

Pollak, L. (2019). The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace. HarperCollins Publishers, New York.

Portti, A. (13.5.2020). Tsennaatko jo Z-sukupolven? Into Seinäjoki Blogi. <https://intoseinajoki.fi/uutiset/tsennaatko-jo-z-sukupolven/>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (3. painos, s. 61-74). Gaudeamus.

Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (3. painos, s. 103-117). Gaudeamus.

Seppola, R. (2023). Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Books on Demand. <https://www.ellibslibrary.com>

Sosiaali- ja terveystieteiden edustajat. (18.2.2025). Sosiaali- ja terveystieteiden organisaation ryhmähaastattelu.

Storde, F. (2018). How to recruit generation Z: successful and sustainable recruiting strategies for attracting young potential employees. Open Publishing GmbH, München.

Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C. & Grigore, A.-M. (2025). Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. Administrative sciences, 15 (1), 29. <https://doi.org/10.3390/ad-msci15010029>

Tampereen yliopisto. (n.d.). Tilastollinen päättely. Haettu 26.3.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/paattely/paattely/>

Tapscott, D. (2010). Syntynyt digiaikaan: sosiaalisen median kasvatit (T. Hautala, Käänt.). Jyväskylä: WSOYpro/Docendo.

Tilastokeskus. (31.12.2024). Nykyisen tasoinen nettomaahanmuutto ylläpitäisi väkiluvun kasvua. <https://stat.fi/julkaisu/clin1i9lg94af80bw1rxn0njfg>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5., uudistettu painos). Tammi.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books, New York. Haettu 24.1.2025 osoitteesta https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=50MyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&ots=pthb8AB6jR&sig=n7lpfNwcV-8GjytpnaSgbdEQF4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.

Vilka, H. & Mankki, V. (2024). *Johdatus monimenetelmätutkimukseen*. Santalehti-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

TAUSTATIETOJA

1. Mitä toimialaa organisaationne edustaa?
2. Arvionne mukaan, kuinka suuri osa organisaationne työntekijöistä kuuluu tällä hetkellä Z-sukupolveen?
3. Oletteko organisaatiossanne havainneet Z-sukupolven saapumisen työmarkkinoille ja työelämään? Jos olette, miten tämä muutos on organisaatiossanne noteerattu, ja onko se herättänyt keskustelua?

TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA Z-SUKUPOLVEN REKRYTOINTI

4. Onko organisaationne pohtinut, miten pysyä kilpailukykyisenä ja houkuttelevana työnantajana uusien sukupolvien, kuten Z-sukupolven, keskuudessa? Onko tämän tavoitteen saavuttamiseksi tehty strategisia linjauksia tai kehitystoimenpiteitä?
5. Onko Z-sukupolven tulo työmarkkinoille vaikuttanut rekrytointiprosesseihinne? Jos kyllä, millä tavoin?
6. Oletteko tehneet konkreettisia muutoksia rekrytointikäytäntöihin, jotta Z-sukupolven edustajat tavoitettaisiin paremmin ja käytännöt vastaisivat heidän toimintatapojaan ja odotuksiaan?

Z-SUKUPOLVEN TYÖMOTIVAATIO JA SITOUTTAMINEN

7. Oletteko havainneet, että Z-sukupolvella on erityisiä odotuksia tai toiveita työelämään ja työnantajaa kohtaan? Jos kyllä, millaisia?
8. Onko organisaatiossanne tehty muutoksia työskentelytapoihin tai työolosuhteisiin Z-sukupolven odotusten tai toiveiden perusteella? Jos kyllä, millaisia?
9. Oletteko havainneet eroja Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioonne verrattuna aiempiin sukupolviin? Jos olette, millaisia?
10. Oletteko tunnistaneet tekijöitä, jotka erityisesti edistävät Z-sukupolven sitoutumista organisaatioonne? Jos kyllä, mitkä ovat olleet merkittävimmät?

Z-SUKUPOLVEN JOHTAMINEN

11. Oletteko havainneet, että Z-sukupolven johtaminen vaatii erilaisia lähestymistapoja verrattuna aiempiin sukupolviin? Jos kyllä, millaisia?
12. Mitkä tekijät ovat mielestänne tärkeimpiä Z-sukupolven johtamisessa? Mitä he odottavat esihenkilöiltään sekä organisaation johtamiskulttuurilta?

Z-SUKUPOLVEN TULEVAISUUS TYÖMARKKINOILLA JA TYÖELÄMÄSSÄ

13. Onko organisaatiossanne käyty keskustelua tai tehty suunnitelmia siitä, miten Z-sukupolven kasvava rooli työmarkkinoilla ja työelämässä huomioidaan tulevaisuudessa? Oletteko pohtineet toimenpiteitä esimerkiksi työnantajamielikuvan kehittämiseksi, rekrytointikäytäntöjen uudistamiseksi, sitouttamisen vahvistamiseksi tai työssä viihtymisen tukemiseksi tulevina vuosina?
14. Millaisia kehittämissuhteita teillä olisi organisaatioille, jotka haluavat paremmin ymmärtää ja tukea Z-sukupolven työntekijöitä?
15. **Lopuksi:** Onko jotain, mitä haluaisitte vielä lisätä tai korostaa Z-sukupolven liittyen?

LIITE 2. KYSELYTUTKIMUKSEN RUNKO

TAUSTAKYSYMYS

Tämä kysely on suunnattu Z-sukupolven edustajille, jotka ovat syntyneet 1990-luvun puolivälin jälkeen ja 2010-luvun alun välillä. Vastaathan kyselyyn vain, jos olet syntynyt tällä aikavälillä.

1. [Avoin kysymys] Minä vuonna olet syntynyt?

Tämä kysymys on pakollinen ja siihen on vastattava ennen etenemistä.

TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT

2. [Monivalinta] Mistä kanavista haet yleensä tietoa uusista työmahdollisuuksista? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot alla olevista.

- Organisaation omat verkkosivut
- Työnhakusivustot (esim. Oikotie, Duunitori, TE-palvelut)
- LinkedIn tai muut vastaavat ammatilliset verkostoitumissivustot
- Sosiaalinen media (esim. Instagram, TikTok, Snapchat)
- Rekrytointitapahtumat ja urapalvelut (esim. oppilaitosten tai muiden toimijoiden järjestämät tapahtumat, uravalmennus, harjoittelu- ja opinnäytetyömahdollisuudet)
- Ystävien, tuttavien ja/tai perheen suositukset
- Työntekijäarvioiden ja kokemusten kautta (esim. työnantaja-arviosivustot, keskustelufoorumit, sosiaalinen media)
- Muu, mikä?

3. [Likert-asteikko, väittämärivi] Arvioi seuraavien tekijöiden tärkeyttä, kun harkitset hakeutumista organisaatioon töihin tai osallistut rekrytointiprosessiin.

Arvioi kunkin tekijän tärkeys asteikolla 1–5. (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = neutraali, 4 = tärkeä, 5 = hyvin tärkeä).

- Organisaation työnantajamielikuva ja maine
- Organisaation arvot ja niiden selkeys
- Kuinka hyvin organisaation arvot vastaavat omia arvojani
- Organisaation eettisyys ja yhteiskuntavastuu (esim. ympäristövastuu, yhdenvertaisuus, vastuullinen toiminta)

- Palkka, taloudelliset edut ja palkitsemisjärjestelmät
- Työsuhteen tai virkasuhteen pysyvyys ja vakaus
- Työn merkityksellisyys ja tarkoitus (koen työn tärkeäksi ja sillä on merkitys)
- Oppimis- ja urakehitysmahdollisuudet
- Joustavat työjärjestelyt (esim. etä- ja hybridityömahdollisuus, joustavat työajat)
- Mahdollisuus säilyttää hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino
- Ensivaikutelma organisaatiosta rekrytointiprosessin aikana

4. [Likert-asteikko] Kuinka tärkeänä pidät sitä, että rekrytointitilanne on selkeästi kaksisuuntainen, eli myös sinulla on mahdollisuus kysyä organisaatiolta kysymyksiä ja arvioida sen sopivuutta itsellesi?

Arvioi tärkeys asteikolla 1–5. (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = neutraali, 4 = tärkeä, 5 = hyvin tärkeä).

5. [Avoin kysymys] Mikä vaikuttaa päätökseesi hakea työpaikkaa ja miten arvioit organisaatiota rekrytointivaiheessa? Voit esimerkiksi kertoa, mitkä tekijät tekevät organisaatiosta houkuttelevan tai mitkä asiat saavat sinut epäröimään hakeutumista sinne. Voit myös kertoa kokemuksesta, joka on vaikuttanut päätökseesi hakea tai olla hake-matta organisaatioon tai on saanut sinut jättämään rekrytointiprosessin kesken.

JOHTAMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄT ODOTUKSET

6. [Monivalinta] Mitä ominaisuuksia arvostat eniten esihenkilössä?

Valitse enintään 5 vaihtoehtoa.

- Tukee työntekijöiden kehittymistä ja oppimista (esim. mento- rointi, koulutusmahdollisuudet, työkierto)
- On helposti lähestyttävä
- Tukee alaistensa henkistä ja fyysistä hyvinvointia
- On asiantunteva ja osaava
- Toimii oikeudenmukaisesti ja reilusti kaikkia kohtaan
- Viestii läpinäkyvästi ja selkeästi
- Tekee päätöksiä johdonmukaisesti ja perustellen

- On innostava ja motivoiva
- On aidosti läsnä ja tukee alaistensa työntekoa
- Antaa tilaa itsenäiselle työskentelylle ja oma-aloitteisuudelle
- Jokin muu, mikä?

7. [Likert-asteikko] Minulle on tärkeää, että saan työstäni säännöllisesti palautetta esihenkilöltäni.

Arvioi tärkeys asteikolla 1–5. (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = neutraali, 4 = tärkeä, 5 = hyvin tärkeä).

8. [Likert-asteikko] Minulle on tärkeää, että voin antaa myös esihenkilölleni vapaasti palautetta ja että sitä arvostetaan.

Arvioi tärkeys asteikolla 1–5. (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = neutraali, 4 = tärkeä, 5 = hyvin tärkeä).

9. [Avoin kysymys] Kuvaile ihanteellista esihenkilöä. Mitä ominaisuuksia, taitoja tai toimintatapoja arvostat eniten henkilössä, joka toimii sinun lähiesihenkilönäsi?

TYÖMOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN

10.[Monivalinta] Mitkä tekijät lisäävät eniten omaa motivaatiotasi työssä? Valitse enintään 5 vaihtoehtoa.

- Mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät
- Työn merkityksellisyys ja tarkoitus (koen työni tärkeäksi)
- Mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä jatkuvasti (esim. koulutusmahdollisuudet, työkierto, itsensä kehittäminen)
- Mahdollisuudet edetä uralla
- Palkka, taloudelliset edut ja palkitsemisjärjestelmät
- Säännöllinen palaute
- Hyvä tiimihenki ja yhteistyö työyhteisössä (esim. avoin vuorovaikeutus, yhteistyön sujuvuus, kollegoiden tuki, yhteisöllisyys arjessa)
- Esihenkilön tuki ja kannustus
- Joustavuus työnteossa (esim. joustavuus työajoissa, etä- tai hybridityömahdollisuudet)
- Mahdollisuus säilyttää hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino

- Organisaation työkuulttuuri (esim. toimintatavat, ilmapiiri, arvot, yhteiset tapahtumat, tiimihenkeä tukevat aktiviteetit)
- Organisaation arvot näkyvät konkreettisesti työarjessa (esim. päätöksenteossa, toimintatavoissa, johtamisessa)
- Jokin muu, mikä?

11.[Likert-asteikko] Jos palkka on riittävän hyvä, pysyn motivoituneena työssä, vaikka itse työ ei olisi kovin kiinnostavaa.

Arvioi väittämän paikkansapitävyyttä asteikolla 1–5. (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = neutraali, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

12.[Likert-asteikko] Pidän vaihtelua ja uusien kokemusten saamista tärkeänä työurallani. Voisin vaihtaa työpaikkaa vaihtelun ja uusien kokemusten vuoksi, jos nykyinen työpaikkani ei niitä tarjoa, vaikka olisin muuten tyytyväinen työhöni.

Arvioi väittämän paikkansapitävyyttä asteikolla 1–5. (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = neutraali, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

13.[Avoin kysymys] Mitkä tekijät saisivat sinut sitoutumaan pitkäksi aikaa samaan organisaatioon? Toisin sanoen, mitä odotat työnantajalta, jotta voisit pysyä organisaation palveluksessa vuodesta toiseen?