

# **Z-SUKUPOLVEN TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN KAUPAN ALALLA**

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Palvelutradenomi  
Kevät 2020  
Nina Sipilä

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Sipilä, Nina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Kevät 2020
	Sivumäärä 47	
Työn nimi <b>Z-sukupolven työntekijöiden sitoutuminen kaupan alalla</b>		
Tutkinto Palvelutradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsitteli 2000-luvulla syntyneitä kaupan- alan nuoria työelämässä. Tarkoituksena oli selvittää, miten he kokevat työnsä mielekkyyden ja miten he voisivat sitoutua työhön paremmin, sekä miten työnantaja voisi muuttaa työn kuvaa heille mieleisemmäksi. Tutkimuksessa selvitettiin Z-sukupolven arvomaailmaa, motivaatiota, tämän päivän työelämää sekä tulevaisuuden näkymiä.</p> <p>Työn aihe kumpuaa työskennelystä kaupan alalla 15 vuoden ajan. Tuona aikana nuorten työntekijöiden asenteen työtä kohtaan voi kokemusperäisesti sanoa muuttuneen. Tämä on haaste työnkuvaa ja työn tulevaisuutta kohtaan. Tämän työn tarkoitus on antaa työnantajalle työkaluja siihen, miten työtä voisi muuttaa z-sukupolvea edustaville työntekijöille sopivammaksi, jotta he nauttisivat enemmän työstään. Nämä työkalut voivat olla kilpailuetu ja keino erottautua yritysmailmassa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa käytetty tieto kerättiin haastatteluilla. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2019. Työn teoreettinen osuus käsitteli tarkemmin Z-sukupolvea, mitkä heidän arvonsa ovat sekä mitkä asiat lisäävät sitoutumista ja työmotivaatiota kaupan alalla. Tietolähteinä käytettiin kirjallisia lähteitä, ammattikirjallisuutta, aikaisempia tutkimuksia sekä elektronisia lähteitä aiheesta.</p> <p>Tulokset osoittivat, että Z-sukupolvi on motivoitunut ja sitoutunut tekemään töitä ahkerasti kaupan alalla. He arvostavat suuresti työpaikan reipasta ilmapiiriä ja sekä toimivaa tiimityöskentelyä. Haastateltavat kokivat työtävät mieleisinä, mutta halusivat enemmän vapautta työvuorosunnittelussa, jotta se tukisi paremmin vapaa- aikaa. Työn vaihtelevuus koettiin tärkeäksi, mikä tulisi huomioida työnkierrossa. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että he hakevat muun alan töitä seuraavan viiden vuoden aikana. Kaikki nuoret olivat yhtä mieltä siitä, että sitoutuminen yritykseen on tärkeää ja saa aikaan hyviä työtuloksia.</p>		
Asiasanat Z-sukupolvi, arvot, työn imu, motivaatio, työelämä		

## Abstract

Author(s) Sipilä, Nina	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 47	
Title of publication <b>Commitment of Generation Z employees to the trading sector.</b>		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The thesis dealt with young people born in the 21st century in the field of trade. The purpose was to find out how they feel the meaning of their work and how they can be more committed to the job and how the employer can change the image of the job to their liking. The study explored the values, motivation, present-day working life and future prospects of the Z-generation.</p> <p>The topic of the thesis comes from working in the trade for 15 years. During this time, young workers' attitudes towards work can be said to have changed. This is a challenge for the job description and the future of the job. The purpose of this job is to provide the employer with tools to make the job more suitable for employees of the z generation to enjoy more of their work. These tools can be a competitive advantage and a way to differentiate yourself in the business world.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study, i.e. a qualitative study. The information used in the study was collected through interviews. The study was conducted in the fall of 2019. The theoretical part of the thesis dealt more closely with the Z-generation, their values and issues that increase commitment and work motivation in the field of trade. The sources of information were written sources, professional literature, previous studies and electronic sources on the subject.</p> <p>The results showed that the Z generation is motivated and committed to working hard in the field of commerce. They greatly appreciate the lively atmosphere of the workplace and the teamwork that works. The interviewees liked their working habits but would like more freedom in shift planning to better support their free time. Job variability was seen as important and should be taken into account in the job rotation. The majority of the interviewees thought that they would apply for jobs in the other sector within the next five years. All young people agreed that commitment to the company was important and that they were delivering good results.</p>		
Keywords Z- generation, values, suction of work, working life		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	Z-SUKUPOLVI .....	4
2.1	Z-sukupolvi työelämässä .....	4
2.2	Z-sukupolven arvot .....	5
2.3	Z-sukupolven siirtyminen työelämään.....	7
2.4	Z-sukupolven tulevaisuuden työ kaupan alalla .....	7
2.5	Muut sukupolvet.....	8
3	SITOUTUMINEN .....	10
3.1	Sitoutumisen merkitys.....	11
3.2	Esteet sitoutumiselle .....	12
3.3	Sitoutumisen hyödyt.....	13
3.4	Sitoutumisen keinoja.....	14
4	TYÖN IMU JA TYÖMOTIVAATIO .....	16
4.1	Näkökulmia työn imuun.....	16
4.2	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	20
4.3	Motivaatioteorioita.....	21
4.4	Palkitseminen.....	26
5	LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	28
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	28
5.2	Teemahaastattelu .....	29
5.3	Tutkimuksen vaiheet.....	30
5.4	Aineiston keruu ja analysointi .....	31
5.5	Tutkimuksen tulokset .....	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
6.1	Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	35
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	36
6.3	Jatkokehittämissuhteet.....	38
7	YHTEENVETO .....	39
	LÄHTEET .....	41
	LIITTEET .....	47

## 1 JOHDANTO

### **Opinnäytetyön tausta**

Opinnäytetyöni aihe käsittelee 2000-luvulla syntynyttä Z-sukupolvea. Miten sitouttaa heidät kaupan alalle sekä miten lisätä heidän työmotivaatiotaan, jotta he pysyisivät työnantajan kirjoilla pidempään. Vuosien varrella kaupan ala on kehittynyt valtavasti ja muutoksia on tehty tiuhaan. Varsinkin nuorten henkilöiden käsitys työelämästä ja työnteemisestä eroaa valtavasti aiempiin sukupolviin verrattuna. Vanhemmat ikäluokat arvostavat lojaalisuutta ja pysyvyyttä työnantajaa kohtaan, kun taas Z-sukupolvi arvostaa spontaanisuutta ja työn joustavuutta. Vanhemmat työntekijät pitävät työstä saamaa palkkaa tärkeämpänä kuin tämän päivän nuoret, mikä asettaa työnantajalle paineita etsiä uusia näkökulmia miksi töitä tehdään ja mikä nuoria motivoi. Töitä tehdään mielekkyyden vuoksi, joten työn tulee olla mielekästä ja antaa mahdollisimman paljon. Tämä haastaa yrityksiä muuttamaan työskentelytapoja sekä työkuultuuria, vastaamaan paremmin nuorten odotuksiin.

Osaavasta työvoimasta on jatkuva pula kaupan alalla. Kilpailu kiristyy yritysten kesken. Tämä pakottaa yritykset pohtimaan miten he erottautuvat massasta sekä miten olisivat houkuttelevia yrityksiä työntekijän silmissä. Samaan aikaan vanhempi sukupolvi eläköityy ja tuo lisää työpaikkoja markkinoille. Työnantajien tuleekin löytää nopeasti ratkaisu siihen, miten paras osaaminen taataan nyt ja tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia sitä, millaisia odotuksia ja kokemuksia Z-sukupolvi haluaa saada työstään, jotta se koettaisiin mielekkääksi paikaksi työskennellä.

Jotta tulevaisuuden nuoret saadaan houkutelua yrityksen palveluun, on tutkittava mikä heitä motivoi ja sitouttaa yritykseen. Mitkä asiat ovat Z-sukupolvelle tärkeät yrityksen palveluksessa, jotta työvire ja sitoutuneisuus pysyvät tai jopa kasvaa tulevaisuudessa? Motivoitunut henkilökunta on yrityksen yksi tärkeimmistä menestyksen avaimista. Uuden sukupolven siirtyminen työmarkkinoille ei tapahdu hetkessä ja uusien työtapojen omaksuminen vie aikaa. Yritykset, jotka ovat valmistautuneet muutokseen parhaiten erottuvat joukosta ja saavat Z-sukupolven huomion.

### **Rajaus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön aihe on rajattu koskemaan vain Z-sukupolvea ja sitä miten he ovat sitoutuneet yritykseen. Tutkimuksen kohteeksi on valittu 12 Z-sukupolven työntekijää yrityksistä, molempia sukupuolia. Tutkimuskysymykset on valittu opinnäytetyön aiheen perusteella ja kysymysten tavoitteena on saada mahdollisimman laaja vastaus tunnistamiin haasteisiin. Tutkimukseen sisällytetään henkilön sitoutuminen työpaikkaan, mitkä tekijät siihen vaikuttavat sekä mitä on työmotivaatio ja miten sitä voidaan lisätä.

Opinnäytetyöstä on rajattu pois yrityksen johtaminen, eri toimialat, etätöiden mahdollisuus ja henkilöstötuottavuus. Nämä voivat olla tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata yllä mainittuihin haasteisiin sekä kerätä tietoa Z-sukupolvesta. Tutkimuksen kohteena on Z-sukupolvi eli 2000-luvulla syntyneet henkilöt. Opinnäytetyössä selvitetään mitä tekijöitä Z-sukupolvi arvostaa työnantajassa, mitkä asiat lisäävät heidän sitoutuneisuuttansa työnantajaa kohtaan sekä työmotivaatiota.

Työn tarkoituksena on antaa konkreettisia keinoja yritykselle erottautua kilpailijoista ja saada aikaan näkökulmia, joilla voidaan parantaa Z-sukupolven viihtyvyyttä työyhteisöissä. Nämä seikat auttavat yritystä houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä yritykseen tulevaisuudessa. Tutkimustuloksista esille nousseet tekijät vahvistavat yrityksen kilpailuetua sekä parantavat asiakastyytyväisyyttä.

Tutkimuksessa tutkitaan ulkoisia tekijöitä, jotka eivät vaikuta yrityksen liiketoimintaan suoraan, joten toimeksiantajayritys ei ole tutkimuksen kannalta merkittävässä asemassa. Tämän johdosta tutkija on yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa päättänyt, ettei toimeksiantajaa erikseen esitellä, eikä yritystä mainita itse työssä. Näin ollen myös muut yritykset voivat soveltaa ja hyödyntää tutkimuksen tuloksia vapaasti omassa toiminnassaan.

Päättökysymyksiä tutkimuksessa on:

- Mitkä tekijät vaikuttavat Z-sukupolven työntekijän sitoutumiseen kaupan alalla?

Jatkokysymyksiä ovat:

- Millaisia sitoutumisen keinoja he arvostavat?
- Miten Z-sukupolven tyytyväisyyttä voidaan parantaa motivaation kasvattamiseksi?
- Mitkä seikat vaikuttavat Z-sukupolven tyytyväisyyteen ja motivaatioon?

Haastatteluiden avulla halutaan selvittää tarkemmin, mitkä tekijät vaikuttavat Z-sukupolven sitoutumiseen työpaikassa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää niin teoreettisen kuin empiirisenkin aineiston avulla onko aiheesta laajemmalle ja tarkemmalle tutkimukselle tarvetta. Tavoitteenani on kohdentaa kaupanalan toimintaa tulevaisuudessa niin, että uuden sukupolven jäsenet viihtyvät ja pysyvät työyhteisössä pitkään. Kartoitan millaisia tietoja ja taitoja työntekijä tarvitsee kaupanalalla.

### **Opinnäytetyön eteneminen**

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Teoriaosuus on jaettu kahteen eri osaan.

Ensimmäisessä osassa kerrotaan Z-sukupolvesta työelämässä, jonka jälkeen siirryn käsittelemään sukupolvia yleisesti. Näin saamme vertailupohjaa uusimmalle Z-sukupolvelle.

Toisessa osiossa avataan mikä saa työntekijän motivoitumaan työnteosta sekä sitoutumaan työnantajaan. Näiden osioiden tarkoitus on avata lukijalle tarkemmin opinnäytetyön käsitteitä sekä saada lukija syventymään aiheeseen.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa vastaan aiemmin esitettyihin tutkimusongelmiin. Opinnäytetyössä selvitetään Z-sukupolveen kuuluvien kaupan alalla työskentelevien motivaatiota työnantajaa kohtaan, tekijöitä, jotka lisäävät motivaatiota sekä sitoutumista työpaikkaan.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan johtopäätöksissä. Luvussa avataan tarkemmin myös käytettyä tutkimusmateriaalia sekä tutkittavien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Yhteenvedossa käydään läpi opinnäytetyön keskeinen sisältö sekä tärkeimmät tutkimustulokset saaduista vastauksista. Yhteenvedossa arvioidaan myös työn onnistuminen sekä pohditaan jatkokysymyshaasteita.

## 2 Z-SUKUPOLVI

2000-luvun taitteessa syntynyt Z-sukupolvi on edeltäviin sukupolviin verrattuna täysin poikkeuksellinen, koska nämä nuoret ovat eläneet täysin sosiaalisen median vaikutuksen alaisena. He eivät tiedä aikaa, jolloin sosiaalista mediaa tai älypuhelimia ei olisi ollut. Z-sukupolvi on kasvanut täysin ajassa, jossa on ollut tarve olla yhteyksissä verkkoon ja sen välityksellä muuhun maailmaan. (Tiekari, J. & Piekkari, R. 2011.) Näitä nuoria nimitetään myös Online sukupolveksi. Nimitys on lähtöisin siitä, että Z- sukupolvi on tavoiteltavissa vuorokauden jokaisena hetkenä. Z-sukupolvi on älykäs, nopea ja paremmin erilaisuutta sietävä kuin edeltäjänsä. (Tapscott, D. 2010.) Tiekari & Peikari (2011) ovat tutkineet uutta sukupolvea ja tulleet siihen johtopäätökseen, että tämä uusi sukupolvi tulee viettämään suurimman osan elämästään virtuaalimaailmassa. Teknologia on antanut mahdollisuuden yhdistää nämä nuoret. Teknologia tuo tullessaan myös omat haasteensa. Ricoh European (2015) tekemän tutkimuksen mukaan, Z-sukupolven edustajat turhautuvat nopeammin kuin aiemmat sukupolvet. Erityisesti viestintäkulttuurilla on katsottu olevan siihen suuri merkitys, sillä tutkimukseen vastanneiden mukaan 43 prosenttia kertoi kokevansa ärsyyntymistä puutteellisesta viestinnästä. Aiemmillä sukupolvilla vastaava tulos oli vain 19 prosenttia. Tutkimuksen tulos aiheuttaakin uudenlaisia haasteita tulevaisuudessa viestinnän nopeuteen ja siihen, miten sitä tulee muuttaa, jotta se olisi Z-sukupolvelle mieleistä.

Näihin nuoriin liitetään paljon odotuksia ja ennakkoluuloja siitä, miten he pelastavat maailman. He ovat hyvin ympäristötietoisia, vastuullisia ja kohtuullisia kuluttajia verrattuna edeltäjiinsä. Tapscott uskoo, että tämä sukupolvi muuttaa kaikkia nykyajan instituutioita, koska he ovat sopeutuneet nopeuteen sekä vapauteen eri lailla kuin muut. (Tapscott, D. 2010.) Vaikka monet ovat luottavaisia heidän tulevaisuutensa taitoihin, toiset ovat sitä mieltä, että he eivät ole kykeneviä muuttamaan tulevaisuutta, koska he ovat liian malttamattomia ja kärsimättömiä. (Finch, J. 2015).

### 2.1 Z-sukupolvi työelämässä

Z-sukupolvi on viettänyt koko elämänsä erilaisten tietoverkkojen ja sosiaalisten verkkojen mukana ja ovat hyvin tiedonhaluisia. Tieto löydetään helposti hakukoneiden kautta ja niiden käyttö on arkipäivää Online sukupolvelle. Täten he odottavat työelämän olevan samankaltaista. Tieto pitää löytyä helposti ja nopeasti myös työelämässä. (Viljakainen, P. 2011,47-48.) Informaatiota pidetään valuuttana, koska Z-sukupolvi osaa hakea ja käyttää sitä aikaisempia sukupolvia laajemmin. Online sukupolvi on omaksunut uuden ajattelutavan, jossa tietoa jaetaan, vasta silloin siitä tulee arvokasta. Verkostot, joissa tietoa jaetaan ovat lokaaleja eivätkä globaaleja. (Viljakainen, P. 2011, 48.)



Z-sukupolvella on luonnollinen ote teknologiaan. He oppivat, ymmärtävät ja löytävät tietoa sieltä niin halutessaan, nopeasti ja vaivattomasti. Mutta kyse ei ole pelkästään tavasta hyödyntää teknologian tuomaa ylivoimaa, vaan he ovat henkilöitä, jotka toimivat eri tavalla. He ovat yhteistyökykyisempiä kuin aiemmat sukupolvet ja he omaavat korkean työmoraaalin sekä kokevat työuran myönteisemmin kuin aikaisemmin. Voidaankin sanoa, että he tekevät kaiken eri tavalla. Mainostajat ovat huomanneet, että perinteiset katukuvat mainokset tai lehtimainokset eivät tavoita tätä kohderyhmää vaan mainonnan tulee tapahtua sähköisesti. Tapscott uskoo, että ymmärtämällä tätä sukupolvea, voimme oppia ymmärtämään tulevaisuutta paremmin sekä samalla itse käsittää miten yhteiskunnan tulisi muuttua. (Tapscott, D. 2010, 23-25.)

Hakiessaan töitä Z-sukupolvi ei sitoudu enää työpaikkaan samalla tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Onkin ennustettu, että rekrytointi tuottaa päänvaivaa tulevaisuudessa enemmän. (Vuorensalmi, M. 2014.) Online sukupolvi on innokas oppimaan uutta ja heillä on valtava tiedon jano, johon työpaikan tulisi vastata. Uskotaankin, että he etsivät työpaikkaa, jossa he voivat menestyä ja työympäristön tulee olla kehitystä edistävä. Joustavat työajat ja palkka ovat tärkeitä tekijöitä ja nämä nuoret eivät pelkää vaihtaa työnantajaa. He eivät ole sitoutuneita samalla lailla kuin aikaisemmat sukupolvet ja hakevat haastavampia työtehtäviä tarvittaessa toisesta yrityksestä. (Tapscott, D. 2010, 90.) Pelkkä palkka ei kuitenkaan enää riitä. Palkka tuo taloudellista itsenäisyyttä mutta on vain noin kolmannes työn merkityksestä. Palkan kanssa samaan kolmannekseen pääsee työkaverit, joita arvostettiin. (Kosonen, R. 2018.) Z-sukupolvi kukoistaa organisaatiossa, jossa he saavat kehittää omia vahvuuksiaan, oppia uutta ja joissa johtajat ovat henkisesti ja teknologisesti kykeneviä inspiroimaan heitä päästäkseen parhaisiin mahdollisiin tuloksiin (Viljanen, P. 2011, 49).

## 2.2 Z-sukupolven arvot

Z-sukupolven jäsenet edustavat toisenlaista sukupolvea. Heidän ulottuvilla on teknologian tuoma tieto sekä uudenlainen tiedon leviäminen globaalilla tasolla. Koko maailma on heidän ulottuvillaan mutta toisaalta se on myös tuonut erilaista tiedostuneisuutta maailman uhkaavista vaaroista, jotka ovat vaikuttaneet heidän maailmankuvaansa sekä arvoihin. (Helve, H. 2002, 15.)

Tapscott (2010,88.) luettelee kirjassaan Syntynyt digiaikaan kahdeksan Z-sukupolvelle tyypillistä arvoa.

1. Vapaus
2. Räättälöinti
3. Tutkiminen
4. Eettisyys
5. Yhteistyö
6. Viihde
7. Nopeus
8. Innovatiivisuus

Vapaus tarkoittaa vapautta valita työpaikka sekä työajat tai vapautta ostaa kaupasta mitä haluaa, milloin haluaa. Z-sukupolvelle vapaus on itsestänselvyys. He haluavat olla vapaita vaikuttamaan itse omiin asioihin sekä saada räättälöidä asiat itselleen sopiviksi. Räättälöitävissä uskotaan olevan myös työpaikan. Sen tulisi olla itsensä näköinen ja työtehtävät tulisi olla linjassa omien uskomuksien kanssa. (Tapscott, D. 2010, 92-93.)

Tutkiminen ja asioiden kyseenalaistaminen on Z-sukupolvelle arkipäivää. He haluavat tietää tiedon alkuperän sekä mistä se on peräisin. Työpaikkojen kohdalla tutkiminen tarkoittaa, että nuoret ottavat etukäteen selvää millainen yritys on sekä vastaako se henkilön omia arvoja. Z-sukupolvelle tiedon hankkiminen on helppoa. (Tapscott, D. 2010, 97-100.)

Yhteistyö on ominaista näille nuorille ja se näkyy monissa asioissa. Yhteistyötä tehdään monien eri tahojen kanssa kuten chat- ryhmät, pelien pelaaminen sekä jatkuva kommunikaatio älypuhelimella. Viihteen merkitys on aivan erilainen kuin aikaisemmillä sukupolvilla ja sen uskotaan olevan läsnä myös työpaikoilla. Työstä haluttaisi saada tunneperäisiä vastineita eivätkä nuoret pidä pahana, jos työaikana sometetaan. Työ saisi olla asia, josta nautitaan. (Tapscott, D.2010, 107-108.)

Nopeus on Z-sukupolven edustajille ominaista ja he tarvitsevat sitä toimiakseen. Kaiken pitäisi tapahtua nopealla tempolla ja kaikki pitäisi saada saman tein. Aikaisemmillä sukupolvilla Online sukupolvi saattaa näyttäytyä jopa kärsimättöminä. Nämä nuoret ovat tottuneet saamaan vastaukset sekunneissa internetin hakukoneista, joten he odottavat saavansa vastauksensa samassa ajassa myös työpaikassa. Kommunikaatio tehdään mieluiten älypuhelimien kautta, koska sen pidetään olevan nopeampaa kuin tavallinen kommunikointi ihmisten kesken. (Tapscott, D.2010, 110-111.)

## 2.3 Z-sukupolven siirtyminen työelämään

Uuden sukupolven siirtyminen työelämään voi aluksi olla sekasortoista. Työpaikoille vaeltaa ensimmäistä kertaa sukupolvi, joka on täysin digitaalinen eivätkä he tiedä aikaa ennen laajakaistaa. Z-sukupolvi on kuitenkin hyvin optimistinen työelämän suhteen. He uskovat, että työnantajat vastaavat hyvin nuorten odotuksiin sekä pystyvät tarjoamaan tasapainoisen suhteen työ- sekä vapaa- ajalle. Haettaessa töitä Z-sukupolven jäsenet valitsevat yritykset, joilla on kehittynyt teknologia osaaminen ja joiden leivissä he kokevat voivansa kehittää omaa osaamista tekniikan parissa. Z-sukupolvi on suuri haaste yrityksille, koska tämä sukupolvi tietää mitä se tahtoo. (Mills, D. 2015.)

Työyhteisö koostuu eri sukupolvien edustavista ihmisistä, joilla kaikilla on erilainen kokemuspohja ja erilaista osaamista. Näiden erilaisten ihmisten tietotaito kuitenkin parhaimmillaan tukevat toisiaan ja antavat laajemman näkemyksen tekemiseen. Onneksi työpaikoilla on huomattu, että näitä kaikkia muutoksia, erilaistumista ja kaikkia sukupolvia tarvitaan työelämässä. Työelämän monimuotoisuus lisääntyy tulevaisuudessa vielä enemmän, jolloin työyhteisöjen tulee osata reagoida muutoksiin nopeasti mutta joustavasti. Paitsi yksilöiltä, mutta myös yhteisöiltä edellytetään sinnikkyyttä ja kriisinsietokykyä. (Allonen, H. 2016.)

Z-sukupolven henkilöt, jotka ovat olleet jo hetken aikaa työelämässä ovat saaneet paljon keskustelua aikaiseksi. Aiemmat sukupolven edustajat ovat huolissaan siitä, miten Z-sukupolven edustajat sopeutuvat työelämään ja heidän ennakkoluuloistaan vanhempia työntekijöitä kohtaan. (Umoh, R. 2017.) Monet työnantajat ovat sitä mieltä, että nämä nuoret ovat hemmoteltuja kakaroita, jotka vaativat työnantajalta naurettavia asioita, eivätkä itse ole valmiita tekemään töitä. Tapscott (2010) on kuitenkin sitä mieltä, että tämä nettisukupolvi voi olla avain yritysten menestykseen. Heillä on valtava osaaminen teknologian käytössä, jota tulisi hyödyntää.

## 2.4 Z-sukupolven tulevaisuuden työ kaupan alalla

Kaupan alan työ ja sen osaamisvaatimukset ovat muuttuneet paljon vuosien varrella ja voidaankin sanoa, että koko osaaminen on murroksessa. Uudet globaalit trendit tekevät tuloaan kuten ilmastonmuutos ja digitalisaatio. Nämä asiat vaikuttavat väistämättä kaupan alan tulevaisuuteen ja työntekijöiden arkeen. Muutos on tuonut uutta tekemistä kaupassa, kun teknologia on helpottanut taustatoimintoja asiakaspalveluun. Rutiininomainen työ on katoamassa ja muutoksia tapahtuu usein ja nopealla tempolla. Tämä vaatii valtavaa joustavuutta henkilökunnalta sekä lisää uusia osaamisvaatimuksia. (Rönni- Sällinen, A. 2019)

Z-sukupolven edustajat tuovat työelämään tulevaisuudessa uskallusta. He uskaltavat kyseenalaistaa tekemistä sekä vaativat inhimillistä kohtelua. (Tienari, J. & Piekkari, R. 2011, 26.) Vastuullinen tekeminen nousee myös vahvasti esille kaupan alan tulevaisuudessa. Erityisesti nämä nuoret vaativat vastuullista toimintaa sekä yrityksiltä että itseltään. He myös vaativat entistä enemmän keskustelevaa johtamista sekä saada mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Vastuullinen yritys pitää huolta työntekijöistään ja huolehtii kaupan koko tuotantoketjun vastuullisuudesta. Hyvin toimiva yritys sitouttaa nuoret työntekijät ja työllistää heidät kokoaikaisiksi työntekijöiksi. Näin he voivat saada peruselantonsa kaupan alan työstä. (Rönni- Sällinen, A. 2019.)

## 2.5 Muut sukupolvet

On hyvä muistaa, että sukupolvenmääritelmät eivät leikkaudu veitsenterävästi erilleen vaan ovat enemminkin limittäin sidoksissa toisiinsa. (Puttonen, M. 2012.)

### **Sukupolvimääritelmiä**

Suuret ikäluokat

s. 1945 – 1950

X-sukupolvi

s. 1951 – 1979

Y-sukupolvi

s. 1980 – 1995

Z-sukupolvi

s. 1996 – 2000

Allonen, H. 2016

Suuret ikäluokat erottuvat sodanjälkeisistä vuosista eteenpäin niiden suuruudellaan. Työ on keskeisessä asemassa yhteiskunnassa ja he ovat ensimmäinen sukupolvi, jolle on itsensänselvyyttä, että naiset ja miehet osallistuvat palkkatyön tekemiseen. Tälle sukupolvelle yhdistäviä tekijöitä ovat teknologian tuleminen työelämään, muutokset organisaatiossa sekä henkilöstövähennykset, joiden johdosta työpaikoilla vallitsee jatkuva kiire ja stressi. (Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014.)

X-sukupolven edustajat ovat tulleet työelämään nousukaudella. He suhtautuvat työhön rennosti ja ovat luottavaisia työn tulevaisuuteen taantuma-ajan edustajiin verrattuna. Tämä sukupolvi kokee työn kohtuullisena ja eettiset asiat työyhteisössä nousevat esille. Tämä sukupolvi ottaa enemmän etäisyyttä työstä ja pyrkii tasapainottamaan muuta elämää työn ympärillä. (Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014.)

Y-sukupolvea kutsutaan myös nimellä diginatiivit. He kokevat eniten yksinäisyyttä ja ka-oottisuutta työelämässä ja osat saattavat olla huonossa työmarkkina- arvossa. Työelämään on tullut paljon määräaikaista ja pätkätyötä, jotka leimaavat työnkuva. Y-sukupolvi käyttää eniten TE- toimiston palveluita muihin edeltäviin sukupolviin verrattuna sekä käyttävät terapeutin apuja. (Lankinen, T. 2014.) Tätä sukupolvea yhdistää jatkuva tiedon ja oppimisen halu sekä uudenlainen kyky hallita muutosta tai keskeytyksiä työssä. He eivät pelkää vaihtaa työpaikkaa, jotta voivat saada uutta oppia työstä. Nämä diginatiivit osaavat käyttää teknologiaa myös työelämässä. Y-sukupolven edustajat tekevät myös enemmän etätöitä muihin sukupolviin verrattuna. (Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014.)

### 3 SITOUTUMINEN

Usein ajatellaan, että palkkaus on paras motivointikeino työpaikoilla. Yritykset ovat velvollisia maksaman tehdystä työstä korvaus työntekijälle ja tämä on vastine tehdystä työstä. Raha tietenkin on tärkeä kannuste työn teolle, mutta se ei ole yhtä tärkeä asia kuin aiemmille sukupolville. Vanhempaa sukupolvea on pidetty jopa työnarkomaaneina, jotka ovat olleet hyvin tietoisia omasta palkastaan. Z-sukupolvelle raha on vain yksi osa työn tekoa, mutta se ei merkitse heille kaikki kaikessa. Palkkaa kuitenkin arvostetaan, koska se tuo turvaa, toimeentuloa sekä sillä pystytään kattamaan omat asumiskustannukset.

Työn tulee olla merkityksellistä ja hyvin tärkeää Z-sukupolvelle. Työn tulee myös tukea heidän omia arvojaan ja asenteitaan. Työstä pitää saada onnistumisen tunteita sekä mahdollisuuksia ratkoa ongelmia. Sitoutumiseen liittyy keskeisesti myös työn mielekkyys. Z-sukupolvi arvostaa työssä sopivaa haasteellisuutta. Työyhteisön tulee olla kannustava ja innovatiivinen. Asioiden pitää osata uudistua ja he haluavat tuoda omat ajatuksensa esiin sekä vaikuttaa työyhteisön asioihin. Johtamisen tulisi olla väljempää kuin aikaisemmin eikä tiukkaa kontrollia suvaita. (Studentwork 2017.)

Y-sukupolvi alkoi haastaa työelämää heidän astuessaan työpaikoille, mutta Z-sukupolven arvellaan haastavan työpaikkoja vieläkin enemmän. Tämä sukupolvi haastaa sekä johtajat kuin oman työyhteisönsäkin. Z-sukupolven arvellaan olevan omaperäisin sukupolvi mitä olemme vielä tavanneet. Heissä palaa yrittäjähenkisyys, mikä saattaa olla pelastus tulevaisuudessa yrittäjyyden olemassaoloon. (Välikangas, L. 2014.)

Aikaisemmin työnantajat ovat voineet määrätä työtehtävät ja tekijät työtehtävilleen, jolloin työntekijä joutui sopeutumaan työnantajan määräämiin ehtoihin. Tulevaisuudessa työtehtävät ovat enemmän räätälöityjä tekijälleen, jolloin tekijän omat kyvyt ja taidot tulevat vahvemmin esille. Kun tämänkaltaiset tekijät otetaan rekrytoinnissa huomioon, saadaan palkattua hyviä ja motivoituneita osajia yrityksen palvelukseen. Ennen työnantaja antoi ja määräsi työntekijälle työtehtävät, jotka suoritettiin ilman kysymyksiä. Tämän päivän Z-sukupolvi kyseenalaistaa työtehtävät ja he haluavat tietää miksi heidän tulisi valita kyseinen yritys työnantajakseen. Tämä asetelma tulee vaikuttamaan vahvasti siihen, millaista johtamista ja yrityskuvaa tulevaisuudessa pidetään. Yritykset, jotka osaavat vastata tähän muutokseen parhaiten ja nopeasti, saavat motivoituneimmat ja sitoutuneimmat työntekijät kirjoilleen. (Välikangas, L. 2014.)

### 3.1 Sitoutumisen merkitys

Sitoutumiselle ei ole yksiselitteistä eikä helppoa määritelmää. Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsitys ja sen avulla voidaan tarkastella ihmisten suhdetta työntekoon. Sitoutumisella tarkoitetaan työelämässä, miten henkilö kokee työyhteisönsä osana omaa elämää sekä itsensä osana työyhteisöä. Kun henkilö on sitoutunut, hän osaa työskennellä itsenäisesti eikä häntä tarvitse olla opastamassa tai motivoimassa eteenpäin. Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat kaksi eri asiaa ja niiden välillä on selkeä ero. Vaatimatonkin asia, kuten onnistumisen jälkeinen mielihyvä tunne voi synnyttää oivalluksen sitoutumisesta. Sitouttaminen puolestaan on jotakin, jota joku henkilö tekee saadakseen toisen henkilön sitoutumaan. Sitouttamisessa on hieman negatiivisempi sävy, joten mieluummin puhutaan sitoutumisesta, joka lähtee henkilöstä itsestään. (Lämsä, A. & Hautala, T. 2004, 92; Viitala, R. 2007, 162-163; Åberg, L. 2006, 30.)

Sitoutuminen on tunnetila, jota voidaan verrata esimerkiksi rakastumisen tunteeseen. Tällainen tunnetila on vapaaehtoista kuten sitoutuminenkin. Näitä tunteita ei voida käskää tai komentaa. Sitoutuminen tulee sisäisestä energiasta. (Kauppinen, T. 2002, 27.)

Sitoutuminen on erittäin tärkeää. Sitoutunut työntekijä sitoutuu organisaatioon, työhön ja työyhteisöön ja takaa näin mahdollisimman hyvän tuloksen yrityksessä. Työntekijä sitoutuu myös tiimiinsä ja osaa tehdä töitä itsenäisesti. Toiset organisaatiot tarvitsevat sitoutuneempaa työvoimaa kuin toiset ja tähän vaikuttaa vahvasti se, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään. Työpaikassa, jossa työ on mekaanista ja toistuvaa, ei henkilöstön vaihtuvuudella ole merkitystä, kun taas paikassa, jossa sitoutuminen työhön on elintärkeää yrityksen tavoitteille. Esimerkiksi palvelualat ovat tällaisia yrityksiä. Osaava henkilökunta on avaintekijä yrityksen menestykselle. (Hyppänen, R. 2007, 142-144; Jokivuori, P. 2002, 11.)

Lujasti yritykseen sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle tuottavia työntekijöitä ja he ovat lojaaleja niin työnantajalle kuin työllensäkin. Organisaation sitoutuminen tuo työtyytyväisyyttä, vähentää sairaspöissaoloja sekä lisää vapaaehtoisuutta jäädä ylitöihin. Sitoutunut henkilö on innovatiivisempi ja joustavampi kuin henkilö, joka ei ole sitoutunut yritykseen. Nykymaailman yrityksissä tarvitaan enemmän henkilöitä, jotka ovat oma-aloitteisia ja antavat täyden työpanostuksen työpaikallaan. Voidaan sanoa, että sitoutumisen merkitys kasvaa entisestään tulevaisuudessa. (Jokivuori, P. 2002, 10.)

Sitoutumisen tärkeys korostuu erityisesti palvelualanyrityksissä, sillä siellä henkilöstö pitää usein asiakkaat tyytyväisinä ja näin saavat heidät palaamaan uudestaan. Työntekijän ja asiakkaan välille syntyy luottamussuhde ja tuttu työntekijä tuntee asiakkaansa ja voi näin antaa lisäarvoa asiakkaan ostokokemukselle.

Uuden asiakassuhteen rakentaminen vie aikaa eikä aina ole helppoa. Mitä pidempiä henkilöstön työsuhteet ovat, sitä enemmän muodostuu asiakkaan ja henkilöstön välisiä suhteita. Näiden suhteiden ansiota asiakkaiden on helpompi asioida kyseisessä organisaatiossa. Pitkän työsuhteen seurauksena myös henkilöstön sitoutuminen kasvaa ja he osaa- vat vaalia pitkiä asiakassuhteita uusia työntekijäitä paremmin. (Halonen, O. 2001, 44.)

Ennen työpaikoilla muutos tapahtui hitaasti ja hallitusti. Työsuhteet ovat olleet pitkiä ja työntekijä on tuntenut olonsa turvatuksi. Nykyään voidaan sanoa, että ainoa pysyvä asia on muutos. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja työntekijöiden tulee olla varpaillaan jatkuvasti muutoksen pyörteessä. Organisaatiot taistelevat kilpailukyvyistään joutuen muuttamaan jatkuvasti toimintatapojaan tehokkaammaksi tai ottaessaan uusia työtapoja käyttöön.

Tässä jatkuvassa muutoksen tilassa henkilöstön sitoutuminen on keskeinen tekijä. (Kauhanen 2012, 27.) Nykyään eletään jatkuvassa muutoksen tilassa ja muutokset voivat tapahtua nopeasti, jolloin työntekijöiden tulee olla joustavia ja omaksua uusia asioita nopealla tahdilla. Sitoutumisen merkitys on myös muuttunut jatkuvan muutoksen aikana. Työsuhteet eivät ole enää pitkiä, vaan ne saattavat olla osa- aikaisia, määräaikaisia, etätyötä tai kestoltaan lyhyitä. (Järvinen, P. 2008, 143-144; Piili 2006, 132.)

Z-sukupolvea tulisi kuunnella aidosti ja herkällä korvalla. Ei riitä, että heitä kuunnellaan rekrytointitilanteessa, vaan myös työtehtävissä ja työyhteisössä. Jotta Z- sukupolven sitoutuminen saadaan pysymään, tulisi heidän mielipiteitänsä ja kokemuksia kysyä. Z- sukupolven viihtyminen tuo hyötyjä yrityksen yrityskuvaan, koska Z-sukupolven edustajat jakavat kokemuksiaan mielellään sosiaalisessa mediassa. (Välikangas.L.2014.)

### 3.2 Esteet sitoutumiselle

On tutkittu, että henkilöt, jotka ovat määräaikaisessa työsuhteessa, sitoutuvat työhön heikommin kuin henkilöt, jotka työskentelevät vakituudessa työsuhteessa. Ihmiset kaipaavat ja arvostavat turvallisuuden tunnetta työpaikallaan, jota vakituinen työ tarjoaa. Jos työnantaja tarjoaa työntekijälle monta määräaikaista työsuhdetta peräjälkeen, antaa se työntekijälle kuvan, ettei hän ole työnantajalle tärkeä ja täten sitoutuminen työtä kohtaan kärsii. Myös sitoutuminen työnantajaa kohtaa vähenee, koska työntekijä kokee, ettei työnantaja ole sitoutunut häneen. (Lampikoski, K. 2005.) Työolosuhteet, joissa työntekijän työolosuhteita on heikennetty tai työntekijä on irtisanottu, vähentävät luottamusta yritykseen. Henkilöt, jotka ovat jääneet yritykseen tämän kaltaisten tapausten jälkeen kokevat halukkuutta kaksi kertaa enemmän vaihtaa yritystä lähivuosina. (Lampikoski, K. 2005, 29.)

Yritykset arvostavat sitoutunutta työvoimaa. Yritysten on kuitenkin vaikea saada työntekijät sitoutumaan yritykseen.



Nykyajan vauhdikas teknologian tulo ja kehitys sekä uudet työn vaatimat vaatimukset ovat tehneet työnkuvan ennalta arvaamattomaksi. Useat yritykset kamppailevat tehokkuuden ja kannattavuuden kanssa, joka näkyy usein henkilöstörakenteessa. Palveluita usein ulkoistetaan ja yrityksen omia osastoja ajetaan alas. Yrityksillä on vaikeuksia tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia henkilöstöpolitiikassaan, koska ajat ovat kovia sekä tilanteet muuttuvat nopeasti. Tämänkaltaiset toiminnot tai niiden puute aiheuttaa haasteita henkilöstön sitoutumiseen. (Ruokolainen, M. 2001.)

Epämieluisat työolot, tyytymättömyys työn sisältöön ja työn organisointiin laskevat sitoutumista organisaatiossa. Työn tyytymättömyys voi pitää sisällään huonoja uramahdollisuuksia tai etenemistä nykyisestä työtehtävästä, arvostuksen puute, huonot suhteet esimieheen, palkka tai työn epävarmuus. (Lampikoski, K. 2005, 200.)

Jos luottamus ei ole yrityksessä kunnossa, ihmiset eivät ole aidosti sitoutuneita yritykseen. Työntekijöiden välillä vallitsee epävarmuus ja työ on päämäärätöntä. Aika kuluu huhujen ja pelkojen työstämiseen mikä saa työilmapiirin ahdistuneeksi. Tämän vuoksi luottamus on yksi yrityksen perustehtävistä ja tärkeää työyhteisössä. Luottamusta parantamalla ja työtehtäviä selventämällä saadaan aikaan henkilöstön sitoutumista. (Mäkipeska, M & Niemelä, T. 2005, 39-41.) Yrityksen yhteinen tavoite tulisi olla luottamuksen ilmapiiri. Jokainen työntekijä haluaa kuulua ryhmään, joka tekee oman arvon mukaisesti tärkeitä asioita. Sitoutunut henkilö synnyttää omassa ryhmässään halua panostaa omiin työtehtäviin. Kun kaikilla ryhmän jäsenillä on sama tavoite ja tehtävä epävarmuus vähenee. Luottamuksen rakentaminen saavuttaa vapautta ja joustavuutta työn tekemiseen. (Mäkipeska, M & Niemelä, T. 2005, 39-40.)

### 3.3 Sitoutumisen hyödyt

Työntekijöiden sitouttamattomuus aiheuttaa vaihtuvuutta työntekijöissä koska epämieluisat työolot saavat työntekijät hakemaan töitä muualta. Tämän kaltainen vaihtuvuus tuo yrityksessä huomattavia kustannuksia, haittaa liiketoimintaa muun muassa osaamisen menettämisen kautta sekä vaikuttaa koko työryhmän sitoutumiseen.

Yritykset, joilla ei ole suunnitelmaa vaihtuvuuden vähentämiseen usein hyväksyvät sen sokeasti. Näin ollen yritys ei näe omassa toiminnassaan mitään väärää eikä ota vastuuta työntekijöiden säilyttämiseksi. Näissä yrityksissä ei myöskään nähdä syntyviä kustannuksia jatkuvan vaihtuvuuden takana. Vaihtuvuusohjelma olisi kuitenkin hyvä olla, koska sen avulla saadaan monia hyötyjä. (Smith, G. 2001, 22-23.)

Tämän kaltaisia hyötyjä ovat muun muassa:

- Yrityksen parantunut maine
- Tärkeiden työntekijöiden vaihtuvuuden pienentäminen
- Työntekijät eivät mene kilpailijalle töihin
- Tuottavuus kasvaa
- Rekrytointikulut pienenevät
- Tietotaito pysyy yrityksessä
- Hyvät yritykset houkuttelevat hyviä työntekijöitä.

(Smith, G. 2001, 22-23).

Kun Z-sukupolven edustajat saadaan viihtymään työssään, niin he ovat valmiita joustamaan työnantajan suuntaan. On arvioitu, että Z-sukupolvella on elämänsä aikana noin 15-20 erilaista työpaikkaa. Tämä on tekijä, joka erottaa heidät muista sukupolvista. On myös arvioitu, että tämä sukupolvi viihtyy työpaikassa noin viiden vuoden ajan, jonka jälkeen he vaihtavat yritystä. Tässä korostuu työpaikkaan sitoutuminen sekä tunne, että työnantaja on sitoutunut työntekijään. Kun työyhteisö on mukava sekä hierarkia on matala, Z-sukupolven edustajat viihtyvät työssään ja tämän kaltaiset työpaikat vetävät tulevaisuuden osaajia puoleensa. Työn ohessa tulee kuitenkin olla riittävästi vapaa- aikaa ja työelämän ja vapaa- ajan saattaminen yhteen tapahtua vaivattomasti. Vastaavasti, jos työpaikalla vallitsee tiukat työajat ja rajattu vapaudentunne, työpaikka ei houkuttele Z-sukupolvea. (Eskola, M-L. 2018.)

### 3.4 Sitoutumisen keinoja

Työntekijöiden sitouttamisen keinoja on useita. Kaikista tärkein kuitenkin on henkilöstöpolitiikka. Se pitää sisällään hyvän palkan sekä muut työnantajan antamat etuudet sekä palkkiot. Työpaikan hyvä johtaminen, kehitysmahdollisuudet ja uuden oppiminen ovat hyviä keinoja sitouttaa työntekijöitä. Tämän päivän suuri kilpailuetu yrityksissä on saattaa työ ja perhe- elämä kitkattomasti yhteen sekä tarjota työntekijälle kiinnostavaa työtä. Rekrytointi on myös osa henkilöstöpolitiikkaa, joka vaikuttaa vahvasti siihen, miten työyhteisössä jaketaan. On elintärkeää rekrytoida oikeaa osaamista oikeaan paikkaan sekä perehdyttää tätä uutta osaamista työpaikassa.

Muita tekijöitä sitoutumiselle on rikastuttaa työtä eli monipuolistaa työtä ja antaa vastuuta. Sillä on todettu olevan merkittävä merkitys organisaatiossa pysymiselle.

Työn rikastuttaminen voi olla työtehtävästä toiseen siirtymistä tai se voi olla vastuun lisäämistä tiimissä tai työtehtävissä. Työnkierto on todettu olevan tärkeää, jotta vaihtuvuutta saadaan lisättyä työpäiviin. Lisäksi osallistuminen päätöksentekoon tuo haasteita ja uutta mielenkiintoa työtä kohtaan. (Lampikoski, K. 2005, 203-207.) Työtilojen toimivuus ja viihtyvyys lisäävät sitoutuneisuutta. Työtilan tulee olla lämmitetty tai viilennetty asian mukaisesti. Parkkimahdollisuudet, työvaatteet ja vapaa-ajan järjestelyt ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työssä viihtymiseen.

Työ koetaan usein mielekkääksi silloin kun se on tarpeeksi vaativaa ja edellyttää omien tietojen ja taitojen käyttämistä laaja- alaisesti. Työn mielekkyyteen vaikuttaa suuresti myös se, miten henkilö kokee oman työpanostuksen ja roolin vaikuttavan yritykseen. Oman työn näkeminen tärkeänä ja osana suurempaa kokonaisuutta luo merkitystä työlle ja lisää motivaatiota. (Kehusmaa, K.2011.)

Z-sukupolvi ei tee työtä rahan takia eikä se ole asia, joka itsessään motivoi työssä. Ensimmäisistä nämä nuoret haluavat oppia ja tehdä mielenkiintoisia asioita, kehittää itseään ja tavata mielenkiintoisia ihmisiä. Voidaankin lyhyesti sanoa, että heitä motivoi työn merkityksellisyys ja hauskanpito siinä sivussa. Tässä suhteessa Z-sukupolvella on paljon samankaltaisuuksia edeltäjänsä, Y-sukupolven, kanssa. Rahalla on toki merkitystä, mutta se ei vaikuta sitoutumiseen, siinä missä aikaisemmillä sukupolvilla. Eroja löytyy edeltäviin sukupolviin siinä, mihin ansaittu palkka käytetään. Kun aikaisemmat Y-sukupolven edustajat tuhlasivat hyödykkeisiin, uusi sukupolvi käyttää rahansa elämyksiin. (Tulgan, B.2009,13-14.)

## 4 TYÖN IMU JA TYÖMOTIVAATIO

### 4.1 Näkökulmia työn imuun

#### **Mitä työn imu on**

Yhdysvaltalainen William Kahn oli ensimmäinen henkilö, joka tutki työn mielekkyyttä vuonna 1990 ja puhui työn imusta. Kahnin mukaan työn imu on kokonaisvaltaisesti läsnä ihmisen tekemässä työssä niin fyysisellä, tiedollisella kuin tunteellisella tasolla. Voidaan sanoa, että työntekijän työrooli tulee osaksi häntä itseään ja hän käyttää koko potentiaallinsa sekä ilmaisee itseään täysin kokonaisvaltaisesti. Kun välitämme työstämme, olemme sitoutuneempia tekemään parhaamme. (Hakanen, J. 2011, 43.)

Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Sitä voidaan kuvailla myös hyvinvoinnin tilaksi, johon sisältyy energisyyden ja omistautumisen kokemus, jotka tuottavat onnellisuutta työntekijälle. Nämä tekijät saavat työntekijän saavuttamaan parempia tuloksia sekä olemaan parempia työssään. Työn imu tarkoittaa siis hyvinvointia työntekijälle ja parempaa tuottavuutta yritykselle. Työn imun seurauksena työssä myös viihtyy paremmin, vaikka työ olisikin vaativaakin. (Hakanen, J.2011, 6-7.) Yrittäjät tekevät tutkimusten mukaan keskimäärin enemmän töitä kuin palkansaajat, mutta heidän on kuitenkin todettu olevan työhönsä tyytyväisempiä kuin työntekijöiden. Tämän kaltaista innostuneisuutta työtä kohtaan sanotaan työn imuksi. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 10.)

Arkisemmin sanottuna työn imua kokeva työntekijä pääsääntöisesti lähtee mielellään kohtaan töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä, on ylpeä työstään ja on sinnikäs vastoinkäymisten keskellä. Hän on myös tuottava ja aikaansaava työntekijä ja toimii vapaa-ajallaankin työtovereittensa ja -paikkansa hyväksi (Hakanen, J. 2009b.)

#### **Työn imun synty**

Työn imua on tutkittu vasta 2000-luvulla, ja suurin osa näistä tutkimuksista perustuvat poikkileikkausaineistoihin. Joten voidaan sanoa, että sen tieteellinen tutkimus on verrattain nuorta. Kuitenkin on jo muutamia julkaistuja pitkittäistutkimuksiakin työn imuun vaikuttavista tekijöistä ja mahdollisista seurauksista. (Hakanen, J.2009.)

Työn imu on tarttuvaa. Yhden työntekijän innostuneisuus vaikuttaa myönteisesti koko tiimin työskentelyyn. Työn imua synnyttää eniten ammattitaito ja mahdollisuus käyttää taitoja monipuolisesti. Tällainen innostus omaa työtä kohtaan on pitkäkestoinen myönteinen tunnetila. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010,10.)

Edellytykset tarttuvaan työhön kuitenkin riippuvat siitä, onko työpaikka olosuhteet ja ilmapiiri kunnossa sekä koetaanko työn imua vaatima läsnäolo mielekkääksi omassa työpaikassa. Tällöin työpaikan johtaminen ja organisaation toiminta nousevat ratkaisevaan rooliin. Mikäli olosuhteet ovat huonot, työn imua ei todennäköisesti synny. (Hakanen 2011.) Hyvän ilmapiirin luominen ei kuitenkaan aina ole yksinkertaista eikä ongelmattonta, sillä työkavereiden välillä saattaa olla näkyviä tai pinnan alla piileviä ristiriitoja. (Juuri & Vuorela 2002, 67-69).

Työn imua löytyy useimmin naisilta kuin miehiltä. Myös iäkkäämmät henkilöt kokevat työn imua useammin kuin nuoret ja määräraikaset kokevat työn imua enemmän kuin vakinaiset työntekijät. (Hakanen, J.2011,40.)

### **Työn imun seuraukset**

Työn imu on parasta työhyvinvointia. Se kannattelee, innostaa, tarttuu, luo uutta ja tuottaa. Sen seuraukset ovat myönteiset työntekijöille sekä työnantajalle. Työn imu voi olla ratkaiseva menestystekijä sekä kilpailutekijä niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin työpaikoissa. Työn imun seuraukset pitkäaikaisterveydelle sekä työn ja perhe-elämän vuorovaikutukselle ovat suotuisat, kun puolestaan työholismien vaikutukset olivat kielteiset. Lisäksi työn imulla on myönteinen vaikutus onnellisuuteen ja vähäisempään masennusoireiluun vielä sen jälkeenkin, kun työuupumuksen kielteiset vaikutukset näihin mielenterveyden osoittimiin on otettu huomioon. (Hakanen, J & Perhoniemi, R 2012, 4.)

Kun oma työ koetaan tärkeäksi ja työtehtäviä annetaan monipuolisesti, on mahdollista lisätä työn imua. Myös mahdollisuus tehdä itsenäisesti töitä sekä saada välittömästi palautetta tehdystä työstä, lisäävät innostuneisuutta työtä kohtaan. (Hakanen 2011, 53-54.)

Parhaimmillaan työn imu vaikuttaa positiivisesti yksilöstä ja organisaatiosta riippuen. Positiiviset vaikutukset ulottuvat laajalle. Ihmiset, jotka kokevat työn imua ovat innostuneita työn tekemisestä ja haluavat jatkaa työn tekemistä eläkeikään asti. He saavat omasta työstään irti voimavaroja, joiden avulla he nauttivat työstään. Tämän takia he ovat omaaloitteisia sekä vapaaehtoisia toimimaan työyhteisön hyväksi. Työn imua kokeva työntekijä haluaa oppia uutta sekä kehittyä jatkuvasti työssään ja tekemisessään. Työntekijä ei kuitenkaan tee töitä muun elämän kustannuksella, vaan osaa tasapainottaa työ ja vapaaajan. (Hakanen, J.2009.)

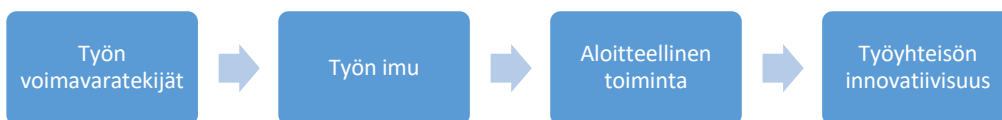
Yksilötasolla keskeisimmät positiiviset seuraukset ovat työntekijän terveyteen liittyvät seikat kuten työkyvyn ja hyvinvoinnin nousuun. Työn imun on havaittu nostavan arvioita omasta terveyden tilasta ja työkyvystä. (Mäkikangas ym. 2005, 71.)

Työn imun myönteiset seuraukset työntekijöissä:

- Aloitteellisuus ja uudistushaluisuus kasvavat.
- Halu auttaa työtovereita kasvaa.
- Tuottavuus työssä paranee.
- Sitoutuminen työtehtäviin ja työorganisaatioon kasvaa.
- Halu jatkaa työelämässä pidempään nousee.
- Yleinen terveydentila paranee.
- Asenne työtä kohtaan muuttuu; työ koetaan elämää rikastuttavana.
- Yleinen onnellisuus ja tyytyväisyys omaa elämää kohtaan kasvaa.

(Hakanen, J. 2011, 41).

Työn imun vaikutukset ovat yhteydessä koko yrityksen menestykseen. Työn imun ja organisaation sisäiset voimavarat edistävät mm. yrityksen tuottavuutta, voittojen saavuttamista ja asiakastyytyväisyyttä sekä vaikuttavat alentavasti työtapaturmiin. (Työterveyslaitos 2013b.)



Kuvio 1. Työn voimavarojen, työn imun, henkilökohtaisen aloitteellisen toiminnan ja työyhteisön innovatiivisuuden väliset yhteydet kolmen vuoden seurantatutkimuksessa (Hakanen ym., 2008).

Tämän luvun tarkoituksena on selventää, mitkä asiat vaikuttavat työmotivaation syntyyn ja sen vahvistamiseen sekä esitellä ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Yksi työmotivaation liittyvä tekijä on varmasti persoonallisuus, miten henkilöt suoriutuvat haasteista ja käyttäytyvät ponnistusten edessä. Varsinkin omat mielenkiinnon kohteet itseään ja työtä kohtaan vaikuttavat työmotivaation syntyyn. Jos työpaikan asenteet ja arvot ovat linjassa työntekijän kanssa työmotivaatio kasvaa. (Viitala, R. 2007, 150-154.) Hyvä motivaatio lisää myös henkilön suoritusmotivaatiota. Hyvin asennoitunut työntekijä tekee työnsä ripeästi ja ponnistelee työssään pärjätäkseen paremmin. Työn tulee antaa riittävästi haasteita sekä työssä on oltava realistiset tavoitteet.

Yrityksen olisi kannattavaa panostaa henkilöstön hyvinvointiin, koska sillä on todettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tuottavuuteen. Henkilöstön hyvinvointi vähentää muun muassa sairauspoissaoloja-, tapaturmia- ja työkyvyttömyyskustannuksia. (Jakosuo, K. 2005, 64). Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaa myös yrityksen imagoon. Hyvin kohdeltu henkilökunta on paras kilpailuetu kiristyvän kilpailun välillä. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Työsuhteen alussa työntekijän motivaatio on yleensä korkeimmillaan mutta saattaa heikentyä ajan saatossa. Motivaatiota laskevat muun muassa työn vaatimuksiin nähden liian alhainen palkka, simputtaminen tai työtä arvosteleva aiheeton palaute. (Hankonen, R. 2015.)

Asiakaspalvelualalla työskentelevällä henkilöllä motivaation rooli on suuri, sillä henkilön motivaation taso näkyy suoraan asiakaspalvelun laadussa. Työntekijän myönteinen olemus ja tunteet vaikuttavat hänen ystävällisyyteensä asiakaspalvelutilanteessa. Tämä vaikuttaa siihen, miten asiakas arvio saamansa palvelun. Motivoitunut työntekijä saa asiakkaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi sekä tuntemaan, että häntä palvellaan mielellään. Myönteisillä asiakaskohtaamisilla on tärkeä vaikutus yrityksen olemassaoloon, tulokseen sekä imagoon. Asiakkaiden pitäminen tyytyväisinä näkyy jonkin ajan kuluttua hyvänä myyntinä sekä kanta-asiakkaiden lisääntyneenä määränä. Hyvä asiakaspalvelu voi olla se pieni asia, joka erottaa yrityksen kilpailijoista. Asiakasuskollisuus on tehokas tapa lisätä yrityksen myyntiä. (Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015, 45.)

Työntekijän motivaation ollessa korkealla, hän yrittää enemmän kuin muut, sitoutuu työhönsä paremmin, on valmis tekemään yhteistyötä muiden kanssa ja keskittyy paremmin. Yleisesti sanoen henkilö kenen motivaatio on korkealla, suorittaa työnsä paremmin. (Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006, 12.)

## 4.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työtyytyväisyyden takana on yksilön tarpeet ja motivaatio tehdä töitä. Työmotivaatio ei synny yhdestä tietyistä tekijästä, vaan on useamman alueen yhteisvaikutus. Työmotivaatio on myös jokaisen työntekijän oma henkilökohtainen tunnetila ja siihen vaikuttaa yksilön työhön liittyvät asenteet. Työmotivaatioon vaikuttavat muun muassa työntekijän sitoutuminen työhön ja yritykseen, vaikuttamismahdollisuudet sekä työpaikan työilmapiiri. (Jakosuo, K. 2005, 48.) Motivoitunut työntekijä on tuottavampi kuin ei- motivoitunut henkilö, koska motivoitunut henkilö käyttää enemmän energiaa tehtäviinsä, näkee asiat laajalaisemmin, oppii nopeammin ja on luovampi. Lisäksi he vaihtavat työpaikkaa harvemmin, ovat parempia asiakaspalvelijoita ja sairastavat vähemmän. (Martela, F., Jarenko, K. & Järvi-lehto, L. 2015, 41.)

Sana motivaatio on monimutkainen käsite, joka muuttuu jokaisen henkilökohtaisen kokemuksen mukaan. (Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006.) Motivaatio on alun perin johdettu sanasta *move*, joka tarkoittaa liikkumista. Kun puhutaan motivaatiosta, viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkintoihin että rangaistuksiin. (Peltonen, M & Ruohotie, P. 1992, 16-17.) Motivaatio voidaan erottaa yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Yleismotivaatio määrittää käyttäytymisen yleisen suunnan eli miten yksilö keskimäärin toimii. Tilannemotivaatio taas on sidonnainen yleismotivaatioon, sillä hyvä yleismotivaatio yhdistettynä mielenkiintoiseen tehtävään takaa korkean motivaation. (Ruohotie, P. 1998, 41.)

Motivaatio ja asenne voidaan helposti sekoittaa tarkoittavan samaa asiaa. Näin ei kuitenkaan ole. Aseenteen muuttaminen on vaikeaa mutta asenne vaikuttaa motivaatioon. Asenne vaikuttaa enemmän työntekijän työnlaatuun kuin vireyteen tehdä töitä. (Ruohotie, P. 1998.)

Työn tulee olla sopivan vaikeaa ja haastavaa ettei siihen tylsisty. Uudet ja haastavat tehtävät opettavat tekijäänsä, mikä voi olla jo monelle työntekijälle palkitsevaa sinänsä. Liian kuormittava tai hektinen työ puolestaan syö luovuutta ja motivaatio kärsii. Työyhteisön henkinen hyvinvointi ylläpitää koko työyhteisön työmotivaatiota ja on tarttuvaa. Kun työilmapiiri on turvallinen ja työntekijöiden välinen yhteistyö toimii, jokainen työntekijä haluaa tehdä parhaansa yrityksen hyväksi. Hyvin järjestelty ja sopivan kuormittava työ tuntuu työntekijöistä mielekkäältä ja näin ollen ylläpitää työmotivaatiota. Työntekijät haluavat tehdä parhaansa ja antaa sataprosenttisen työpanostuksensa, jolloin he ovat aidosti kiinnostuneita työstään ja antavat mielellään oman työpanostuksen yrityksen käyttöön. (Hankonen, R. 2015.)



### 4.3 Motivaatioteorioita

#### **Tarveteoriat**

Tarveteoriat määrittelevät tarpeen sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeet voidaan jakaa kolmeen tasoon: 1) toimeentulotarpeisiin 2) liittymistarpeisiin ja 3) kasvutarpeisiin. Luokittelu vastaa kolmitasoteoriaa, joka on hyvä malli, kun halutaan selventää, mitä tarveteoria tarkoittaa. Toimeentulotarpeet käsittävät ihmiselle välttämättömät perustarpeet kuten nälkä tai jano, itsesäilytystarpeet, turvallisuuden tarpeen sekä sukupuoliset tarpeet. Liittymistarpeet käsittävät ihmisten väliset suhteet ja ne tarpeet, joita tarvitaan, että nämä suhteet säilyvät. Tämänkaltaisia tarpeita voivat olla toveruus, yhteenkuuluvuus, rakkaus tai henkisen tuen saaminen. Kasvutarpeet ovat oman minän tarpeita. Näitä voivat olla pätemisen tarve, suoritustarve ja itsensä toteuttamistarve.

Maslow on esittänyt, että eri tarpeiden tyydyttämisessä käytetään tiettyä tärkeysjärjestystä. Hän laittaa ne hierarkkiseen järjestykseen:

1. Fysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarve
3. liittymisen tarve
4. arvostuksen tarve ja
5. itsensä toteuttamisen tarve

Tämänkaltaisen järjestys rakentuu käyttäytymiselle ja toiminnalle. Tarpeet, joita ei ole tyydytetty, lisäävät rauhattomuuden tunnetta, mikä saa ihmisen toimimaan niin, että sisäinen tasapaino saavutetaan. Esimerkiksi fysiologiset tarpeet toistuvat varsin usein esimerkiksi nälän tunteena. Toisaalta itsensä toteuttamisen tarve jatkuu läpi elämän. Kun yksi tarve on saavutettu, siirtyy henkilö automaattisesti seuraavan tarpeen tyydyttämiseen. Ennen siirtymistä seuraavalle tasolle ei tarpeiden tarvitse olla tyydytetty sataprosenttisesti.

Tarpeet ovat luonteeltaan joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaation kannalta tarpeet ovat kuitenkin suurimmaksi osaksi tiedostamattomia. Maslown teorian mukaan ihminen ei koskaan ole täysin tyydytetty vaan hakee alituisen ylempitasoisia tarpeita. (Peltonen, M& Ruohotie, P. 1992, 52-54.)

## **Kannusteteoriat**

Kannusteteoriat määrittelevät kannusteen olevan yksilön ulkopuolella esiintyväksi ärsykeeksi, jolla on tarkoitus saada aikaan tavoitteiden mukainen lopputulos. Yrityksessä työskentely ja työolosuhteet tulisi tehdä sellaisiksi, jotta ne edistäisivät henkilön sopeutumista työyhteisöön sekä saattaisi parhaan mahdollisen tuloksen tai tavoitteet saavutettaiisiin.

Kannusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, 2) vuorovaikutuskannusteet ja 3) tehtäväkannusteet. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet saavutetaan pääosin toimeentulotarpeiden täyttämällä. Vuorovaikutuskannusteet täytetään, kun henkilö on vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja tehtäväkannusteet tyydytetään, kun työ on mielenkiintoista ja tehtävät ovat haasteellisia. (Peltonen, M& Ruohotie, P. 1992, 57-58.)

## **Odotusarvoteoriat**

Odotusarvoteoriat käsittelevät havaintoja ja odotuksia. Tämän teorian mukaan yksilö motivoituu tehtävän tekemisestä, kun hän pitää kannusteita tarpeeksi houkuttelevina. Henkilön motivaatio pysyy korkealla, kunhan tehtävä on tarpeeksi haastava tai siihen liittyy onnistumisen tai epäonnistumisen riski. Jos tehtävä on liian helppo, motivaatio on matala. Motivaatio on korkeimmillaan, jos tehtävästä seuraa palkkio. (Peltonen, M& Ruohotie, P. 1992,61.)

## **Atkinsonin suoritusmotivaatioteoria**

50- luvulla David McClellandin ja John Atkinsonin työn pohjalta kehittyi suoritusmotivaatioteoria, jonka mukaan ihminen voi motivoituna kahdesta eri syystä; menestyksen toivossa tai epäonnistumisen pelossa. (Heckhausen, H., Schmalt, H. & Scheider, K.1985). Mikäli henkilön toimintaa hallitsee onnistumisodotukset, kyseessä on lähestymismotivaatio, kun taas epäonnistumisen pelossa elävää hallitsee välttämismotivaatio. (Lehtinen, E. & Kuusinen, J. 2001). Atkinsonin suoritusmotivaatioteoria määrittää suhteellisen pysyväksi taipumukseksi, jossa henkilö pyrkii menestymään erilaisissa suorituksissa. Menestymisen tunne riippuu siitä, onko henkilö saavuttanut ennakoimansa tavoitteen. Näiden tavoitteiden saavuttaminen mitataan ihannesuoritus, jota käytetään vertailun mittapuuna ja jonka perusteella henkilö arvio omaa suoritustaan. Itse suoritusmotivaatio on opittu jo lapsuudessa.

Teorian pääpiirteet ovat (Ruohotie, P. 1978, 23-26.):

1. Kaikilla terveillä aikuisilla on suuri määrä potentiaalista energiaa. Erot energian kokonaisuudessa eivät selitä paljoakaan motivaation vaihtelusta.
2. Kaikilla aikuisilla on joukko perusmotiiveja tai –tarpeita. Niitä voidaan pitää venttiileinä, jotka kanavoivat ja säätelevät varastossa olevan energian määrää.
3. Vaikka monilla aikuisilla on samanlaisia motiiveja, niiden voimakkuus voi vaihdella paljonkin eri henkilöiden välillä. Voimakkaan motiivin yhteydessä venttiili on paljon auki, heikon motiivin tapauksessa venttiili on vain vähän auki.
4. Jonkin motiivin ilmeneminen, ts. energian kanavoituminen tietyn käyttäytymiseksi ja hyödylliseksi työkseen riippuu tilanteista, joihin henkilö joutuu.
5. Tilanteen erityispiirteet määräävät, mikä motiivi nousee esiin.
6. Jokainen motiivi aiheuttaa melko selvästi muista erottuvan, sille tyypillisen käyttäytymisen.
7. Muuttamalla tilannetta tai ärsykettä saadaan esille erilaisia motiiveja, jolloin myös käyttäytyminen muuttuu.

### **Sosiaalinen oppimisen teoria**

Sosiaalisen oppimisen teorian ja pystyvyyden teorian luoja oli Albert Bandura, joka syntyi Kanadassa vuonna 1925. Hänen mukaansa ihminen oppii parhaiten, kun hän tarkkailee ympäristöään ja jäljittelee muita. Bandura (1986) puhuu myös sijaisoppimisesta, jossa mallien saamat palkkiot tai rangaistukset ohjaavat henkilön oppimista. Tämänkaltaisen mallioppiminen on keskeistä mm. lasten kehityksessä; lapsi ottaa vahvasti mallia vanhemmistaan, sisaruksistaan ja myöhemmällä iällä kavereistaan. (Peltomaa, H. 2002.)

### **Itseohjautuvuusteoria**

Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämä itseohjautuvuusteoria (Self-determination theory) on motivaatioteorioista kaikista laajin ja perustelluin motivaatiota, tyytyväisyyttä sekä onnellisuutta kuvaava teoria. Se on laajasti tutkittu ja meta-analyyseihin tukema. Teoria selittää motivaatiota ja onnellisuuden tavoitteiden saavuttamista. Tämän itseohjautuvuusteorian keskeisiä käsitteitä ovat yhteisöllisyys, kyvykkyys sekä omaehtoisuus. Nämä kolme tekijää kuvaillaan olevan ihmisen hyvinvoinnin perusta. Ne mahdollistavat sisäisen motivaation synnyn, koetun tyytyväisyyden sekä onnellisuuden elämässä. (Törmälehto, M. 2018, 71.)

Frank Martelan mukaan ihmisellä on psykologinen perustarve, jota kutsutaan hyvänteke-  
miseksi. Ihmisen toiminta lähtee pääsääntöisesti liikkeelle siitä, että haluamme pysyä hen-  
gissä. Tätä kutsutaan turvallisuuden turvaamiseksi.

Tämän lisäksi ihminen tarvitsee muiden hyväksyntää ja statusta selvitäkseen, koska ihmi-  
set ovat sosiaalisia olentoja. Jos ihminen jää yksin, hän kokee, ettei pysty selviytymään  
elämästä. Ihmisillä on myös suuri tarve miellyttää muita ihmisiä ja saada tunne, että he  
kuuluvat joukkoon. Jos hyväksynnän hakeminen on liiallista, vie se huomiota itse elämi-  
seltä. (Martela, F. 2015.)

Itseohjautuvuus teoriaa lähestytään autonomian, homonomian ja kompetenssin kautta.  
Autonomia tarkoittaa sitä, että henkilö päättää itse omista asioistaan ja omasta itsenäisyy-  
destään. (Deci, E. & Ryan, R. 2002.) Autonomia on ihmisen ensimmäinen perustarve ja  
hyvinvoinnin, sisäisen motivaation sekä tyytyväisyyden lähde. Siinä ihminen kokee, että  
hän itse voi vaikuttaa omiin asioihinsa sekä vapaa päättämään tekemisistään. Voidaan  
sanoa, että motivaatio omaan tekemiseen kumpuaa toiminnan vapaudesta eikä pakote-  
tusta tai tiukasti kontrolloidusta tekemisestä. Yksilö siis nauttii itse tekemisestä tai pää-  
määristä, mihin hänen tekemisensä edistää. (Törmälehto, M. 2018, 73.)

Homonomia taas tarkoittaa yhteyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta suhteessa minän ul-  
kopuolisiin asioihin. Itseohjautuvuusteorian syntyyn vaikutti suuresti Edward Deci vuonna  
1970. Hän teki tutkimuksen, jossa pääteltiin, että rangaistukset ja palkkiot vaikuttavat hen-  
kilön toimintaan. Työntekijä, joka tekee itsenäistä työtä, saavuttaa korkeamman sisäisen  
motivaation kuin taas henkilö, joka kokee voimakasta ulkoista kontrollia työtään kohtaan.  
Tutkimuksessa huomattiin myös yhteys liian vaativien työtehtävien ja negatiivisen palaut-  
teen sekä motivaation vähenemisen välillä. Neutraali palaute oli paras palaute sisäisen  
motivaation lisäämisen kannalta. (Deci, E. & Ryan, R. 2002.) Yhteisöllisyys on suurin syy  
siihen, miksi henkilöt hankkivat ystävyyssuhteita ja läheisiä ihmissuhteita koko elämäme  
ajan. Ihmiset ovat laumaeläimiä ja haluamme tulla kohdelluksi aidolla tunteella. Meillä on  
tarve rakastaa, mutta myös tulla rakastetuksi. Voimme hyvin, kun koemme, että meistä  
välitetään. Parhaimmillaan työntekijä on, kun hän kokee, että on osa kannustavaa ja tur-  
vallista yhteisöä. Z- sukupolvella tämä vahva yhteisöllisyys näkyy heidän viettämällä aikaa  
Facebookissa pitkiä aikoja tai ottamassa kantaa asioihin sosiaalisessa mediassa. (Törmä-  
lehto, M. 2018, 74.)

Kompetenssilla tarkoitetaan luottamusta omiin kykyihin sekä yksilön omaa kokemusta  
siitä, miten hän oppii tai kehittyy. Ihmiselle luonnollista on se, että hän haluaa oppia uusia  
asioita koko elämästä ajan. Itseohjautuvuusteorian mukaan tämä koettu kyvykkyys lisää  
henkilön motivaatiota asettaa tavoitteita, jolla saadaan asioita tapahtumaan.

Kyvykkyyden tarve lisää henkilössä uteliaisuutta ja halua kokeilla uusia asioita. Kyvykkyyden alueita on useita, kuten sosiaalinen, fyysinen ja tiedollinen kyvykkyys. Onkin tärkeää, että henkilöä saa palautetta toiminnastaan, joka ohjaa yksilön kokemuksia joko onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Työpaikalla palautteen antaminen tehdystä työstä korostuu, jotta Z-sukupolven henkilöt kokevat oppivansa ja kehittyvänsä omassa työssään. (Törmälehto, M. 2018, 73.)

Tämän tutkimuksen empiirinen aineiston kasaaminen nojaa erityisesti itseohjautuvuusteorian perustarpeiden teoriaan. Teoria käsittelee sitä, miten hyvinvointi ja optimaalinen toiminta perustuvat omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen.

### **Ulkoinen ja sisäinen motivaatio**

Motivaatio jaetaan tyypillisesti ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Jaottelu helpottaa henkilön motiivien selvittämistä. Jos työntekijä tekee töitä vain esimerkiksi palkan eteen, hänellä on ulkoinen motivaatio tehdä töitä. Työntekijä, joka kokee aitoa työn iloa, tekee töitä sisäinen motivaation turvin. Näiden kahden motivaation välille voi olla joskus vaikea tehdä eroa. Esimerkiksi palkka voi olla jonkun henkilön mielestä tuoda arvostusta, kun taas toinen henkilö kokee palkan olevan vain väline, jolla saadaan ylläpidettyä tiettyä elintaso. Ulkoisen ja sisäisen motivaation erottelu on kuitenkin tärkeää, sillä ne vaikuttavat eri tavoin työntekijän suoritukseen. Molemmat tekijät ovat kuitenkin tärkeitä tekijöitä motivaation synnyssä ja ylläpidossa. (Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987, 40.)

Motivaation synnyssä sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia kuin ulkoiset tekijät. Ulkoiset motivaation keinot ovat usein lyhyt kestoisia, jotka voivat parantaa työsuoritusta, mutta eivät välttämättä paranna motivaatiota. Sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia koska ne ovat kestoiltaan pitkäaikaisempia ja voivat tuottaa motivaatiota pitkäksi aikaa. Nämä sisäiset palkkiot voivat olla pysyvä lähde motivaation. (Ruohotie, P. 1998, 38-41.)

Rahallinen palkkio voi motivoida hetkellisesti lähes kaikkia työntekijöitä, mutta työn merkitys, työn tuomat haasteet ja arvostus lisäävät sisäistä motivaatiota pitkällä tähtäimellä tehokkaammin. Suullinen palaute voi motivoida jopa paremmin kuin rahallinen hyödyke, jos se annetaan oikein ja tulee oikealta henkilöltä. (Hankonen, R. 2015.) Jokainen työntekijä haluaa tehdä lähtökohtaisesti työnsä hyvin. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee vähemmän ahdistusta kuin ei- motivoitunut ja he sairastavat vähemmän. (Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015, 16, 48.)

Sisäisessä motivaatiossa toiminta itsessään tai sen seuraukset tuovat henkilölle tyydyttävän lopputuloksen ja se täyttää yksilön tarpeet. Tämän kaltainen motivaatio saavutetaan itse työtä tekemällä sekä työn kohteesta.

Kun henkilö on sisäisesti motivoitunut, hän saa mielihyvää tehdystä työstä sekä siinä onnistumisessa. Nämä ovat sisäisiä palkkioita, mitkä luovat tyytyväisyyttä. (Rasila, M & Pitkonen, M. 2010, 27.)

Sisäistä motivaatiota on kahdenlaista. Ensimmäinen on sisäsyntyistä eli motivaatiossa on kyse tekemisen riemusta. Toinen sisäisen motivaation muoto on sisäistettyä, jossa annettu tehtävä tuntuu arvokkaalta ja tärkeältä. Näihin tunnetiloihin liittyy vahvasti henkilön oma arvomaailma ja tunnetila, joiden mukaan tehtävän arvokkuus määrittyy. (Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015,32.)

Jos työ ei täytä sisäisen motivaation kriteerejä, työntekijän on helppo lähteä työpaikasta. Tämän takia sisäisen motivaation löytäminen on erittäin tärkeää yrityksille ja siitä on jopa tullut haaste, mihin tulisi vastata. Tärkeimpiä motivaation kasvattajia ovat muun muassa vapauden ja vastuun antaminen työntekijälle itselleen, tasa-arvon lisääminen työyhteisöissä sekä ajatus siitä, että tehty työ on tärkeää ja arvokasta. (Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006, 99.)

#### 4.4 Palkitseminen

Monella työpaikalla joudutaan miettimään tänä päivänä keinoja, joilla hyvät ja osaavat työntekijät saataisiin pidettyä ja vieläpä innostumaan työnteosta. Kilpailukykyisellä palkalla voidaan houkutella uusia työntekijöitä yritykseen, mutta olemassa olevan henkilöstön sitoutumiseen ja innostamiseen tarvitaan muitakin keinoja. (Hakonen, A. 2016.)

Yritysmailman paras tuloksen tekijä on henkilöstö. Palkka ja palkitseminen ovat keinoja sitouttaa henkilö yritykseen ja sitä kautta saada yritys kukoistamaan. Palkitseminen vaikuttaa useasti työsuoritukseen. Organisaation kannalta on tärkeää saada luotua palkitsemisjärjestelmä, joka tuottaa mahdollisimman paljon kilpailuetua ja lisää tuottavuutta. Ihanteellista olisi, jos organisaatiossa olisi käytössä oma palkitsemisjärjestelmä, joka on räätälöity yrityksen tarpeisiin. Usein palkitseminen perustuu mittareihin, joiden täytyttyä työntekijä saa bonusta palkkansa päälle. (Alaräisänen, P. 2014.) Palkitsemiseksi voidaan ajatella kaikkea sitä, mitä työnantaja tarjoaa työntekijälleen vastineeksi hänen työpanoksestaan. Tällaisia asioita voivat olla muun muassa palkan lisäksi, koulutusmahdollisuuksia, työn sisältö, työajan järjestelyä työntekijän elämän tilanteeseen sopivaksi tai työsuhteen pysyvyyttä. (Hakonen, A. 2016.)

Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta tai aiheellista. Aineellista palkitsemista on esimerkiksi palkka tehdystä työstä, edut tai osakkeet. Aineettomia palkitsemisen muotoja voivat olla esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia tai joustavia työaikoja.

Aiheellinen palkitseminen perustuu vastavuoroisuuteen, jossa johtajan ja työntekijän välistä palkkioita ja työpanoksia vaihdetaan. Palkitseminen voi olla myös psykologista: kiittäminen, myönteisen palautteen antaminen tai huomion osoittaminen työntekijälle. Yrityksen kannalta se on kaikista halvin ja helpoin tapa motivoida työntekijää. (Alaräisänen, P. 2014.) Edullinen tapa sitouttaa ja motivoida henkilöstöä on myös tehdä heidän työtehtävistään mielenkiintoista, vaihtelevaa ja joustavaa.

Hyvät työkaverit ja hyvä yhteishenki nousevat usein esille kysyttäessä positiivisia asioita työpaikalla. Nämäkin asiat ovat ilmaisia yritykselle, mutta niitä ei voida luvata esimerkiksi rekrytointitilanteessa. (Hakonen, A. 2016.)

Aineelliset palkinnot voidaan jakaa kahteen osaan: suoriin ja epäsuoriin. Suorassa palkittamisessa on saatu palkka, tulospalkka, osakeoptio sekä taitolisä. Epäsuorassa palkittamisessa ovat muun muassa eläkevakuutus, autoetu, ravintoetu tai asuntoetu. (Kauhanen, J. 2012.)

Tulevaisuudessa palkitseminen pohjautuu enemmän yksilötyöhön. Palkittamista tarkastellaan jokaisen työntekijän tarpeiden pohjalta. On paljon henkilökohtaisia eroja siinä, mikä koetaan palkittamiseksi. Esimerkiksi jotkut työnantajat ovat ottaneet palkittamisjärjestelmäänsä käytännön, jossa työntekijän lapsen sairastuessa työnantaja järjestää lapselle hoitajan ja näin mahdollistaa vanhemman normaalin työskentelyn. Kuitenkin osa ihmisistä saattaa käsittää asian päinvastaisesti. Voi myös olla tilanteita, joissa henkilö arvostaa rahaa kaikista eniten, jolloin hänen pääpainonsa palkittamisessa on saada bonus rahana. (Alaräisänen, P. 2014.)

Palkittamisen muotoja on siis hyvin monia. Tärkeintä on osata käyttää niitä oikein ja taitavasti, jotta palkitseminen osuu oikein kuhunkin työyhteisöön ja sen tavoitteisiin. Aineettomia palkittamisen keinoja kannattaa osata käyttää, ne ovat ilmaisia ja niitä arvostetaan työyhteisöissä. (Hakonen, A. 2016.)

Esimiestyö on avainasemassa, kun puhutaan työmotivaatiosta. Esimiehen tulisi kohdella alaisiaan reilusti ja pitää heistä huolta, jotta henkilökunnan motivaatio säilyy. Tätä sanotaan aineettomaksi palkittamiseksi. Tätä aineetonta palkintaa voi olla esimerkiksi esimiehen ja alaisen kehityskeskustelut sekä palautteen antaminen tai mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Esimiehen kannattaa selvittää jokaisen työntekijän tavoitteet ja motivaatiotekijät, jotta heidän työtään voidaan tukea oikein tavoin ja motivaatiota vähentäviä tekijöitä välttää. Esimiehen yksikin väärin hoidettu tilanne voi romahduttaa työntekijän motivaation ja innostuksen työtään kohtaan sekä luottamuksen johtoon. (Hankonen, R. 2015.)

## 5 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Menetelmänä käytetään laadullista tutkimusta eli kvalitatiivista tutkimusta. Se on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa keskeistä on pyrkiä ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän Yliopisto 2015.) Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa ei käytetä tilastollista tietoa vaan tieto perustuu sanoihin ja lauseisiin. Se ottaa huomioon ympäristön, taustan ja tutkittavan kohteen näkökulmat (Kananen, J. 2008, 24). Kananen (2008) mukaan, tämänkaltaisen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi, kun halutaan antaa tilaa henkilöiden omille näkökulmille ja kokemuksille. Laadullinen tutkimustapa on ihanteellinen silloin, kun tutkittava asia on suhteellisen uusi ja siitä halutaan saada laajempi näkemys. Varsinaisen tutkimusaineiston ei tarvitse olla laaja, yksikin tapaus riittää saavuttamaan halutun lopputuloksen. (Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2018.) Laadullinen tutkimus tehdään kokonaisvaltaisesti tietoa hankittaessa. Siinä suositaan ihmisiä tiedon hankkimiseen sekä itse tehtyihin havaintoihin. Apuvälineinä käytetään haastattelulomakkeita. Lopputuloksena on aineiston monipuolinen ja yksikohtainen tarkastelu. (Hirsijärvi ym. 2013, 164). Haastattelut tehdään kasvotusten, jolloin keskustelu on avointa ja luottamuksellista.

Lähtökohtana on kuvata Z- sukupolven edustajat todellisina henkilöinä ja tutkia aihetta Z- sukupolven kohderyhmän näkökulmasta. Tarkoituksena on ymmärtää Z- sukupolven ilmiö tämän päivän arjessa. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tutkittavaa aiheeseen, koska ilmiö on verrattain uusi ja tärkeä aihe tulevaisuudelle. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden syventyä tarkemmin haastateltavien näkemyksiin ja kokemuksiin tutkittavasta aiheesta sekä tarkastella ilmiötä laajemmin. Yksilöhaastatteluissa saadaan arvokasta uutta tietoa siitä, jota voidaan hyödyntää teoriaosuuden aineistossa.

Tutkittava 12 henkilön kohdejoukko valitaan laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksen mukaisesti. Henkilöt edustavat molempaa sukupuolta ja ovat töissä eri kaupan alan yksiköissä eivätkä tunne toisiaan entuudestaan. Näin saadaan mahdollisimman puhtaat tulokset.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on kuitenkin hyvä ottaa huomioon otosten harkinnanvaraisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että yleensä haastateltava on valinnut tutkittavat henkilöt omin valintaperustein. Tähän prosessiin ei ole olemassa selkeää ja yksiselitteistä ohjeistusta. Tutkimukseen osallistuminen tulee kuitenkin aina olla vapaaehtoista. Kun haastattelutilanne on järjestetty hyvin, haastateltavat osallistuvat siihen innostuneesti.



Tutkimuksen suorittamiseen on tärkeä pyytää haastateltavien lupa. (Saaranen- Kauppi-  
nen, A. & Puusniekka, A. 2018.)

## 5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tyypillinen menetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastatteluiden etu muihin menetelmiin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä haastattelutilan-  
netta sekä palata tuloksiin ja haastateltavaan myöhemmin jatkotarvetta ajatellen. Huonoja puolia on se, että se vie paljon aikaa. Kysymykset tulee suunnitella huolella ja aikataulut-  
taminen haastateltavien kanssa voi aiheutua ongelmaksi. Haastattelun tulokset voivat myös olla sosiaalisesti suotavia, jossa haastateltava haluaa antaa itsestään ja yrityksestä  
suopean kuvan todellisen kuvan sijaan. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden käyttäminen on järkevää, koska vain siten saadaan oikeaa tietoa oikeilta edustajilta ja tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet kaupanalan tilanteita. (Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2000).

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, sillä se on tarkoi-  
tukseen sopiva. Teemahaastattelu on hyvin yleisesti käytetty tutkimusmuoto ja sitä kutsu-  
taan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelussa käydään läpi keskeiset kä-  
sitteet, jotta haastateltava on perillä tutkimusongelmista. Teemahaastattelu luokitellaan lo-  
makehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi. (Hirsijärvi, S. 2013,208).

Kysytyt kysymykset muodostetaan tutkimuskysymysten avulla, sillä haastattelukysymyk-  
sillä on tarkoitus saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tämän opinnäytetyön tutkimus-  
kysymyksiä ovat " Miten sitouttaa Z-sukupolvi kaupan alan työhön?" sekä " Miten pidentää  
heidän työuriaan?".

Päätavoitteena tutkimukselleni on selvittää, millaisia Z-sukupolven kokemuksia nousee  
haastatteluissa esille ja kuinka nämä kokemukset vaikuttavat heidän asennoitumiseensa  
työnteon näkökulmassa. Haastattelu antaa erinomaisen mahdollisuuden haastateltavien  
amentaa omia kokemuksiaan haastattelutilanteessa ja antaa vilpittömän vastauksen ky-  
symyksiini. Toivon saavani hyviä perusteluita ja lisäkysymysten avulla laajan tiedon haas-  
tattelukysymyksiin. Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein hyvä vaihtoehto,  
koska haastateltavien vastaukset saattavat olla hyvin hajanaisia toisiinsa verrattuna. Us-  
kon, että saan omissa haastatteluissani hyvin monimuotoisia vastauksia, mihin vaikuttavat  
suuresti haastateltavien nuori ikä, luonne ja kokemattomuus aiheesta. Toisaalta, motiva-  
tiota ja sitoutumista on hyvin vaikea mitata ja arvioida. Jotta haastattelun ilmapiiri pysyy  
vapaamuotoisena, on tärkeää, että tutkija voi kirjata haastattelutulokset paperille ja tukeu-  
tua niihin tarvittaessa.

Asiat, jotka nousevat Z-sukupolven kokemukseen työn motivoivuuteen ovat hyvin pitkälti riippuvaisia siitä, millaisia aikaisempia kokemuksia heillä on työhistoriassa. Siihen, millaisena paikkana he pitävät työyhteisön ja siellä tapahtuvan työn laadun, päästään ainoastaan teemahaastattelun avulla, jossa he kertovat omista kokemuksistaan. Koska Z-sukupolven nuoret ovat noin 18- 19 vuotiaita, pidän haastattelulomakkeen selkeänä ja käytän vain arkipäivän kieltä, jotta nuoret ymmärtäisivät teemakysymykset mahdollisimman selkeästi. Näin nuorten on helpompi jäsentää asioita kuten motivaatio ja sitoutuminen työelämässä.

On tärkeää huomioida, että kaikki haastateltavat ovat erilaisia ja omaavat erilaiset taustatekijät. Kaikille haastateltaville ei ole luontaista käydä keskustelua vanhemman kaupalan osaajan kanssa, eikä se välttämättä ole helppoa aikuisellekaan. Toivon, että avoin ilmapiiri haastattelussa toisi mahdollisimman paljon omia mielipiteitä ja ajatuksia julki. Teemahaastattelu antaa vapaat kädet haastattelurakenteelle, ja voin muuttaa sen rakennetta tarvittaessa haastattelutilanteessa. Oman haastattelun teemat pohjautuvat tutkimusongelmiini sekä esittelemääni teoriaan. Alussa kartoitan Z-sukupolven jäsenien kanssa heidän taustoistaan laajemman kokonaiskuvan saamiseksi, sekä määrittelen keskeisemmät peruskäsitteen, joita käytän haastattelussa. Näin vältän turhia väärinkäsityksiä ja lisään tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.3 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimukseni aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla Lahdessa syksyllä 2019 usean eri kaupalan yrityksissä. Valitsin kaksitoista (12) nuorta haastatteluun, jotka kaikki ilmoittivat halukkuutensa osallistua tutkimukseeni. Haastattelut suoritettiin kaupan taukotilassa, jossa haastattelun ajan ei ollut muita henkilöitä paikalla. Haastattelutila oli rauhallinen ja häiriötön tila, jossa nuoren oli helppo kertoa kokemuksistaan. Haastatteluista otettiin muistiinpanoja kirjallisesti. Henkilökohtaisen haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastatteluissa käytettiin apuna haastattelurunkoa (Liite 1), joka koostui neljästä teemasta ja niihin kysytyistä kysymyksistä.

Ajankohta oli otollinen tehdä haastattelut, koska kaupassa ei ollut vielä alkanut joulun suuret hulinat. Haastattelun sain tehdä työntekijän työajalla. Henkilöt haastatteluihin löytyi kohtuullisen helposti, koska nuoria oli jäänyt kesätöistä kaupanalalle töihin tekemään viikonloppu sekä iltatöitä. Haastateltavat eivät olleet minulle entuudestaan tuttuja, mutta haastattelun kulku onnistui siitä huolimatta sujuvasti ja sain vastaukset kysymyksiini. Uskon, että oma taustani auttoi haastattelun kulkua positiivisesti, koska osasin samaistua henkilön kokemukseen ja tehtäviin kaupassa. Toisinaan on helpompi kertoa avoimemmin omista kokemuksista henkilölle, jolla saattaa olla samankaltaisia ajatuksia.

Lopputulokset olivat varsin miellyttävät ja haastattelut muistuttivat enemmän kahden ystävän keskustelua kuin virallista haastattelutilannetta. Pääasiallisesti minun ei tarvinnut ohjailla haastattelun kulkua kovinkaan paljoa. Riitti kun kerroin haastattelun teemat ja aiheet, joista haluan saada tietoa sekä tein tarkentavia kysymyksiä. Joidenkin teemojen kohdalla minun piti kertoa hieman tarkemmin mitä esimerkiksi motivaatio tai sitoutuminen tarkoittaa.

#### 5.4 Aineiston keruu ja analysointi

Haastattelut tehdään useassa eri toimipaikassa, jotta tulokset olisivat mahdollisimman todelliset, eivätkä haastateltavien vastaukset ohjaisi toisiaan. Haastateltavia on 12 kappaletta Z-sukupolven edustajaa ja ne toteutetaan yksilöhaastatteluina syksyn 2019 aikana. Haastateltaviksi valitaan molempia sukupuolen edustajia, jotka ovat olleet kaupan alalla töissä mukana jo jonkin aikaa. Näin varmistetaan, että tuloksiin saadaan kehitysehdotuksia, miten asioita voitaisiin jatkossa tehdä toisin. Koska opinnäytetyön tarkoitus on löytää todellisia kehityskohteita tulevaisuuden kaupan alalle, halutaan anonymisyys taata haastateltavien keskuudessa, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaiset. Haastattelussa kysyttiin taustatiedot, mutta muuten haastattelut on toteutettu anonymisesti. Tarkoitus on saada esille mahdollisimman laajasti yksilöiden kokemuksia ja ajatuksia. Haastateltavien tulee myös olla halukkaita haastatteluun, jolloin he ovat valmiita kertomaan omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Haastatteluun käytetään haastattelurunkoa (liite 1). Haastattelussa ovat mukana vain haastattelija sekä haastateltava.

Aineiston analysointina käytetään sisällönanalyysia. Tällä menetelmällä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti sekä objektiivisesti. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, 103). Sisällönanalyysissä etsitään teksti merkityksiä ja pyritään saamaan aineisto tiiviiksi paketiksi sekä kirjoittamaan selkeään muotoon ilman, että tekstin informatiivinen sisältö katoaa. Vaikka haastateltavia ei olekaan kovin suuri määrä (12 henkeä), on aineistoa kertynyt runsaasti. Laadukkaat haastattelut ovat antaneet laajan kirjon vastauksia ja aineisto on runsas.

Analyysissä eritellään, luokitellaan aineistoa ja pyritään esittämään aineisto uudesta perspektiivistä. Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten esittäminen on pysähtynyt analyysivaiheeseen ja tulkinnan osuus on jäänyt vähäiseksi. Tällöin ilmiötä ei ole pyritty saamaan synteessin tasolla, jossa ilmiö tulisi ymmärretyksi syvällisemmin myös teoreettisesti. (Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2000.)

Saatua laadukasta aineistoa tulkitaan hajottamalla se ensiksi osiin ja sen jälkeen kasamalla se uudella tavalla kokoon, jotta analysoiminen saadaan järkevään muotoon.

Sisältöanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava, riippuen siitä mistä aineisto on lähtöisin. (Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2011, 108-117.)

Valitsin tämän analysointitavan, koska se on käytetyin tapa analysoida tekstejä. Tutkittava asia saadaan tutkittua ilman, että sen informaatioarvo menetetään sekä kuvaukset voidaan tehdä sanallisesti. Aineistoa ei pureta tekstiksi vaan tehdään päätelmät suoraan saaduista haastatteluvastauksista. Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien mielikuvia ja näkemyksiä caseyritystä kohtaan sekä kehitysehdotuksia. Haastattelurunkona toimi neljä teemaa, joiden ympärille kysymykset tehtiin. Nämä teemat pohjautuvat opinnäytetyön teoriaosuuteen. Teemoina olivat Z-sukupolven työelämä, sitoutuminen työpaikkaan, työmotivaatio ja tulevaisuuden näkymät.

## 5.5 Tutkimuksen tulokset

Z-sukupolven nuorille työ ja vapaa- aika ovat tärkeitä. Töissä kuin vapaa- ajallakin halutaan löytää se "oma juttu" ja saada merkitys elämään. Työ ei saa hallita elämää kokonaisvaltaisesti. Vapaa- ajalle tulee löytää aikaa. Kaverit ja harrastukset ovat tärkeitä. Nuoret eivät halua sekoittaa työtä ja vapaa- aikaa keskenään, vaan haluavat olla " oikeasti vapaalla" kun he lähtevät töistä. Vaikka työ koetaan mieleiseksi, ei sitä haluta miettiä enää kotona. Nuoret ovat motivoituneita tekemään ahkerasti töitä viikonloppuisin, iltoina ja tarvittaessa ylitöitäkin. Työ nähdään välineenä, jolla saavutetaan omia tavoitteita kuten uuden puhelimen hankinta tai huonekalun hankinta omaan asuntoon. Työvuorosuunnitteluun toivottiin enemmän vapauksia, jotta se tukisi paremmin vapaa- ajan toimintaa. Vaikka nykyinen vapaapäivien ja työvuoroitoiden esittäminen onkin järjestetty, haluttiin siihen saada parannusta, jopa siinä määrin, että henkilö itse voisi piirtää työvuoronsa joka viikolle.

*"Parasta työpaikassani on reilu pomo, joka joustaa työvuorosuunnittelussa ja ottaa huomioon minun vapaatoiveeni."*

*"En halua olla joka päivä töissä. Koulu ja omat harrastukset vievät paljon aikaa, joten tykkään käydä vain silloin tällöin töissä. Tämä järjestely on toiminut hyvin toimipaikassani."*

Palkka tai bonukset ovat motivointitekijä, mutta eivät tärkeintä työssä. Nuoret, jotka ovat erilaisissa elämäntilanteissa kokivat rahallisen kannusteen eritavoin. Nuoret, jotka asuivat vielä kotona, pitivät palkkaa välineenä hankkia itselle asioita, joita eivät muuten olisivat saaneet. Omassa kodissa asuvat pitivät palkkaa hieman tärkeämpänä, jolla saadaan laskut maksettua ja hankittua ruokaa jääkaappiin. Kaikille kuitenkin oli tärkeää tehdä työ hyvin, jotta he saisivat " jalan oven väliin". Työkokemuksen perusteella, työn saaminen

tulevaisuudessa olisi helpompaa. Tulevaisuuden työ näille nuorille ei kuitenkaan ollut kaupan alalla. He kaikki olivat halukkaita opiskelemaan lisää ja saada tutkinto, joka toisi oman alan työpaikan.

*”Eniten työhön vaikuttaa kivat työkaverit ja että ylipäättään viihtyy työpaikassa. Totta kai tehdystä työstä pitää maksaa palkka.”*

*”Oli upeeta saada ylimääräinen rahapalkka, kun myymälä teki niin hyvin tuloista.”*

*”Kyllä sen rahan takia sinne työpaikalle jaksaa aina mennä.”*

*”Vaikka tämä kauppa ei olekaan tulevaisuuden ammattini, on hyvä, että saa työkokemusta.”*

Työilmapiiri nousi vahvasti esille melkein jokaisen haastateltavan kanssa. He kokivat, että vain hyvässä porukassa viihtyy ja auttaa jaksamaan. Porukassa pitää olla huumoria mutta myös oikeanlaista auktoriteettiä, jotta asiat tulee hoidetuksi. Tiimihenki ja kaverin auttaminen koettiin tärkeäksi, jotta uusi nuori oppisi helposti talon tavoille ja työn tekeminen onnistuisi vaivatta. Muutama nuori osasi kertoa, että oli vaihtanut työpaikkaa sen vuoksi, että työilmapiiri oli yrityksessä huono. Kaupanala on pääosin naisvaltainen ala, ja nuoret saivat pelkäävänsä selän takana puhumista tai jäävänsä ulkopuoliseksi. Haastateltavat toivoivat suuresti, että heidät otettaisiin avoimesti vastaan, vaikka ikäero muiden työntekijöiden kanssa saattaa olla suurikin. Nuoret, jotka olivat olleet jo muutaman kesän töissä yrityksessä, osasivat kertoa, että virkistysillat tai yhteiset pikkujoulut auttavat pääsemään porukkaan sisään ja tutustumaan työpaikan ulkopuolella. He eivät kuitenkaan itse uskaltaisi ehdottaa illanviettoja, vaan odottavat että yrityksen edustaja tekee ehdotuksen osallistumisesta. Kun puhuttiin ihanteellisesta työkaverista, esiin tulivat avoimuus, luotettavuus, aitous, avuliaisuus ja iloisuus. Pääasia kuitenkin oli, että työpaikalla asioiden pitää tulla hoidetuksi, ilmapiiriin tulee olla avoin ja töissä on mukava käydä.

*”Asioiden pitää tulla hoidetuksi, jos niin luvataan.”*

*”Kun on uusin työntekijä, niin kaikki vähän niin kuin simputtaa ja laittaa tekemään paskimmat hommat. Kyllä sen huomaa, jos ei ne muut arvosta.”*

*”Meidän yksikössämme on paljon nuoria ja meillä on hyvä työfiilis. Ollaan näiden kavereiden kanssa tekemisissä vapaa-ajallakin.”*

Työtehtävien haluttiin olevan monipuolisia. Pääsääntöisesti nämä nuoret tekevät vain kasvuvuoroja sekä satunnaisesti tuurauksia kentällä. He kuitenkin toivoivat, että he voisivat oppia uutta ja haastaa itseään. Jokaisella haastateltavalla oli tarkoitus lähteä jatko-opiskelemaan ja saavan tulevaisuudessa oman alan töitä. Oli mukava huomata, että Z-sukupolven jäsenet ovat hyvin urasuuntautuneita eivätkä halunneet vain "tyytyä" olemaan kaupassa töissä. Työpaikan vaihtamista ei koettu huonona tai vaikeana asiana. Useat vastasivatkin, että vaihtavat työpaikkaa muutaman vuoden sisällä, jotta he saisivat uutta työkokemusta. Z-sukupolven edustajat ovat hyvin vaihtelunhaluisia ja uusien työurien etsiminen koettiin hyväksi tavaksi toimia ja etsiä sitä omaa juttua.

*"Haluaisin oppia uutta työssä, mutta usein istun kassalla enkä pääse tekemään muita töitä."*

*"Tottakai voisi olla kiva osata muitakin töitä kuin vain se kassa, mutta en ajatellut jäädä kauppaan töihin."*

*"Kauppaan oli helppo päästä kesätöihin ja työ oli helppo oppia. Aika semmoista liukuhihna hommaa."*

Työn muuttaessa muotoa, lisääntyy myös työnkuva. Työpaikoissa on laaja kirjo erilaisia uravaihtoehtoja, jotka tuovat mukanaan haasteen löytää oma paikka työmaailmassa. Nuoret, jotka olivat käyneet vasta lukion, vastasivat vahvasti haluavansa jatko-opiskella ammattiin. Kun kysyin heidän tulevaisuuden suunnitelmistaan, kaikilla oli hyvin realistiset näkemykset tulevasta ja tavoitteista. Kaikki halusivat päästä vakituiseen työsuhteeseen ja löytää työpaikan, jossa viihtyy. Myös perheen perustaminen nousi esille muutamien nuorten vastauksista.

*"Onhan se aika hurjaa, että pitää osata siivota, vaikka on kaupassa töissä."*

*"Pomo kehui minun työtäni ja sanoi, että jos kiinnostusta löytyy, niin saisin kokeilla tuoteryhmätuuraajan hommia. Siitä tuli tosi hyvä fiilis."*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, miten Z-sukupolvi kokee työelämän ja miten heidän sitoutumistaan saataisiin kasvatettua yrityksessä. Teoriaosuus muodosti kattavan tietopaketin siitä, miten sitoutuneisuutta ja motivaatiota voidaan lisätä yrityksessä. Saamani tulokset olivat kattavia ja antoisia analysoida. Näiden aineistojen ansiosta onnistuttiin löytämään kehitysehdotuksia yritykselle, jotta Z- sukupolvi viihtyisi kaupanalalla pidempään ja tekisi siellä uran itselleen. Tulokset antoivat ymmärtämään Z- sukupolven käytöstapoja sekä pilkahduksen tulevaisuuteen, miten työn tulee muuttua näiden nuorten mukana. Opinnäytetyö prosessi onnistui kaikelta osin mallikkaasti.

Z-sukupolvi käsittää nuoret, jotka ovat syntyneet 2000- luvulla. He ovat saavuttaneet täysi- ikäisyyden ja astumassa työelämän ihmeelliseen maailmaan. Jokainen nuori on erilainen ja heillä on erilaiset taustat, joten tutkimustulokset vaihtelevat. Otanta oli suhteellisen pieni, joten on mahdollista, että kaikkia näkökulmia ei ole otettu tässä tutkimuksessa huomioon. Tälle tutkimukselle pitäisi tehdä vielä jatkotutkimus tulevaisuudessa, jotta kaikki alueet voisi ottaa huomioon ja näin saada parempi näkemys Z-sukupolven näkemyksestä työelämässä. Oman kokemukseni perusteella valinta tehdä vain 2000- luvulla syntyneistä nuorista kaupanalalla, oli lähellä sydäntä ja kiinnostava aihe, jota halusin tutkia lisää.

Opinnäytetyössä keskeinen havainto oli, että työ ei ole näille nuorille kaikki kaikessa. He käyvät töissä, jotta voivat mahdollistaa vapaa- ajallaan mieleisiään asioita kuten harrastukset ja ystävät. Henkilöt, jotka asuvat omillaan kokivat työn olevan tärkeä osa itsenäistymistä. Vaikka asumiseen on mahdollista saada tukia, on työstä saatu palkka tärkeää, jotta vapaa- ajalla pystyy harrastamaan ja käydä vaikka elokuvissa. Tämä itsessään tuo paljon paineita työelämään ja johtamiseen. Jotta Z-sukupolvi viihtyy työssä, heidän on itse saatava määrätä oma työtahti ja työvuorot. Tämän kaltaiset toiveet tuovat muutostarpeita organisaatioon. Vaikka Z-sukupolven jäsenet ovatkin vain yksi sukupolvi työyhteisössä, ovat he kuitenkin henkilöitä, jotka tekevät kaupanalan töitä pisimpään. Z-sukupolven avainkoemusten ymmärtäminen ja niiden kehittäminen tuo yritykselle kilpailuedun.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että Z-sukupolvi on aivan erilainen kuin aikaisemmat sukupolven edustajat ja näin ollen haastavat yritystä muuttumaan nopeaan tahtiin. Tämä uusin sukupolvi haluaa asioiden tapahtuvan nopeasti eivätkä kestä viivytyksiä. Teknologia on heidän vahvuutensa ja sitä tulisi hyödyntää yrityksessä. He tulevat muuttamaan työ- kulttuuria ja työelämää monessakin suhteessa.

Vaikka muutos tulee asettamaan johtamiselle uudet raamit, voidaan ilmiötä ymmärtämällä saada eri sukupolven jäsenet yhdistymään ja he voivat oppia toisiltaan paljon. Toivon tämän aineiston auttavan kaupanalan osapuolia ja hyödyntävän sitä yrityksissään. Aineisto auttaa ymmärtämään tulevaisuuden työelämäntarpeita. Z-sukupolvesta voi tulla jotain ainutlaatuisia, jos yritykset antavat heidän loistaa osaamisellaan ja näyttää uuden tien työelämän murroksessa.

Työelämä tulee olemaan vaativaa myös tulevaisuudessakin, kun nämä nuoret saavuttavat parhaan työkänsä ja asettuvat aloilleen työpaikoille, mutta sen painopiste varmasti muuttuu. Aiemmin työnteon määritteli se, miten ahkerasti töitä teki, mutta tulevaisuudessa verkostoituminen ja sosiaaliset taidot menevät varmasti edelle. Asiakkaille pitää löytää entistä enemmän kokemuksia ja elämyksiä, jotta he käyttävät yrityksen palveluita. Yritysten huomion hakuisuus nousee kartalle entistä rajumpana ja kilpailu on kovaa. Myös nuoret työntekijät kaipaavat kokemuksia ja elämyksiä työelämältä. Ihmiset eivät ole enää tavarakeskeisiä vaan tavoittelevat enemmissä määrin elämyksiä. Teknologia kehittyy ja sen läsnäolo lisääntyy kaikkialle, myös kansainvälisyys tuo uusia haasteita työelämään.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

*”Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden eli validiteetin kriteerejä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys.”*

Tutkimuksen uskottavuus koostuu sen tuloksesta ja miten tutkimus on tehty. Tutkimustulosten tulee vastata tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksistä tutkimuskohteesta. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että joku toinen tutkija pystyy seuraamaan prosessin kulkua pääpiirteittäin lukemalla tutkimuksen. Toisen tutkijan analyysi saattaa tosin olla erilainen kuin alkuperäisen, mutta tämä ei vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. Erilaiset tulkinnat lisäävät ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Reflektiivisyys tarkoittaa sitä, että tutkijan on tiedostettava omat lähtökohtansa tutkimuksen tekijänä. Tutkijan tulee osata arvioida kuinka hän itse vaikuttaa tutkimukseen. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset voidaan siirtää muihin vastaaviin tilanteisiin. (Kylmä, J & Juvakka, T. 2007.) Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Jos vain osaa haastateltavista on haastateltu tai jos luokittelu on sattumanvaraista, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. (Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2000.)

Validiteetti tarkoittaa, onko tehty tutkimus pätevä. Sillä tarkoitetaan sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko päätelmät ja tulokset oikeita. Tutkimuksen haasteena on, että tutkija tulkitsee tuloksia väärin tai kysyy vääriä kysymyksiä. Validiteetti saa usein enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. (Saaranen- Kauppinen, A & Puusnienna, A. 2006.)



Opinnäytetyön validiteettia heikentää haastateltavien lukumäärä, joka oli kaksitoista. Myös haastateltavien vähäinen kokemus kaupanalasta saattaa vaikuttaa tutkimuksen pätevyyteen heikentävästi. Kuitenkin vakuuttavuutta nostaa se tosiasia, että kaikki haastateltavat olivat eri yksiköissä töissä, olivat erilaisista taustoista ja heidän elämäntilanteensa olivat erilaisia. Haastateltavan kokemattomuus opinnäytetyön tekemisestä saattaa myös vaikuttaa tulosten pätevyyteen. Validiteettia paransi kysymysten jaksottaminen siten, että kysymykset kysyttiin aihealueittain ja täydentäviä kysymyksiä esitettiin tarvittaessa. Haastattelukysymykset ovat valideja, koska ne täsmäävät viitekehukseen.

Kirk ja Miller (1986, 41-42) erittelevät laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisesta kolme kohtaa:

*”Erityisen metodin reliaabeliuuden arviointi (quixotic reliability) tarkoittaa missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen. Tällainen arviointi voi olla myös ongelmallista. Jos esimerkiksi tietty haastattelukysymys tuottaa ennalta-arvattavia vastauksia, ei tämä vielä tarkoita sitä, että kysymys pätsisi eri konteksteissa. Arkisena esimerkkinä voidaan ottaa small talk -juttelu ja siinä esitetyt kysymykset: Kysyttäessä esimerkiksi ”kuinka voit?” vastataan useimmiten ”hyvin”, mutta vastaus ei välttämättä ole kovin luotettava. Samalla tapaa monista muistakin aiheista saatetaan antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä ja stereotyyppisiä vastauksia, jotka eivät välttämättä ole luotettavia.”*

*”Ajallinen reliaabelius (diachronic reliability) tarkoittaa mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Ongelmallista tässä arvioinnissa on se, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa – väitettäessä muuta kielletään historia ja luonnolliset muutokset.”*

*”Johdonmukaisuus tuloksissa (synchronic reliability), jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä. Ongelmallista on, että usein tulokset poikkeavat toisistaan, jolloin tutkija joutuu haastamaan itsensä miettimään sitä, miten moninaiset, laadullisin menetelmin saadut tulokset samasta ilmiöstä voivat pitää paikkansa.”*

(Saaranen- Kauppinen, A & Puusnienna, A. 2006.)

### 6.3 Jatkokehittämisehdotukset

Opinnäytetyön haastattelu toteutettiin kahdelletoista Z-sukupolven edustajalle, jotka ovat työskennelleet kaupanalalla. Heidän asenteensa ja sitoutuminen työhön oli kaiken kaikkiaan positiivista.

Tälle tutkimukselle jatkoa voisi olla tutkimus, jossa tutkittaisiin johtamisen vaikutusta Z-sukupolven edustajiin. Olisi mielenkiintoista ottaa selvää, millaista johtamista he haluavat tai toivoisivat omilta esimiehiltään. Mitä uutta työnjohto voisi oppia ja viedä työelämään mukanaan? Toinen jatkokehittämisehdotus voisi olla tehdä sama tutkimus viiden- kymmenen vuoden kuluttua ja katsoa miten sitoutuneita nämä henkilöt ovat työssään ja miten työn imu on heihin vaikuttanut vuosien myötä. Z-sukupolven jäsenet eivät ole enää nuoria työssä vaan olisivat saaneet jo jalansijaa työelämässä. Miten nämä vuodet ovat muuttaneet heidän arvomaailmaansa ja ajatusta työstä? Olisi mielenkiintoista nähdä vastauksia näihin kysymyksiin ja kenties saada uutta oppia tulevaan. Kolmas jatkokehittämisehdotus voisi olla verrata Z-sukupolvea sitoutumista vanhemman sukupolven sitoutumiseen työelämässä. Mitä eroavaisuuksia heiltä löytyy? Olisi katseita avartavaa saada nuoren ja vanhemman sukupolven ajatuksia työelämästä ennen ja nyt.

## 7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Z-sukupolvi ja heidän sitoutumisensa kaupan- alan töihin. Olennaisinta oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat heidän motivaatioonsa, ja miten heidät sitoutetaan yritykseen. Oli myös tärkeää saada selville, millaisia henkilöitä Z-sukupolven edustajat ovat. Päättökysymyksenä oli ”Mitkä tekijät vaikuttavat Z-sukupolven työntekijän sitoutumiseen kaupan alalla?”. Ymmärtämällä Z-sukupolvea paremmin, voidaan asioita tehdä toisin tulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä porauduttiin Z-sukupolven arvoihin, motivaatioon ja siihen mikä heidät saa sitoutumaan työyhteisössä.

Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla ja saatiin vastaus siihen mitkä tekijät vaikuttavat Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen. Tässä opinnäytetyössä haluttiin sitoutumisen lisäksi tutkia hieman enemmän mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaation syntyyn, sekä mistä saadaan työhön imua. Lopputuloksena haluttiin saada nostettua konkreettisia asioita esille, mistä yritykset voivat ottaa oppia palkatessaan Z-sukupolven edustajia. Tutkimuksen kaksi pääteemaa olivat sitoutuminen työhön sekä motivaatio. Kyselyyn vastasi 12 kaupan alan nuorta eri toimipaikoista.

Z-sukupolvi arvostaa itsenäisyyttä ja eivät halua olla kahlittuina työhön. Heille digitalisaatio on elinehto ja he ovat eteväitä sen käyttämisessä. Heille arvot ja ekologisuus ovat tärkeitä etsiessä työpaikkaa. Z-sukupolven edustajat haluavat jatkuvasti oppia uutta, ja tämän takia vaihtavatkin työpaikkaa usein. Tästä johtuen työpaikan tulee antaa näille nuorille jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä ja innostaa. He haluavat, että heihin luotetaan ja jaetaan erilaisia työtehtäviä sekä informaatiota. Työtehtävien tulee olla monipuolisia, haastavia ja mielenkiintoisia, jotta Z-sukupolven edustajien motivaatio pysyy yllä. Nämä nuoret haluavat saada vastuuta työssä sekä mahdollisuuksia edetä ja oppia uutta. Jos työpaikka ei vastaa odotuksia, eivät he pelkää vaihtaa uuteen työpaikkaan.

Opinnäytetyön alussa kerrottiin, kuinka kaupan ala on muuttunut ja kehittynyt vuosien saatossa. Vuosien saatossa uusi sukupolvi on astellut työelämään ja tuonut omat muutoksensa työn tekemiseen. Teorian pohjalta voidaan sanoa, että tämä Z-sukupolvi on aivan erilainen kuin mitä aikaisemmin on nähty. He eivät pidä palkkaa tärkeimpänä motivaationa työn teossa kuten aikaisemmat sukupolvet, vaan arvostavat vapaa- aikaa. Teetetty kysely vahvisti näitä faktoja ja antoi uutta näkökulmaa esimerkiksi vastuullisen yrityksen näkökulmasta. Kyselyn vastakset vaihtelivat suuresti ja vastanneissa oli eroja. Osa henkilöistä oli saanut kokemusta työelämästä pidempää kuin toiset esimerkiksi harjoitteluiden avulla, ja näin ollen osasivat vastata laajemmin kysymyksiin.

Opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja teoriaosuus oli jaettu kahteen osaan: Z-sukupolvi työelämässä ja työntekijän motivoiminen sekä sitoutuminen.

Tutkimuksen avulla tulin siihen johtopäätökseen, että nämä nuoret kaipaavat ihan erilaista opastusta ja perehdytystä työhön kuin mitä olemme tähän mennessä tottuneet. He ovat hiljaisia, eivätkä välttämättä itse osaa tuoda tarpeitaan esille, mutta kaipaavat jatkuvaa muutosta ja vikkelyyttä tekemiseen, muuten he tylsistyvät. Melkein puolet vastaajista kuitenkin totesivat, että haluavat lisää koulutusta ja löytää tulevaisuuden ammatin. Kaupan ala ei heistä ollut se. Onkin haaste oppia tuntemaan ne yksilöt, jotka ovat valmiita asettumaan kaupan alalle ja keitä kannattaa yrityksessä kehittää pidemmälle. Jos valinta osuu väärin, tarkoittaa se resurssien hukkaan heittämistä ja prosessi pitää aloittaa taas alusta. Toisaalta tällä sukupolvella on valtava digitaalinen osaaminen laitteilla, joita tulemme tarvitsemaan tulevaisuudessa aina enemmän ja enemmän. Voisiko olla ajatus, että näistä nuorista tehtäisiinkin konsultteja yritykseen? Yritysten tulisi joka tapauksessa panostaa näihin nuoriin tulevaisuuden tekijöihin ja luomaan uutta strategiaa, miten heidät saadaan sitoutumaan yritykseen. Kuitenkin samaan aikaan vanha sukupolvi eläköityy ja heidän olisi hyvä tuoda hiljaista osaamistaan näille Z-sukupolven edustajille.

## LÄHTEET

Alanen, L., Salminen, V-M & Siisiäinen, M. 2007. Sosiaalinen pääoma ja paikalliset kentät. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Alaräisänen, P. 2014. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Allonen, H. 2016. Sukupolvet kohtaavat työelämässä. [viitattu 22.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://kollega.fi/2016/03/sukupolvet-kohtaavat-tyoelamassa-2/>

Carlsson, M. 2016. Ruuhkavuosien ratkomisopas: luovia ratkaisuja ruuhkavuosien johtamiseen. Helsinki: Tietosanoma Oy

Deci, E. Ryan, R. 2002. Handbook of Self-Determination Research. The University of Rochester Press: New York.

Eskola, M-L. 2018. Nuoremmat sukupolvet, milleniaalit, ovat muuttaneet työelämää (osa 1). [viitattu 9.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.ictdirect.fi/blogi/nuoremmat-sukupolvet-milleniaalit-ovat-muuttaneet-tyoelamaa-osa-1/>

Feldt, T., Kinnunen, U.& Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS- kustannus.

Finch, Jeremy 2015. What is Generation Z, and what does it want? Fast Company. [viitattu 21.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want?show\\_rev\\_conten](https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want?show_rev_conten).

Hakanen, J & Perhomieni, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Tampere: Juvenis print- Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R.& Sallinen, M. 2009b. Voiman lähteet: työn voimavarojen ABC. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakola, I. & Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Hakonen, A. 2016. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. [viitattu 19.11.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi: luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppakaari.
- Hankonen, R. 2015. Suullinen palaute tehoaa. Tehy-lehti. [viitattu 15.8.2019]. Saatavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/suullinen-palaute-tehoaa>
- Heckhausen, H., Schmalt, H.D. & Scneider, K. 1985. Achievement Motivation in Perspective. Orlando: Academic Press, Inc.
- Helve, Helena 2002. Arvot, muutos ja nuoret. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hesso, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Himanan, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. Helsinki: WSOY.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hämäläinen, M & Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Jakosuo, K. 2005. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Tapaustutkimus Suomen Postista. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s.
- Jauhiainen, A & Mäkinen, J-H. 2017. Hyvinvointivaltion vastaisku. Helsinki: Like
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. [viitattu 31.7.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513\\_913503.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513_913503.pdf?sequence=1).
- Juuti, P & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma talent Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Koskinen, A.B. 2010. Esimerkkilähteen nimi. Ornanet Koulutuksen e-kirjat. Turku: DatumPoint.
- Kosonen, R. 2018. Milleniaalit ovat jo työelämässä, mutta mitä Z- sukupolvi odottaa työelämältä? Julkaistu 25.6.2018. [viitattu 21.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/milleniaalit-ovat-jo-työelämässä-mutta-mitä-sukupolvi-z-odottaa-työelämältä>
- Kuusela, H. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Lankinen, T. 2014. Laman lapsi työskentelee eri tavoin kuin nousukauden kasvatti. Aikalainen. [viitattu 22.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://aikalainen.uta.fi/2014/05/12/laman-lapsi-tyoskentelee-eri-ta-voin-kuin-nousukauden-kasvatti/>.
- Latham, G. 2012. Work motivation. Thousand Oaks: Sage.
- Lehtinen, E. & Kuusinen, J. 2001. Kasvatuspsykologia. Porvoo: WSOY.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit: menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, M., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua- työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.
- Martela, F. 2015. Valonöörit- Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus: Juva.

Mills, D. 2015. Z- sukupolven kuplan puhkeaminen voi yllättää yritykset ja diginatiivit. [viitattu 22.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://news.cision.com/fi/ricoh-finland-oy/r/z-sukupolven-kuplan-puhkeaminen-voiyllattaa-yritykset-ja-diginatiivit,c9876154>

Mäkipeska, M & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus: työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenteet. Helsinki: Edita.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtamisiin. Helsinki: Talentum.

Peltomaa, H. 2002. Psykologia- automaattisen oppimisen muotoja. [viitattu 4.10.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://www.opinto.net/web/parser.php?sec=psyk&page=kogni-002-2>

Peltonen, M & Ruohotie P. 1992. Oppimismotivaatio: teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Helsinki: Otava

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: Paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Psycon. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. [Viitattu 5.6.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>

Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Uusin sukupolvi ei kasva kerskakulutukseen. Tiede. [viitattu 22.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z\\_luo\\_uudet\\_arvot](https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot).

Rasila, M & Pitkonen, M. 2010. Erilaisuuden riesa ja rikkaus. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Ricoh Europe. 2015. Generation Z is the most challenging, social but insecure group to enter the workplace. [viitattu 21.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://thoughtleadership.ricoh-europe.com/fi/4g-workplace/gen-z-set-out-workplace-expectations/>

Ruohotie, P. 1978. Opettajien työmotivaatio. Tampere: Tampereen yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisusarja.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.



Ruokolainen, M. 2001. Palvelumotivaatio ja työhyvinvointi terveystieteissä. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.

Rönni- Sällinen, A. 2019. Miltä näyttää kaupan alan tulevaisuus. [viitattu 22.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.pam.fi/uutiset/milta-nayttaa-kaupan-ala-tulevaisuus.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV- Sisällönanalyysi. [viitattu 4.10.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusnienna, Anna 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetus [viitattu 11.11.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Sinkkonen, R. 2008. Onnistu ulkomaankomennuksissa. Juva: WSOYpro.

Steven, R. 2018. Reiss motivaation profiili: Mikä sinua motivoi?. Helsinki: Suomen motivaatiotalo Oy.

Studentwork 2017. Nuoret osaajat työelämässä 2017. [viitattu 7.8.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [https://www.student-work.fi/media/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2017/nuoret\\_osaajat\\_työ-cc-88ela-cc-88ma-cc-88ssa-cc-88\\_2017.pdf](https://www.student-work.fi/media/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2017/nuoret_osaajat_työ-cc-88ela-cc-88ma-cc-88ssa-cc-88_2017.pdf).

Tapscott, D. 2010. Syntynyt Digi-ään. Sosiaalisen median kasvatit. Helsinki: WSOYpro.

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

Tulgan, B. 2009. Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Törmälehto, M. 2018. Valmennuksella voittoon. Lahti: Fitra.

Umoh, R. 2017. Here's how millennials feel about the next generation entering the workforce. CNBC. Make it. [viitattu 22.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.cnbc.com/2017/11/07/why-millennials-arent-happy-that-gen-z-is-entering-the-workforce.html>.

Vesterinen, P-L & Suutarinen, M. 2011. Y- sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viljakainen, Pekka. 2011. No Fear: Johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro.

Vuorensalmi, Marju 2014. Tulevaisuuden työelämä ja rekrytointi. [viitattu 21.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://businesslike.fi/tulevaisuuden-tyoelama-ja-rekrytointi/>.

Välikangas, L. 2014. Z-sukupolvi työelämässä. [viitattu 9.9.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>

Yle 2012. Suuret ikäluokat, pullamössöt sekä x, y ja z. [viitattu 22.7.2019]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-6006879>

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

## LIITTEET

### Haastattelurunko

#### Taustatiedot

- ikä ja sukupuoli
- Koulutus
- Harrastukset/vapaa-aika.
- Kuinka pitkään olet ollut kaupanalalla?
- Oletko tällä hetkellä "oman alasi" töissä?

#### Työ

- Ahdistaako kaupanalan työaikojen epäsäännöllisyys vai tarjoaako se mahdollisuuksia?
- Sopeuditko uuteen työpaikkaan? Miten?
- Miten koet uusien asioiden opetteluun? (Onko se helppoa vai stressaako?)
- Onko työ vaihtelevaa?

#### Sitoutuminen ja arvot

- Mikä on suurin syy työssä käymiselle? Mikä siinä motivoi? (raha, työ porukka, työ itsessään)
- Luettele hyvät ja huonot puolet työssä käymiselle? Mitä hyötyä töihin menosta on?

#### Työ ja vapaa- aika

- Onko sinulla omasta mielestäsi tarpeeksi vapaa-aikaa?
- Olisitko valmis käymään vähemmän töissä, jotta saisit enemmän vapaa- aikaa?
- Mitkä asiat ilahduttavat sinua nykyisessä työssäsi? Mikä työssä palkitsee?
- Onko työ mielekästä? Miksi?
- Viihdytkö työssäsi? Mitä asioita muuttaisit?
- Miten pitkään olisit valmis työskentelemään nykyisessä työssäsi?
- Mikä on työssä tärkeintä?

- Onko nykyinen työntekosi itsenäistä vai tehdäänkö töitä tiiminä?
- Saatko työssäsi tarpeeksi vastuuta? Haluaisitko lisää vastuuta?
- Saatko riittävästi palautetta työstäsi? Haluatko saada palautetta?
- Pääsetkö vaikuttamaan työhösi?
- Mitkä tavoitteet ja arvot ovat sinulle työssäsi tärkeitä?

#### Ammatillisuus ja ammatillinen kehittyminen

- Millainen on mielestäsi osaava työntekijä?
- Luettele omat osaamisesi vahvuudet. Missä olisi kehitettävää?
- Miten ylläpidät ja kehität omaa osaamistasi/ammattitaitoasi?
- Millaiset mahdollisuudet sinulla on työssäsi edetä/kouluttautua/kehittää osaamistasi?

#### Tulevaisuus

- Miten näet tulevaisuuteen?
- Missä olet viiden vuoden kuluttua?
- Millaista työtä tulevaisuudessa teet?

Lisättävää/ Kysyttävää?

Kiitos vastauksistasi.