

Z-sukupolven sitoutuminen vähittäis- kaupan alalla

Case: Bik Bok

Essi Heinonen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Liiketalouden ala

Tradenomi (ylempi AMK), yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä(t) Heinonen, Essi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Z-sukupolven sitoutuminen vähittäiskaupan alalla Case: Bik Bok		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, tradenomi, YAMK		
Työn ohjaaja(t) Seppelin, Sini		
Toimeksiantaja(t) Bik Bok OY		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Z-sukupolven motivaatio- ja sitoutuneisuustekijöitä muodin vähittäiskaupan alalla. Toimeksiantajana toimi muodin vähittäiskaupan alan yritys Bik Bok. Tutkimuskysymykset liittyivät motivaatioon ja sitoutumista edistäviin tekijöihin. Teorettinen viitekehys muodostui sukupolvien työelämän tutkimuksista, motivaatiosta, sitoutumisesta ja johtamismalleista.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin laadullista tapaustutkimusta. Empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina tammi-helmikuussa 2020. Tutkimuksen näyte koostui kolmesta Z-sukupolven myymäläpäälliköstä ja neljästä myyjästä. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.</p> <p>Laadullisen aineiston analyysin perusteella Z-sukupolven motivaatiota vahvistavia tekijöitä olivat mm. monipuoliset työpäivät, asiakaskohtaukset, työyhteisö, vastuu sekä palkitsemisen. Motivaatiota heikentäviä tekijöitä olivat työmäärän ja käytettävissä olevien työtuntien epätasapaino sekä epäselvä viestintä, rakentavan palautteen vähäinen määrä, myymäläpäälliköiden esimiesten vähäinen läsnäolo sekä myyjien palkka. Mielekäs työ ja työilma- piiri sekä työyhteisö olivat sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttaviksi nähtiin alan luonne, palkka ja vähäiset kehitymis- ja etenemis- mahdollisuudet.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Z-sukupolven motivaatio- ja sitoutuneisuustekijät eivät eroa merkittävästi muista sukupolvista. Huomio tulisi kiinnittää Z-sukupolven moti- vaatio- sitoutuneisuustekijöiden vahvistamisessa johtamismalleihin, jotka tukevat työnteki- jöiden roolia, työn hallintaa, yhteyttä esimieheen ja kollegoihin, merkityksellisyyttä ja työn- tekijöiden osaamisen huomiointia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Z-sukupolvi, työelämän sukupolvet, motivaatio, sitoutuminen, valmentava johtajuus, trans- formationaalinen johtaminen, muodin vähittäiskaupan ala		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Heinonen, Essi	Type of publication Master's thesis	Date May 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 77	Permission for web publication: x
Title of publication The work engagement of Z-generation in retail industry Case: Bik Bok		
Degree programme Master's Degree Programme of Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by Bik Bok OY		
Abstract <p>The aim of the study was to examine the motivation and work engagement factors of the Z- generation in the fashion retail industry. The study was assigned by a fashion retail company called Bik Bok. The research questions regarded the motivation and factors that were conducive to work engagement. The theoretical framework was constructed around generational working life research, motivation, work engagement and leadership models.</p> <p>The approach of the study was that of a qualitative case study. The empirical part was implemented by using half-structured theme interviews in February-March 2020. The sample consisted of three Z-generation store managers and four salespeople. All interviews were conducted as individual interviews.</p> <p>Based on the analysis of the qualitative data, the factors that strengthened the motivation of the Z- generation were, for example, diverse working days, customer encounters, work community, responsibility and rewards. Factors that weakened motivation were the imbalance between the workload and available working hours, as well as unclear communication, low amount of constructive feedback, low presence of the store managers' supervisors, and the sales personnel's salaries. Meaningful work and the atmosphere at work as well as the work community were positive factors of work engagement. The nature of the industry, the salary and the limited opportunities for development and advancement affected work engagement negatively.</p> <p>In conclusion, it can be stated that the motivation and work engagement factors of the Z-generation do not differ significantly from the other generations. Attention in the development of Z-generation's motivational and engagement factors should be paid to management models that support employee roles, job management, liaison with supervisors and colleagues, work relevance and consideration of employee competencies.</p>		
Keywords/tags (subjects) Z-generation, generational working life, motivation, work engagement, managerial coaching, transformational leadership, fashion retail industry		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Motivaatio ja sitoutuminen työnantajaan.....	6
2.1	Sisäinen motivaatio	7
2.1.1	Itsemääräämisteoria	7
2.1.2	Merkityksellisyys sisäisen motivaation ja sitoutumisen perusteena...	10
2.2	Ulkoinen motivaatio.....	13
2.3	Sitoutuminen.....	15
2.3.1	Johtamisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen.....	20
2.3.2	Sitoutumisen kehittäminen organisaatiossa	22
3	Sukupolvet ja työelämän murros	24
3.1	Z-sukupolvi	25
3.2	Z-sukupolven johtaminen ja johtamismallit tulevaisuudessa	29
4	Tutkimuksen toteutus.....	34
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	34
4.2	Tutkimusmenetelmä	35
4.3	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	37
4.4	Aineiston käsittely ja analyysi	40
5	Tutkimuksen tulokset	44
5.1	Motivaatiota ja sitoutumista vahvistavat tekijät.....	45
5.2	Motivaatiota ja sitoutumista heikentävät tekijät.....	50
6	Pohdinta.....	57
6.1	Kehitysehdotukset	63
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	65
6.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	68
	Lähteet	69
	Liitteet	76
	Liite 1. Saatekirje	76

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset.....	76
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Herzbergin teorian mukaiset motivaatio- ja hygieniatekijät	14
Kuvio 2. Sisällönanalyysin eteneminen.....	42
Kuvio 3. Esimerkki pääluokan syntymisestä aineiston redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin myötä	44
Kuvio 4. Z-sukupolven motivaatiota ja sitoutumista vahvistavat tekijät	49
Kuvio 5. Z-sukupolven motivaatiota ja sitoutumista heikentävät tekijät	55
Kuvio 6. Tutkimustulosten yhteenveto.....	57

1 Johdanto

Kasvanut huoli elinympäristöstä on muuttanut ihmisten ostokäyttäytymistä. Vaatteiden ylituotanto ja tuotannon vaikutukset ympäristöömme ovat saaneet viime vuosina paljon mediatilaa, mikä on vaikuttanut ihmisten käsitykseen pikamuodista. Myös minimalistisen ajattelutavan suosio ja taantumassa oleva taloudellinen tilanne ovat vaikuttaneet asiakkaiden ostovoimaan. Muodin vähittäiskauppa on murroksessa ostokäyttäytymisen muuttumisen myötä. Nettikaupat ovat vahvistaneet asemaansa markkinoilla, ja yritysten liikevaihto jakautuu kivijalkakauppojen ja nettikaupan kesken vahvemmin kuin koskaan aikaisemmin. Tämä on johtanut kivijalkakauppojen työntekijämäärän vähentämiseen ja henkilöstöressurssien kiristämiseen. Liikkeissä työskennellään aikaisempaa enemmän yksin, minkä vuoksi yksilön motivaatio, sitoutuminen, tehokkuus, onnistuminen ja vastuunkantokyky korostuvat. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että jokainen liikkeessä työskentelevä työntekijä on motivoitunut antamaan itsestään parhaansa ja sitoutunut työhönsä.

Ihmisen persoonallisuus, tunteet, ajatusten säätely ja ympäristö muodostavat motivaation (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 6). Kun organisaatiossa tunnustetaan työntekijöiden toimintaa ohjaavat motiivit, on niihin mahdollista vaikuttaa. Varmistamalla, että työntekijät ovat motivoituneita, on yrityksellä paremmat edellytykset menestymiseen. (Buchanan & Huczynski 2017, 286.) Työhön sitoutuminen määritellään työhön liittyväksi positiiviseksi ja tyydyttäväksi mielentilaksi, jolle ominaisia tunnusmerkkejä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli, Salanova, Gonza & Bakker 2002). Tarmokkuudella tarkoitetaan korkeaa energiatasoa ja henkistä kestävyyttä. Omistautuminen viittaa siihen, että ollaan vahvasti mukana työssä tuntien merkityksellisyyden, innostuneisuuden ja haasteellisuuden tunnetta. Uppoutuminen on työhön keskittymistä, jolloin aika kulkee nopeasti ja työstä irtautuminen saattaa olla hankalaa. (Schaufeli & Bakker 2004.)

Sitoutuneilla työntekijöillä on henkilökohtaisia resursseja, jotka auttavat heitä hallitsemaan työtään ja vaikuttamaan työympäristöönsä menestyksekkäästi (Luthans, Norma, Avolio & Avey 2008). Työntekijät tarvitsevat itsenäisyyttä, harkintavaltaa,

mahdollisuuksia hallita työtään ja osallistua päätösten tekoon. Johtajan käyttäytyminen, kannustava osallistuttaminen päätöksentekoon, esimerkiksi johtaminen, tiedon jakaminen, valmennus ja työntekijöiden huolien huomioiminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Nämä johtajiin kohdistuvat odotukset sitoutuneisuuden lisäämiseksi ovat Bakkerin ym. (2011) mukaan johdonmukaisia Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteorian kanssa. Työntekijöiden sitoutuneisuuden voidaan odottaa lisääntyvän, kun työntekijät kokevat roolinsa tärkeyden, he voivat hallita työtään, heidän osaamisensa huomataan ja koetaan tärkeäksi, heillä on hyvä yhteys esimieheen ja kollegoihin sekä he kokevat työnsä merkitykselliseksi. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Työelämän nopeat muutokset, liian vaativat tavoitteet, työyhteisön toimimattomuus ja jatkuva vaatimus kehittymiselle vaarantavat motivaation syntymisen. Työn mielekkyyden ja tehokkuuden saavuttaminen vaatii myös uusien sukupolvien todellisten motivaation lähteiden selvittämistä ja niiden vahvistamista. (Aro 2006, 46-47.) Työelämän muuttuessa ja uusien sukupolvien tullessa työelämään muuttuvat myös työhön kohdistuvat odotukset. Nuorilla työntekijöillä on uudenlaisia odotuksia työelämästä, jolloin työn merkityksellisyys korostuu. Merkityksellisyys työelämässä on tärkeää yhteiskunnallisesti, sillä henkilöstön ollessa yrityksen tärkein voimavara hyvinvoivat ja motivoituneet ihmiset lisäävät yrityksen tehokkuutta. Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus toteuttaa työssään luovuuttaan, älykkyyttään, arvojaan ja kokevat kuuluvansa johonkin joukkoon, voi ihminen hyvin. Hyvin voiva ja merkityksellisyttä työtä kohtaan tunteva henkilöstö sitoutuu yritykseen. (Leiviskä 2011, 164; Järvinen 2014, 65.)

Nykyaikana myös johtajuus eroaa perinteisestä autoritäärisestä johtajuudesta hyvin paljon. Ne säännöt, jotka koskettivat sukupolvia X ja Y, joutuvat yhä tiiviimpään tarkasteluun Z-sukupolven kohdalla. Z-sukupolvella on uskallusta kyseenalaistaa hierarkiaa ja ylhäältä alaspäin tulevia ohjeistuksia. Heitä ei enää voi johtaa perinteisin keinoin. Ihmisiä on johdettava asioiden sijaan, ja johtamisen on tapahduttava valmentavin ja sparraavin keinoin, sillä uusi työntekijäsukupolvi haluaa äänensä kuuluviin ja vapautta työelämään. (Tienari & Piekkari 2011, 252, 278; Hamel 2009, 31.)

Uusi, nuori sukupolvi Z (1995 ja myöhemmin syntyneet) on tulevaisuuden tärkeä työntekijäsukupolvi muodin vähittäiskaupan alalla. Tämän melko tuntemattoman sukupolven motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat vielä ainakin osittain epäselviä. Liiketoiminnan näkökulmasta, jossa palvelu ja asiakaskohtaaminen muodostavat asiakkaan arvonluonnin perustan, henkilöstön motivaatio vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemuksen laatuun. Motivoituneen, pitkäaikaisen ja osaavan henkilöstön avulla voidaan vahvistaa asiakaskokemusta. Lisäksi voidaan säästää henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuneissa rekrytointikustannuksissa sekä luoda vahva pohja menestyvälle organisaatiolle.

Tämän opinnäytetyön avulla pyritään selvittämään Z-sukupolven motivaatio- ja sitoutuneisuustekijöitä muodin vähittäiskaupan alalla. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Opinnäytetyön toimeksiantaja on norjalainen, muodin vähittäiskaupan alalla toimivaan konserniyhtiöön Varner Group AS:ään kuuluva Bik Bok Finland. Bik Bok on perustettu Norjassa vuonna 1973, ja alun perin se toimi farkku-merkkinä nuorille naisille saavuttaen nopean suosion sekä Norjassa että Ruotsissa. Ensimmäinen Bik Bok-liike avattiin Oslossa vuonna 1978. Nykyään Bik Bok-liikkeitä on yli 200 Norjassa, Ruotsissa sekä Suomessa, ja niiden pääsegmentti ovat trenditietoiset nuoret naiset. Suomeen Bik Bok avasi ensimmäisen liikkeensä vuonna 2012, ja tällä hetkellä liikkeitä Suomessa on 31.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla Bik Bokin Z-sukupolven työntekijöitä. Nämä seitsemän teemahaastattelua tehtiin tammi-helmikuun 2020 aikana. Tutkimukseen osallistuvat ovat vuosina 1995 - 1999 syntyneitä Bik Bokin myyjiä ja myymäläpäälliköitä, joilla on jokin kaupallisen alan koulutus. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu sukupolviin, erityisesti Z-sukupolveen kohdistuneista työelämän tutkimuksista, sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta, sitoutumisesta ja tulevaisuuden johtamismalleista. Tutkimusongelmana on selvittää, mikä motivoi ja sitoo Z-sukupolvea työskentelemään muodin vähittäiskaupan alalla, ja siihen pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymyksiensä avulla:

1. Mitkä tekijät motivoivat Z-sukupolven työntekijöitä muodin vähittäiskaupan alalla?

2. Miten heidän sitoutumista organisaatioon voitaisiin edistää?

Opinnäytetyön aihe on merkityksellinen, sillä tutkimuksen avulla toimeksiantaja pystyy keskittymään niihin tekijöihin, jotka tulee huomioida, kun motivoidaan Z-sukupolven työntekijöitä ja sitoutetaan heitä yritykseen.

2 Motivaatio ja sitoutuminen työnantajaan

Tässä luvussa tarkastellaan työmotivaation ja sitoutumisen merkitystä aikaisemmin tehtyjen tutkimuksien avulla. Motivaatiota käsitellään sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta. Pohjan sisäiselle motivaatiolle loi Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteoriat, ja merkityksellisyyttä sisäisen motivaation perustana käsitellään laajemmin alaluvussa 2.1.1. Ulkoista motivaatiota (luku 2.2.) lähestytään aluksi Herzbergin (1959) motivaatio- ja hygieniateorian näkökulmasta, ja Herzbergin teoriaa rinnastetaan muuhun tutkimustietoon. Sitoutumista käsitellään Schaufelin, Salanovan, Gonzan ja Bakkerin (2002) mukaan luvussa 2.3, minkä jälkeen tarkastellaan johtamisen vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja sitoutumisen kehittämistä organisaatiossa luvuissa 2.3.1 ja 2.3.2.

Ihmisen persoonallisuus, tunteet, ajatusten säätely ja ympäristö muodostavat motivaation (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 6). Kun organisaatiossa tunnustetaan työntekijöiden toimintaa ohjaavat motiivit, on niihin mahdollista vaikuttaa. Varmistamalla, että työntekijät ovat motivoituneita, on yrityksellä paremmat edellytykset menestymiseen. (Buchanan & Huczynski 2017, 286.) Motivaatiotutkimuksessa pyritäänkin selvittämään, miksi ihminen käyttäytyy niin kuin käyttäytyy (Deci & Ryan 1985, 3).

Motivaatio lajitellaan usein tunnettujen motivaatioteorioiden jaottelun mukaan sisältö- ja prosessiteorioihin tai motivaatiota tarkastellaan sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta. Sisältöteoriat tutkivat työn sisältöön liittyviä tekijöitä, jotka voivat työntekijää hyvään suoritukseen. Näitä teorioita kutsutaan myös tarveteorioiksi, koska ne selittävät motivaation perustan muodostuvan ihmisen erilaisista tarpeista. Tunnetuimpia sisältöteorioita ovat Maslowin (1954) tarvehierarkia, Herzbergin

motivaatioteoria (1959) ja McCllandin tarveteoria (1967). (Lämsä & Hautala 2004, 81-82.)

Prosessiteorioiden taustalla on kognitiivinen psykologia, jonka mukaan tietorakenteet ja ajatusmallit muodostavat ihmisen motivaation perustan. Tällä tarkoitetaan ihmisten työhön liittyvää, järkipästä tarkastelua tai ajattelumallia, joka muodostaa motivaation pohjan. Tunnettuja prosessiteorioita ovat kehittäneet mm. Vroom (1964), Adams (1965), Locke (1968) ja Deci (1985.) (Lämsä & Hautala 2004, 81-82; Viitala 2004, 155; Juuti 2006, 44-45.)

Työelämän nopeat muutokset, liian vaativat tavoitteet, työyhteisön toimimattomuus ja jatkuva vaatimus kehittymiselle vaarantavat motivaation syntymisen. Jotta työn mielekkäys ja tehokkuus voidaan pitkäkestoisesti saavuttaa, pitää selvittää todelliset motivaation lähteet ja vahvistaa niitä. (Aro 2006, 46-47.)

2.1 Sisäinen motivaatio

Decin ja Ryanin (2012) mukaan sisäisesti motivoituva ihminen ei pysty motivoitumaan liiallisen valvonnan alla, eikä palkkiolla ole tärkeä rooli motivoitumisessa. Sisäisesti motivoituvalla ihmisellä täytyy olla valta päättää omista asioistaan. Ihminen tekee valintoja ottamalla huomioon omat tunteuksensa, tarpeensa tehdä mielenkiintoisia asioita sekä tulkitsemalla ympäristöä. (Deci & Ryan 2012, 38-39.)

2.1.1 Itsemääräämisteoria

Yksi tunnetuimmista sisäisen motivaation teorioista on Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria vuodelta 1985. Sen keskeinen ajatus on, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin, kasvuun ja sisäsyntyiseen motivaatioon. Nämä kolme tarvetta ovat: autonomia, kompetenssi eli kyvykkyys ja läheisyys. (Deci & Ryan 2000, 229.) Autonomia tarkoittaa tekemistä, joka lähtee ihmisen omasta halusta eivätkä taustalla ole ulkoiset paineet tai vaatimukset. Kompetenssi tarkoittaa asioiden osaamisesta, hallitsemisesta ja aikaansaamisesta tulevaa kokemusta. Läheisyys taas tarkoittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin henkilö

tuntee olevansa osa välittävää yhteisöä ja kokee yhteyttä hänelle läheisten ihmisten kanssa. Näiden tarpeiden toteutuessa ihminen kokee vahvaa autonomista motivaatiota, tunnetta hyväksynnästä ja vapaasta tahdosta. Ne johdattelevat ihmistä henkiin kasvuun, rehellisyyteen ja hyvinvointiin. Kontrolloitu motivaatio syntyy, jos tarpeet eivät toteudu ja ihminen kokee tarvetta käyttäytyä ja toimia tietyllä tavalla.

Tämä vaikuttaa negatiivisesti ihmisen hyvinvointiin ja toiminnan tehokkuuteen (Deci & Ryan 2012, 85-87; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 102.) Myös Van den Broeck, Ferris, Chang ja Rosen (2016) ovat tutkimustiedon koonnissaan esittäneet, että näiden perustarpeiden toteutumisella on vaikutusta paitsi sisäiseen motivaatioon, myös elämäntyytyväisyyteen, työtyytyväisyyteen ja työuupumuksen hallitsemiseen (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 102-103).

Itsemääräämisteoriassa motivaatio erotellaan autonomiseen ja kontrolloituun. Ulkoinen, kontrolloitu motivoituminen on lyhytkestoista ja tapahtuu, kun ihminen suorittaa tehtävän seurausten takia saadakseen palkkion tai välttääkseen rangaistuksen. Ulkoinen painostus aiheuttaa toiminnan keskeytymisen, ja motivoituminen yleensä päättyy, jos tekemistä ei seuraa esimerkiksi palkkio. Tutkimukset osoittavatkin, että autonomisesti motivoituneet henkilöt voivat henkisesti paremmin ja menestyvät työelämässä sekä pystyvät selättämään hankaluudet, kuten masentuneisuuden tunteen, paremmin kuin kontrolloidusti motivoituvat. (Deci & Ryan 2012, 88-90.)

Autonominen motivaatio sisältää kaksi eri motivaation muotoa: sisäsyntyisen ja integroidun motivaation. Sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on innostavaa ja kiinnostavaa, mikä vetää puoleensa ja täten motivoi sekä palkitsee itsessään. Integroitu motivaatio taas tarkoittaa tekemistä, joka pohjautuu henkilön arvoihin ja omakuvaan. Tämän taustalla on ihmisen tarve päästä tekemään hänelle tärkeitä asioita, vaikka itse tekeminen ei olisikaan erityisen innostavaa. (Deci & Ryan 2012, 87-88; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 104.)

Kompetenssi eli kyvykkyys tai pätevyys on opittua, ja motivaation lähteenä on pätevyyden lisääntyminen, mikä motivoi oppimista. Kyvykkyiden lisääntymisen tunne tuo oppijalle mielihyvän tunnetta, ja motivoituminen jatkuu niin kauan, kun tekeminen

koetaan tarpeeksi haastavaksi. Kun tekeminen rutinoituu, johtaa se yksinään pidemmällä aikavälillä kyllästymiseen ja haluun oppia uutta. (Deci & Ryan 2012, 88.)

Torjutuksi tuleminen ryhmässä vaikuttaa ihmisen sisäisen motivaation perustarpeeseen, läheisyyteen. Jos ihminen ei koe ympärillään olevaa sosiaalista verkostoa turvalliseksi, häntä kontrolloidaan eikä hän koe itseään tasavertaiseksi ryhmän jäseneksi, aiheuttaa se itsekeskeisyyttä ja vetäytymistä. Tämä on ihmisen puolustusmekanismi, joka aktivoituu, jos läheisyyden tunne puuttuu. (Deci & Ryan 2000, 229.)

Elämäntilanteilla ja ympäristöllä on vaikutusta ihmisen yksilöllisen motivaation määrään ja syihin. Näitä vaihteluita kuvataan itsemääräämisteoriassa kausaalisisina vaihteluina, joita on kolmenlaisia: autonominen orientaatio, kontrolliorientaatio ja impersonaalinen orientaatio. Autonomisessa orientaatiossa ihminen tutkailee ja tulkitsee ympäristöä tukemaan päätöksentekoaan sekä käytöstään. Tällä koetaan olevan yhteys mm. hyvään itsetuntoon, toisten auttamiseen ja itsensä toteuttamiseen. Kontrolliorientaatiossa ihminen kokee, että valintamahdollisuudet ovat melko vähäiset ja toimintaa on mukautettava esimerkiksi palkkion mukaan. Kontrolliorientaatiossa ihminen saattaa myös toimia täysin päinvastoin kuin odotetaan ja uhmaa kontrollitekijöitä rangaistuksen uhasta huolimatta. Impersonaalisisessa orientaatiossa ympäristö on esteenä ihmisen haluamalle toimintatavalle tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin ihminen usein epäonnistuu toimimaan tilanteessa haluamallaan tavalla. (Deci & Ryan 2012, 90-91.)

Työn riittävä haasteellisuus, saavutettavissa olevat tavoitteet, toiminnan tarkoituksenmukaisuuden laajempi hahmottaminen ja työyhteisöstä tuleva yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttavat työmotivaatioon positiivisesti. Sinokki (2016) nostaa esille myös henkilön persoonallisuuden, elämänvaiheen ja koetun elämän (Sinokki 2016, 81). Ihmisen perusmotiiveihin vaikuttavat myös itsemääräämisteorian mukainen kompetenssi, läheisyys ja autonomia, ja vain näiden kohdatessa voi tapahtua sisäsynnyistä motivaatiota. Martela ja Riekkö ovat tutkimuksessaan (2018) pystyneet osoittamaan, että itsemääräämisteorian mukaisten kolmen elementin lisäksi tarvitaan vielä neljäs perustarve, hyvän tekeminen, jotta myös sekä yleinen hyvinvointi että työssä koettu merkityksellisyys voivat toteutua (Martela & Riekkö 2018).

2.1.2 Merkityksellisyys sisäisen motivaation ja sitoutumisen perusteena

Geldenhyus, Taba ja Ventel (2014) ovat todenneet tutkimuksessaan, että merkityksellinen työ sitouttaa yritykseen ja saa työntekijöitä antamaan itsestään työlle enemmän. Yritykset, joissa työn merkityksellisyys koetaan tärkeäksi ja joissa merkityksellisyttä suunnitelmallisesti pyritään kehittämään, menestyvät todennäköisemmin. (Geldenhyus, Taba & Ventel 2014.)

Suurimmalle joukolle merkityksellisyys on itsensä toteuttamisen mahdollisuus. Tärkeäksi koetaan myös kyky nauttia sosiaalisista suhteista ja yrityksen esimiestyö. Työyhteisö on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat merkityksellisyyden tunteeseen. Merkityksellisyyden tunteen rakentuminen ihmisten välisissä suhteissa on voimakasta, sekä negatiivisessa että positiivisessa mielessä. Sosiaalisten tilanteiden luoma paine, onnistuminen ja epäonnistuminen ovat ihmisten välisissä kanssakäymisissä aina läsnä. (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 82-85.)

Vaikutusmahdollisuudet ja esimieheltä saatava tuki ovat toimivan työyhteisön ohella merkityksellisyyttä kasvattavia tekijöitä. Kun työntekijä koee itsensä ja työnsä mielekkääksi, näkyy se innostumisena, aikaansaamisena ja työhön syventymisenä. Lisäksi työn tuoma taloudellinen turva, uuden oppiminen ja onnistuminen, toisten auttaminen sekä tavoitteiden saavuttaminen tuovat työhön mielekkyyttä. (Aaltonen ym. 2015, 24, 84.)

Merkityksellisyyttä heikentäviä tekijöitä työyhteisössä ovat usein negatiivisesti viestivät henkilöt. Lisäksi palautteenannon ja kiitoksen puute vaikuttavat merkityksellisyyden tunteeseen negatiivisesti. (Aaltonen ym. 2015, 85-86.) Moilanen ja Virtanen (2010) nostavat esille lisäksi epävarmuuden työn mielekkyyttä heikentävänä tekijänä (Moilanen & Virtanen 2010, 34) ja Antila (2006) yhdeksi epävarmuustekijäksi työn menettämisen pelon. Työelämän muutos on vaikuttanut tehokkuuden vaatimukseen, mikä on vaikuttanut negatiivisesti arjessa jaksamiseen. Mielekkyyttä lisää tasapainoinen työmäärä sekä turvallinen ja hyvä työympäristö, mutta huomioitava on myös, että liian helppo työ ei myöskään ole mielekäästä. (Antila 2006, 66-70.) Virta, Koivu-

nen ja Klimoff (2008) nostavat esille tutkimusartikkelissaan, että mahdollisuus autonomiseen työskentelytapaan, jossa työntekijä saa laaja-alaisesti hyödyntää ammattitaitoaan, vaikuttaa positiivisesti jaksamiseen. Vastuullisen työtavan koetaan lisäävän työn mielekkyyttä ja parantavan työhyvinvointia. (Virta, Koivunen & Klimoff 2008, 24–26.)

Merkityksellisyyden tunne on henkilökohtainen. Se muodostuu mahdollisuudesta toteuttaa itseään, ja tämän vuoksi kukaan ulkopuolinen ei voi sanoa toiselle, että jokin työ on merkityksellisempää kuin toinen. Erilaiset elämäntilanteet vaikuttavat asioihin, jotka juuri sillä hetkellä koetaan merkityksellisiksi. Joskus esimerkiksi perhe-elämä ja sen myötä tulevat asiat koetaan tärkeämmiksi kuin haasteelliset työtehtävät uusineen tittleineen, joskus taas päinvastoin. (Järvinen 2014, 219; Leiviskä 2011, 18.) Työn merkityksellisyys syntyy joillekin toimeentulon turvaamisesta, mutta palkka on merkityksellinen usein vain silloin, jos se koetaan liian pieneksi tai palkka ei riitä henkilökohtaisten menojen kattamiseen (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 82).

Merkityksellisyys työelämässä on tärkeää yhteiskunnallisesti, sillä henkilöstön ollessa yrityksen tärkein voimavara hyvinvoivat ja motivoituneet ihmiset lisäävät yrityksen tehokkuutta. Työelämän muuttuessa ja uusien sukupolvien tullessa työelämään muuttuvat myös työhön kohdistuvat odotukset. Nuorilla työntekijöillä on uudenlaisia odotuksia työelämästä, jolloin työn merkityksellisyys korostuu. Nuorten sukupolvien keskuudessa itsensä toteuttamisen tarve on voimakas ja taloudelliset seikat jäävät tämän tarpeen alle. (Järvinen 2014, 79; Loisa 2018.) Tätä vahvistaa myös Moilasan ja Virtasen (2010) tutkimus, jossa he huomasivat, että postmaterialistiset asiat, kuten hyvä työyhteisö ja mielenkiintoinen työ korostuivat sitä enemmän mitä nuorempia vastaajat olivat (Moilanen & Virtanen 2010, 36).

Itsensä toteuttaminen ja merkitykselliseksi kokeminen ovat olleet ihmisen perusasioita jo 1800-luvulta asti. Maailman muuttuessa sosiaaliturva on mahdollistanut ihmisille vaatia merkityksellisyyden tunnetta hyvinvointivaltioissa myös työelämässä. Merkityksellisyyden tunteminen mahdollistaa ihmisyyden eli elämisen tunteen myös työaikana, sen sijaan, että työ olisi vain hengissä pysymisen ehto. (Martela 2018.)

Sisäisen motivaation johtaminen

Miten johtaa motivaatiota, mikä lähtee ihmisestä sisältä päin? Miellyttävien työtehtävien lisääminen vahvistaa autonomiaa. Autonomiasta motivoituvan tekijä odottaa työn olevan mielekästä ja palkitsevaa, mihin työntekijä tarttuu ilman, että häntä tarvitsee jatkuvasti kontrolloida. Joskus jokin työtehtävä voi olla jollekin epämiellyttävä, kun taas toiselle se on kiinnostava ja mielekäs ja siksi työyhteisössä jokaisen työhön kohdistuvat mieltymykset on oltava kaikkien tiedossa. Yksittäisten työtehtävien jako ei kuitenkaan riitä, vaan työntekijän autonomian kokemuksen kannalta on tärkeää, että esimies delegoi alaisilleen laajempia vastuullisia työkokonaisuuksia. Kommunikaatio on avain asemassa vastuullisen työkokonaisuuden alkuvaiheessa, jotta työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat työkokonaisuuden tavoitteet. Kuitenkin tapa, miten työntekijä työn hoitaa tavoitteiden saavuttamiseksi jää työntekijän ratkaistavaksi. Autonomia ei kuitenkaan vaadi, että työntekijällä olisi vapaus tehdä asioita täysin niin kuin haluaa. Selkeä kommunikaatio määrittää työnteon tavoitteiden lisäksi työskentelyn raamit ja säännöt, ja perustelut lisäävät autonomian kokemusta. Työntekijällä on tarve tietää, miksi jokin asia on tehtävä sekä miksi se on arvokasta ja tärkeää. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 109-110.)

Työnkuvan selkeä hahmottaminen ja työn hallinnan tunteen lisääminen ovat tärkeitä sisäisen motivaation ja työn imun ylläpitäjiä. Työnkuvan selkeä rajaus lisää se työntekijän kykyä hahmottaa omien työtehtävien määrää. Lisäksi työn priorisointi yhdessä esimiesten ja kollegoiden kesken helpottaa ymmärrystä tilanteesta ja työtehtävien tärkeysjärjestyksestä. Selkeä työnkuva ja työn priorisointi auttaa työntekijää jaksamaan työssä ylläpitäen työntekijän työhyvinvointia. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 110.)

Työntekijän kompetenssi vahvistuu huomioimalla työn edistyminen palautteen avulla. Kun työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, on vuorovaikutus sujuvaa, suoraa, mutta toista arvostavaa ja kunnioittavaa sekä palautteen anto esimiehen ja kollegoiden toimesta luontevaa. Työyhteisön jokaisen jäsenen kuunteleminen auttaa tiimiä hyödyntämään tehokkaasti jokaisen osaamista ja näkemystä. Tämä lisää ihmisten perustarpeen, läheisyyden tyydyttymistä. Toiminnan yhteinen kehittäminen ja

suunnittelu viestii arvostuksesta ja työn suunnitteluun osallistaminen parantaa työtapojen sujuvuutta. Osallistavalla päätöksenteolla saadaan sitoutettua työntekijät tehtyihin päätöksiin ja lisäämään heidän kokemustaan täysvaltaisesta ryhmän jäsenyydestä ja täten sitouttamaan heidät työyhteisöön. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 110-112.)

Avoimet keskusteluväylät, ihmisten kunnioittaminen, työn joustavuus, palaute ja välittäminen ovat myös Antilan (2006) mukaan mielekkyyden lisäämisen avainasioita työpaikalla. Kun tavoitteet ovat selkeät ja yhdessä sovitut, sekä työpaikalla vallitsee luottamuksen ilmapiiri, parantavat nämä yrityksen toimintakulttuuria. (Antila 2006, 70.)

2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisilla motivaatitekijöillä tarkoitetaan Sistonen (2011) mukaan, erilaisten palkkioiden, bonusten, maineen tai rangaistuksen perusteella kumpuavaa motivaatiota. Ulkopuoliseen motivaatioon on mahdollista vaikuttaa ulkopuolelta aineellisten tai aineettomien palkitsemiselementtien avulla. Aineettomissa palkitsemisissa on kyse vaikeasta rahalla mitattavasta ”etuudesta”. Aineettomia elementtejä ovat esimerkiksi positiivinen palaute, kehittymismahdollisuudet, työn sisällön muokkaaminen ja joustavat työjärjestelyt. Aineellisilla palkitsemilla viitataan usein erilaisiin rahallisesti mitattaviin etuihin kuten palkkaan tai palkkioihin. (Sistonen 2011, 25, 92-93.) Ylikorkala ym. (2018) määrittelevät aineellisiksi palkitsemiselementeiksi tulospalkkiot, henkilöstörahasto ja pikapalkkiot. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 28-30).

Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoria on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Teorian mukaan työmotivaatioon vaikuttaa kaksi toisistaan riippumatonta tekijäryhmää, motivaatitekijät ja hygienie tekijät. Kannustetekijät eli motivaatitekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, ja niitä ovat esimerkiksi työn saavutukset, vastuu, kehittyminen ja työstä saatu tunnustus. Hygienie tekijät eli toimeentulotekijät liittyvät työympäristöön käsittäen esimerkiksi työskentelyolosuhteet, palkan ja esimiehen johtamista-

van. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959.) Herzbergin teorian mukaan hygieniatekijät ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ollessaan huonolla tasolla. Kun nämä tekijät ovat kunnossa, ne poistavat osittain työn suorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä. Huonosti hoidetut hygieniatekijät vaikuttavat työyhteisöön laskevien tyytyväisyyttä ja motivaatiota, kun taas hyvin hoidettuna niitä ei pitäisi edes huomata. (Viitala 2004, 156.) Nykyisin palkkauksen ja palkitsemisen rooli on tiedostettu kuitenkin motivointitekijänä, ja sillä on entistä merkittävämpi rooli organisaatioiden toiminnan ja tuloksen kehittymiselle (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014).

<p>Motivaatiotekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> - työ itsessään - saavutukset - työstä saatu tunnustus - vastuu - työssä eteneminen - henkilökohtainen kehittyminen ja kasvu
<p>Hygieniatekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen politiikka ja hallinto - työskentelyolosuhteet - palkka - status - henkilökohtainen elämä - esimies - suhde esimieheen - suhde alaisiin - suhde työkavereihin - turvallisuuden tunne

Kuvio 1. Herzbergin teorian mukaiset motivaatio- ja hygieniatekijät. (Herzberg 1987, 8, muokattu)

Motivaation ja palkitsemisen välisestä korrelaatiosta on monenlaista tutkimustietoa. Sistosen mukaan (2011) Benabou ja Tirole (2003) toteavat, että useat taloustieteen tutkimukset kertovat palkitsemisen vaikuttavan positiivisesti työntekijän suoritukseen, kun taas osa psykologisista tutkimuksista näkee palkitsemisella olevan päinvastaiset vaikutukset. Negatiivisen vaikutuksen mahdollisuutta perustellaan ulkoisen motivaation ja sisäisten motivaatiotekijöiden ristiriidalla. (Sistonen 2011, 25.)

Ylikorkalan ym. (2018) mukaan, palkitsemisella tavoitellaan innostunutta ja sitoutunutta henkilöstöä, hyvää ja tuottavaa suorittamista, yhteistyötä, sekä tarvittavan osaamisen ja toiminnan kehittämistä. Onnistunut palkitseminen edesauttaa myös työntekijöiden pysyvyyttä ja kasvattaa yrityksen tuloksellisuutta. Kun palkitseminen ei ole onnistunut, johtaa se useisiin ongelmiin, kuten irtisanomisiin ja työhyvinvoinnin laskuun. (Ylikorkala ym. 2018, 13-14.) Sistonen (2011) esittääkin, että palkitsemisjärjestelmien on oltava linjassa yhtiön strategian ja tavoitteiden toteutumiseen, niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Usein palkitsemisen jalkautus kuitenkin jää teorian tasolle ja käytännössä se saattaa olla täysin irrallaan yrityksen asettamasta strategiasta. Vaikka henkilökunta tiedostetaan yrityksen sidosryhmistä merkittävimmäksi voimavaraksi, monesti palkitsemisjärjestelmät keskittyvät palkitsemaan vain yksittäisiä johtajia ja johtoryhmää. (Sistonen 2011, 16-17, 37.)

Palkitsemisen kehittämisen organisointi kohdistuu yleensä yrityksen toimitusjohtajalle tai henkilöstöjohtajalle. Palkitsemisen suunnittelua ei ala suoraan mittareiden pohdinnalla, vaan yhteensopivuuden kartoittamisella. Mietittäväksi myös jää, palkitaanko henkilö, tiimi, vai koko henkilöstö. Henkilöstön ottaminen mukaan palkitsemisen suunniteluun takaa hyvän lopputuloksen, sillä esimerkiksi rahapalkkiot vaikuttavat henkilökunnan toimintaan enemmän kuin yleisesti uskalletaan sanoa. (Ylikorkala ym. 2018, 17-21, 53.)

2.3 Sitoutuminen

Schaufelin, Salanovan, Gonzan ja Bakkerin (2002) mukaan työhön sitoutuminen määritellään työhön liittyväksi positiiviseksi ja tyydyttäväksi mielentilaksi, mille ominaisia tunnusmerkkejä ovat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorption) (Schaufeli, Salanova, Gonza & Bakker 2002). Tarmokkuudella tarkoitetaan korkeaa energiatasoa ja henkistä kestävyyttä, omistautuminen viittaa siihen, että ollaan vahvasti mukana työssä tuntien merkityksellisyyden, innostuneisuuden ja haasteellisuuden tunnetta. Uppoutuminen on työhön keskittymistä, jolloin aika kulkee nopeasti ja työstä irtautuminen saattaa olla hankalaa. (Schaufeli & Bakker 2004.)

1940-luvulla sitoutuminen oli nauttimista ja viihtymistä työssä. Jo vuonna 1943 Maslown tarvehierarkia korosti yhteenkuulumista (ystävyyys, rakkaus, ryhmään kuuluminen) perustarpeena, mitä ihminen tarvitsee selviytyäkseen (Maslow 1943). 1950-1960-luvulla huomattiin, että sitoutumisella ja johdolta tulevan tiedottamisen välillä oli suhde. 1970-luvulla sitoutumisella ja työntekijöiden tyytyväisyydellä havaittiin olevan yhteys ja 1980-luvulla avoin viestintä korostui työntekijöiden sitouttamisessa. 1990- ja 2000-luvuilla suhde työntekijöiden sitoutumisen ja tehokkuuden välillä ilmeni. (O'Neill, Hodgson & Al Mazrouei 2015.) O'Neillin ym. (2015) mukaan Clampitt ja Downs (1993) osoittivat myös, että sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia. Lisäksi innovatiivisuuden todettiin olevan yhteydessä sitoutuneisuuteen ja sitoutuneisuus lisää työntekijöiden psykologista hyvinvointia (Robertson & Cooper 2010). Aon Hewittin (2015) tutkimuksessa todettiin, että työntekijöiden sitoutuminen ja johtaminen ovat edellytyksiä yrityksen menestymiseen.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan kyky kommunikoida tehokkaasti työntekijöiden kanssa ja kaksisuuntaisen viestinnän edistäminen ovat tärkeämpiä kuin palkat ja edut työntekijöiden sitoutumisen luomiseksi (Clutterbuck & Hirst 2002; Barrett 2006). Hyvä sisäinen viestintä organisaatiossa motivoi ja sitouttaa työntekijöitä, koska sisäinen viestintä luo mahdollisuuden ymmärtää, mitä muutoksia tapahtuu ja miten niihin tulisi reagoida. Sisäisen viestinnän avulla luodaan raamit vapauksista ja vaatimuksista lisäten työntekijöiden tietoa säännöistä ja määräyksistä. (O'Neill, Hodgson & Al Mazrouei 2015.)

Sitoutuneilla työntekijöillä on henkilökohtaisia resursseja, mukaan lukien optimismi, tehokkuus, itsetunto, joustavuus ja aktiivinen selviytymistapa, mitkä auttavat heitä hallitsemaan ja vaikuttamaan heidän työympäristöönsä menestyksekkäästi (Luthans, Norma, Avolio & Avey 2008). Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan sitoutuneiden työntekijöiden innostuminen ja energia näkyy myös työn ulkopuolella, esimerkiksi urheilussa ja luovissa harrastuksissa. Sitoutuneet työntekijät ovat väsyneitä pitkän työpäivän jälkeen, mutta he kuitenkin kuvaavat heidän väsymyksensä melko miellyttävänä tilana, koska siihen liittyy positiivisia saavutuksia. He eivät ole kuitenkaan riippuvaisia työstään, vaan he nauttivat myös työn ulkopuolisista asioista. (Bakker & Demerouti 2008.)

Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan Xanthopouloun, Bakkerin, Demeroutin ja Schaufelin (2007) tekemä tutkimus osoitti, että sitoutuneet työntekijät suoriutuvat paremmin. Mitä korkeampi työntekijöiden päivittäinen sitoutuminen on, sitä korkeampi on heidän objektiivinen taloudellinen tuotto. On ainakin neljä syytä, miksi sitoutuneet työntekijät suoriutuvat paremmin kuin sitoutumattomat työntekijät. Sitoutuneet työntekijät kokevat usein 1) positiivisia tunteita, mukaan lukien onnellisuutta, iloa ja innostuneisuutta, 2) parempaa terveydentilaa, 3) mahdollisuuden luoda ja kehittää omaa työpaikkaa ja henkilökohtaisia resursseja, 4) mahdollisuuden siirtää heidän sitoutumistaan muille. (Bakker & Demerouti 2008.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että sitoutuneet työntekijät kokevat usein positiivisia tunteita, ja tämä voi olla syy siihen, miksi he ovat tuottavampia työssään. Cropanzanon ja Wrightin (2001) mukaan, onnelliset ihmiset ovat herkempiä näkemään työnsä mahdollisuudet ja ovat avuliaita muita kohtaan. Olennainen syy siihen, miksi sitoutuneesti tehty työ on tuottavampaa, on työntekijöiden kyky luoda omia resursseja. Fredricksonin ja Joinerin (2002) mukaan, Fredricksonin (2001) tutkimus osoittaa, että tietyt positiiviset tunteet- mukaan lukien ilo, kiinnostus ja tyytyväisyys, lisäävät kaikki kykyä laajentaa ihmisten hetkellistä ajattelua ja rakentaa henkilökohtaisia resursseja- esimerkiksi ilo laajentaa resursseja haluamalla olla luova. Kiinnostus, toinen positiivinen tunne edistää halua tutkia, sekä omaksua uutta tietoa ja kokemuksia sekä halua kasvaa. Fredricksonin ”laajenna ja rakenna”-teoria on osoittanut, että hetkelliset positiiviset kokemukset voivat rakentaa kestäviä psykologisia resursseja ja edesauttaa emotionaalista hyvinvointia. Positiiviset tunteet saavat ihmiset tuntemaan olonsa hyväksi kyseisellä hetkellä, mutta myös tuntemaan samoin tulevaisuudessa (Fredrickson & Joiner 2002.)

Schaufelin, Bakkerin ja Van Rhenen (2008) tutkimus johtajien keskuudessa osoitti sitoutumisen vaikuttavan kykyyn ennakoida tulevan vuoden työvoimavaroja. Sitoutuneet työntekijät kykenevät paremmin mobilisoimaan oman työpaikkansa ja henkilökohtaiset resurssinsa, mikä puolestaan lisää tulevaisuuden sitoutumista ja mahdollisuutta sen suunnitteluun. (Schaufel, Bakker & Van Rhene 2008.)

Tutkimukset viittaavat siihen, että sitoutuminen liittyy positiivisesti terveyteen. Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan Schaufeli & Van Rhene (2006) osoittivat, että sitoutuneet työntekijät ilmoittavat vähemmän psykosomaattisia vaivoja kuin heidän sitoutumattomat kollegansa. Samoin Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen ja Schaufeli (2001) havaitsivat negatiivisen sitoutuneisuuden (etenkin tarmokkuuden puutteen) ja psykosomaattisen terveyden välisen korrelaation (esim. päänsärky, rintakipu). Lisäksi Hakanen, Bakker ja Schaufeli (2006) tutkimuksessaan osoittivat, että työhön osallistumiseen liittyy positiiviseksi itsearvioitu terveys.

Useimmissa organisaatioissa suorituskyky on seurausta yksilöiden yhteisistä ponnisteluista. Keskinäinen sitoutuminen työryhmän välillä lisää suorituskykyä, sillä sitoutuminen voidaan määritellä siirtävän positiivisia (tai negatiivisia) kokemuksia yhdestä henkilöstä toiseen (Westman 2001). Barsaden (2002) tutkimuksessa tutkittiin mielialan siirtymistä ihmisten välillä, ja sen vaikutusta suorituskykyyn. Hän osoitti, että positiivinen mieliala on tarttuvaa ja johtaa siten yhteistyöhaluisempaan toimintaan ja parempaan työn suorituskykyyn. Sy, Cote ja Saavedra (2005) tutkimuksessaan lisäksi havaitsivat, että positiivinen ilmapiiri johtajien keskuudessa helpottaa tehtävien koordinaatiota ja ajallisesti tähän kuluu vähemmän aikaa kuin negatiivisen ilmapiirin johtajissa. Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan Bakkerin, Gierveldin ja Van Rijswijkin (2006) tutkimus osoittaa, että ryhmätason työhön osallistumisella on vaikutusta yksittäisten ryhmän jäsenten sitoutumiseen (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) ja täten yksittäisten jäsenten työvaatimusten ja resurssien hallintaan. Ryhmän sitoutuneet työntekijät, jotka viestivät optimismista, positiivisista asenteista ja ennakoivasta käyttäytymisestä heidän kollegoidensa kanssa, luovat positiivisen joukkueilmapiirin, joka on riippumaton vaatimuksista ja resursseista, joille he ovat alttiina. Tämä viittaa siihen, että sitoutuneet työntekijät pystyvät vaikuttamaan kollegoihinsa, ja näin ollen he toimivat paremmin joukkueena. (Bakker & Demerouti 2008.)

Työresursseilla tarkoitetaan fyysisiä, sosiaalisia tai organisatorisia työn osia, jotka voivat vähentää työn vaatimuksia, olla toiminnallisia, saavutettavissa olevia työtavoitteita tai stimuloida henkilökohtaista kasvua (Bakker & Demerouti 2007). Työnresurs-

seja ovat esimerkiksi autonomia, kollegoiden sosiaalinen tuki ja taitojen monimuotoisuus. Työresursseilla oletetaan olevan luontaisesti motivoiva rooli, koska ne täyttävät ihmisen perustarpeet, kuten autonomian, läheisyyden ja tarpeen olla pätevä. (Van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte & Lens 2008.) Esimerkiksi taitojen monimuotoisuus edistää oppimista, mikä lisää pätevyyttä, kun taas päätöksiin vaikuttaminen ja sosiaalinen tuki tyydyttävät autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Työresursseilla voi olla myös ulkoisesti motivoiva rooli, koska mielekäs työ ympäristöineen edistää halua ponnisteluun ja kyvykkyyden esille tuomiseen. Motivoivassa työympäristössä on todennäköistä että, tehtävä suoritetaan onnistuneesti ja työn tavoite saavutetaan. Palaute suorituskyvystä ja työtä tukeva ohjaus lisää onnistumisen todennäköisyyttä saavuttaa työn tavoitteet. (Bakker & Demerouti 2008.)

Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan työresursseista tulee houkuttelevia kun työntekijät, joilla on motivaatiota oppia sekä kehittää taitojaan aktiivisesti ja korkeat työvaatimukset kohtaavat (Bakker & Demeroutin 2007). Työresurssien lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilökohtaiset resurssit ja psykologinen pääoma (PsyCap) ovat työhön sitoutumisen osalta tärkeitä tekijöitä. PsyCap on määritelty ”yksilön positiiviseksi psykologiseksi kehitystilaksi”, jolle on ominaista: 1) itseluottamus (omatehokkuus) ryhtyä tarvittaviin ponnisteluihin menestyäkseen, haastavat tehtävät; 2) positiivinen (optimistinen) ajattelu menestymisestä nyt ja tulevaisuudessa, 3) toivo tavoitteita kohtaan, ohjaamalla toimintaa kohti tavoitteita menestyäkseen ja 4) sinnikkyys- ongelmien ja vastoinkäymisien kohtaaminen, ylläpitäminen ja palautuminen takaisin menestyksen saavuttamiseksi. (Luthans, Youssef & Avolio 2006, 3.)

Kiinnostumisen ilmapiiri muodostuu kuudesta elementistä (työmäärä, hallinta, palkkio, yhteisö, oikeudenmukaisuus ja arvot) ja niillä on epäsuorat vaikutukset siihen, miten työntekijät kokevat työresurssit, työn vaatimukset ja sitoutumisen (Bakker, Albrecht & Leiter 2011).

Ylisitoutuminen

Sitoutuneilla työntekijöillä on psykologista pääomaa, omia resursseja suoriutuakseen paremmin. Bakkerin, Albrechtin ja Leiterin (2011) mukaan positiivisen organisaatiokäyttäytymisen (POB) rakenteiden tutkimukset osoittavat, että POB:lla voi olla myös

negatiivinen puoli. Esimerkiksi korkea itsetunto voi johtaa tavoitteen kannalta välttämättömän ajan aliarviointiin ja epärealistinen optimismi voi vahingoittaa yksilöä sekä organisaatioita edistämällä sopimatonta pysyvyyttä. Lisäksi on todettu, että luovuus ja liialliset ponnistelut voivat johtaa turhautumiseen ja heikentyneeseen tuottavuuteen. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Vaikka hyvä itsetunto ja optimismi on tunnistettu positiivisena sitoutumisen tekijöinä, on ylisitoutuneisuus sitoutumisen negatiivinen puoli. Sitoutuneet työntekijät eivät ole välttämättä työnarkomaaneja- heistä voi tulla työntekijöitä, jotka vievät töitä liiaksi myös kotiin. (Bakker & Leiter 2010). Bakkerin ym. (2011) mukaan Beckersin, Lindenin, Smuldersin, Kompierin, Veldhovenin ja Yperenin (2004) tutkimus osoittaa, että työhön sitoutumisella on yhteys ylitöiden tekemiseen. Työ- ja yksityiselämän epätasapainolla on tutkitusti vaikutusta palautumiseen ja voivat näin ollen johtaa terveysongelmiin. Lisäksi ylisitoutuminen on liitännäinen huonompaan suorituskyykyyn. Korkea työhön sitoutuneisuus lisää kiihtyvyyttä, millä saattaa olla häiritseviä tekijöitä kognitiivisen suorituskyykyyn saavuttamiseen. Se heikentää suorituskyykyä tilanteissa, missä yksityiskohtaista, hallittua tietojenkäsittelyä tarvitaan. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Ylisuorittamisessa työhön käytettävä yliaika, sitoutuneiden työntekijöiden voimakas kiihtyvyys ja innostus muuttuvat negatiiviseksi vaikutukseksi, sekä rasitukseksi. Työntekijöistä voi tulla niin uppoutuneita työhönsä, että he unohtavat levätä tai ylläpitää henkilökohtaisia suhteitaan. Tämän seurauksena ylisitoutuneet työntekijät kokevat todennäköisemmin työelämän ja perhe-elämän välisen tilan konfliktisena. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

2.3.1 Johtamisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen

Työntekijät tarvitsevat itsenäisyyttä, harkintavaltaa, mahdollisuuksia hallita työtään ja osallistua päätöksen tekoon. Johtajan käyttäytyminen- kannustava osallistuttaminen päätöksentekoon, esimerkiksi johtaminen, tiedon jakaminen, valmennus ja työntekijöiden huolien huomioiminen ovat työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia teki-

jöitä. Nämä johtajiin kohdistuvat odotukset sitoutuneisuuden lisäämiseksi ovat Bakkerin ym. (2011) johdonmukaisia Decin & Ryanin (1985) itsemääräämisteorian kanssa. Työntekijöiden sitoutuneisuuden voidaan odottaa lisääntyvän, kun työntekijät kokevat roolinsa tärkeyden, he voivat hallita työtään, heidän osaamisensa huomataan ja koetaan tärkeäksi, heillä on hyvä yhteys esimieheen ja kollegoihin sekä he kokevat työnsä merkitykselliseksi. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Bakkerin ym. (2011) mukaan erityisesti muutos- ja voimaannuttavalla johtajuudella on suora ja positiivinen vaikutus työntekijän motivaatorakenteisiin. Viestintä, inspiroivat visiot ja yksilöllinen huomioiminen vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Auttamalla työntekijöitä luomaan merkityksellisyyden kokemusta työssään ja vahvistamalla tiimin positiivisia tunteita ja mielialaa, voi johtaja toiminnallaan sitouttaa työntekijöitään organisaatioon (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Työntekijät eivät vain anna elämänsä tapahtua heille. Pikemminkin he yrittävät vaikuttaa, muotoilla, rajoittaa, laajentaa tai lieventää, mitä heidän elämässään tapahtuu (Grant ja Ashford 2008, 3).

Bakkerin ym. (2011) mukaan Parker ja Ohly (2008) huomauttavat, että työntekijät voivat muuttua aktiivisesti työn muuttuessa- valitsemalla erilaisia tehtäviä, neuvottelemalla erilaisesta työn sisällöstä, tai heidän tehtäviensä merkityksen osoittamisen myötä. Bakkerin, Albrechtin ja Leiterin mukaan erityisen sitoutuneet työntekijät kykenevät tällaiseen käyttäytymiseen. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.) Wrzesniewski ja Dutton (2001) kutsuvat työntekijöiden tekemää omaan työhön kohdistuvaa muotoilua "työn muotoiluksi". Heidän mukaansa työntekijät voivat tehdä fyysisiä ja kognitiivisia muutoksia tehtävissä tai sen sisältämissä suhteissa. Fyysiset muutokset viittaavat työtehtävien muotoon, laajuuteen tai lukumäärään, kun taas kognitiiviset muutokset viittaavat käsitykseen työstä. Suhteet sisällyttävät työntekijöiden harkintavallan heidän sosiaaliseen vuorovaikutukseensa tehdessään työtään. (Wrzesniewski & Dutton 2001.) Työntekijät, jotka kokevat työnsä kutsuvana, harjoittavat todennäköisemmin työn muotoilua, koska työ on enemmän keskeinen osa heidän elä-

mässään. Samoin sitoutuneet työntekijät voivat olla helpommin taipuvaisia muuttamaan aktiivisesti työvaatimuksiaan ja resurssiaan siten, että heidän suorituskykynsä on optimaalinen. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Kiinnostumisen ja työnmuotoilun välistä korrelaatiota on myös tutkittu. Hyvösen ym. (2009) tekemä tutkimus osoittaa, että sitoutuneet johtajat ovat innokkaimpia kehittämään itseään työssä, ja lisäämään ammattitaitoaan. He ovat myös positiivisia toiminnan nykyaikaistamiseen ja tuottavuuden lisäämiseen. He pyrkivät voimakkaaseen työskentelyyn ja yrittävät saada joukkueet toimimaan paremmin kohti asetettuja tavoitteita. (Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen & Mäkikankangas 2009.)

2.3.2 Sitoutumisen kehittäminen organisaatiossa

Monet organisaatiot ovat yhä kiinnostuneempia siitä, miten kehittää työntekijöiden sitoutumista. Sitoutumisen kehittämiseksi voi olla hyödyllistä luokitella sitouttamistoimenpiteet seuraavin osin: organisatoriset, työ- ja henkilökohtaiset interventiot. Näitä yksittäin tai yhdistelmänä tarvitaan toiminnan kehittämiseksi sitouttaa työntekijät ja ylläpitää sitoutumista organisaatioon. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Myös esimiehet toiminnallaan voivat edistää työntekijöiden sitoutumista. Säännölliset työntekijäkyselyt tarjoavat keinon seurata sitoutumista ja sen muutoksia yksiköiden välillä. Avoin, tehokas viestintä ja tiedon kerääminen työntekijätasolta johdolle mahdollistaa työntekijöiden sitouttamisen kehittämisen. Tutkimukset osoittavat, että osallistumista edistävät toimenpiteet vaativat jatkuvaa työtä. Hyvillä aikomuksilla, korkeilla arvonimillä tai lyhyillä kannustusjaksoilla ei ole kestävä vaikutusta työntekijöiden työenergiaan tai työidentiteettiin. Tehokkuuden ylläpitäminen vaatii, että työntekijöiden sallitaan tunnistaa uusia tapoja olla vuorovaikutuksessa keskenään, heillä on mahdollisuus harjoittaa näitä uusia käyttäytymismalleja ja tiimi ponnistelee yhteisien tavoitteiden eteen huolehtien myös toisistaan. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Sitoutuminen organisaation kehittämisprosessina vaatii hyvin harkittuja päätöksiä, joissa integroidaan sitoutuminen päätöksentekoon, suorituskyvyn hallintaan ja urakehitykseen. Operatiivisella tasolla sitouttaminen on onnistumisen huomiointia ja puutteiden korjaamista organisaatioissa. Sitoutumisen puutteet voivat tarjota tärkeää tietoa johtajille siitä, missä organisaatio ei pysty toteuttamaan arvojaan. Toisinaan työntekijöiden työhön osallistumisen aste voi tarjota arvokkaan, epäsuoran signaalin tuotteiden ja palvelujen laadusta. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Sitoutuminen näyttää olevan tarttuvaa ja se voi levitä työryhmän jäsenien keskuudessa. Tämän vuoksi johtajilla on erityinen rooli työntekijöiden sitoutumisen edistämässä. Huomaavainen johtaminen ja erityisesti muutosjohtaminen sopii hyvin inspiroimaan avoimeen yhteistyöhön, sitoutumista tukien. Tutkimukset viittaavat siihen, että johtajat ovat keskeisessä roolissa työntekijän sosiaalisten resurssien kehittämisessä. (Mts.)

Työ- ja henkilökohtaiset resurssit ovat tärkeitä sitoutumisen osatekijöitä. Työpaikkojen uudelleensuunnittelu on työresurssien lisäämistä sitoutumisen parantamiseksi. Sosiaalinen tuki ja työmenetelmien kehittäminen palautteenannon ja autonomian parantamiseksi voivat luoda rakenteellisen perustan työhön sitoutumiselle. Myös työnkierto ja työpaikkojen vaihtaminen saattavat johtaa korkeampaan sitoutumiseen, koska se haastaa työntekijöitä, lisää heidän motivaatiotaan ja edistää oppimista, sekä ammatillista kehittymistä. (Mts.)

Yksilöllisen tason interventioiden osalta, toimenpiteet, joiden tavoitteena on työhön osallistumisen lisääminen keskittyvät henkilökohtaisten resurssien rakentamiseen kuten psykologiseen pääomaan. Koulutus, valmennus, kehittäminen ja henkinen tukeminen rakentavat positiivisia vaikutteita, tunnepitoisuuksia, kuten älykkyyttä ja positiivisesti mukautuvia käyttäytymisstrategioita. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.) Käyttäytymisstrategioihin kuuluu Schaufelin ja Salanovan (2010) mukaan vahvuuksien kehittäminen, kiitollisuuden ilmaiseminen ja sosiaalisten suhteiden vaaliminen. Lisäksi organisaatioympäristö ja sen suhde toimintaan tulee huomioida strategioissa, mitä yrityksessä toteutetaan sitoutumisen kehittämiseksi. Maslach ym. (2001) tutkimuksissaan kiteyttivät, että oikeanlainen työmäärä, palaute, hallinnan tunne,

työssä saatava tuki, kollegat, oikeudenmukaisuus ja merkitykselliset arvot ovat tärkeitä työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001).

Henkilökohtaisesta kehittämisestä vastuu on myös työntekijällä itsellään. Työn vaatimusten muutokset ja muuttuvat yhteydet eri sidosryhmien välillä johtavat pitkiin työaikoihin. Ylitöiden tekemisen riski kasvaa ja tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät myös henkilökohtaisen ja perhe-elämän ylläpidon merkityksen. Työn sitouttamisen edistäminen voi näkyä vapauttavana valinnan ja kontrollin antamisena yksilölle, mutta yksilön on huolehdittava, että hänellä on työhön vaadittavat taidot ja asenteet sekä halu henkilökohtaiseen urakehittymiseen. (Cooper 2005.)

3 Sukupolvet ja työelämän murros

Edellisessä pääluvussa käsiteltiin motivaatiota ja sitoutumista työnantajaan. Tässä pääluvussa käsitellään aluksi sukupolvien välistä jakaumaa, jotta lukijan on helpompi ymmärtää, mitä tämän tutkimuksen kohteena oleva ilmiö, Z-sukupolvi tarkoittaa. Sen jälkeen perehdytään sukupolvien välisiin eroavaisuuksiin, Z-sukupolveen ja heidän käyttäytymiseen työelämässä tarkemmin aikaisempaan tutkimustietoon nojaten.

Sukupolvien jakaminen, sen määrittely ja rajaukset ovat riippuvaisia tietolähteistä ja myös tulokulmasta, mistä sukupolvi käsitettä tutkitaan. Sukupolvi jaottelua tehdään tavallisesti kolmi- tai neliportaisesti. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 35.) Esimerkiksi sekä Stillman (2017, 19) että Tapscott (2010) jaottelee sukupolvet neliportaisesti, mutta heidän määritelmät jakautumasta X-, Y, Z-sukupolvien osalta poikkeavat hieman toisistaan:

1. Baby Boomers: 1946- 1964 (Stillman), 1946-1964 (Tapscott)
2. X- sukupolvi: 1965-1979 (Stillman), 1965-1976 (Tapscott)
3. Milleniaalit (Y-sukupolvi): 1980- 1994 (Stillman), 1977-1997 (Tapscott)
4. Z- sukupolvi: 1995-2012 (Stillman), 1998- (Tapscott)

Psykologi Jean Twenge (2018) kuvaa myös sukupolvea Z vuonna 1995 tai myöhemmin syntyneiksi. Myös Patel (2017) totesi, että sukupolvi Z "muodostuu vuosien 1995 ja 2010 välillä syntyneistä". Hänen mukaansa sukupolvi Z koostuu 1995 ja myöhemmin syntyneistä, joka on ensimmäinen sukupolvi, joka viettää koko murrosikänsä älypuhelimien parissa. He viettävät paljon enemmän aikaa pelaten, verkossa ja sosiaalisessa mediassa sekä käyttävät vähemmän aikaa muuhun tekemiseen, kuten kirjojen lukemiseen, nukkumiseen tai ystävien näkemiseen kasvokkain. (Patel 2017.) Tässä opinnäytetyössä Z-sukupolvi käsite muodostuu Twengen ja Patelin jaottelun mukaan 1995 ja myöhemmin syntyneistä, mikä tarkoittaa, että vanhimmat sukupolven edustajat ovat noin 24-vuotiaita.

Vuosikymmenten eri tapahtumat ja kokemukset ovat sukupolvia erottavia tekijöitä. Baby Boomersit ovat kokeneet sodan jälkeisen uudelleen rakentamisen ja sitä johtaneen talouden vahvistumisen. X-sukupolvi on kokenut laman tuomat vaikutukset talouteen ja taistellut työpaikoistaan. Milleniaalit muistavat hyvin Yhdysvaltojen terrori-iskut 9/11 ja heidän nuoruudessaan teknologia kehittyi. Z-sukupolven digitaidot ovat osaksi kehittyneempiä kuin aikaisempien sukupolvien ja he ovat muita sukupolvia osaavampia ja nopeampia tiedon käsittelyssä. (Johnson & Johnson 2010; Tapscott 2010, 26-29.)

3.1 Z-sukupolvi

Tutkimusten mukaan Z-sukupolven työntekijät ovat monella tavalla samanlaisia kuin aikaisempi sukupolvi Y. Kuitenkin on myös tekijöitä, jotka erottavat nämä kaksi sukupolvea toisistaan. Seuraavaksi esitetään, miten Tapscott (2010) ja myöhemmin myös Patel (2017) ovat kuvanneet Z-sukupolvea ja sukupolvien välisiä eroavaisuuksia.

Sukupolvi Z on syntynyt teknologian aikakaudella, ja he ovat eläneet älypuhelimien ja ilmaisen Internetin maailmassa lähes koko elämänsä. Heillä on taito liikkua eri alustojen ja tekniikan välillä nopeasti ja taidokkaasti. Keskittyminen yhteen asiaan pitkän aikaa ilman ulkoisiin ärsykkeisiin reagointia ei ole tyypillistä Z-sukupolvelle. He kykenevät kiinnittämään huomioon moneen asiaan samanaikaisesti. He voivat aloittaa työskentelyn puhelimen avulla jo matkalla työpaikalle ja työpäivän jälkeen jatkaa

työskentelyä tietokoneella illalla katsellessaan samalla televisiota. Raja työ- ja vapaa-ajan välillä on häilyvä, ja tulevaisuudessa tämä vaikuttaa työelämään ja sen luonteeseen. (Patel 2017.)

Z-sukupolvea kutsutaan myös nimellä online-sukupolvi, sillä he ovat tavoitettavissa käytännössä ympäri vuorokauden. Heidän arkensa koostuu digitaalisen tietotaidon kehittämisestä ja työkalujen käytöstä, jolloin myös heidän odotuksensa muiden saatavuudesta kellon ajasta riippumatta on läsnä. Verkostot ovat arvokkaita, ja tämän vuoksi he kokevat, että informaation arvo kasvaa, kun se jaetaan. (Viljakainen 2011, 47-49.) Z-sukupolvi toimii eri tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. Kun he haluavat oppia uutta, viestiä, ymmärtää, löytää tietoa tai muita asioita, he etsivät tiedon Internetistä. He ovat yhteistyökykyisiä, heidän työmotivaationsa on korkea, ja heillä on erilainen käsitys työelämästä ja omasta työurastaan. Perinteinen televisio- tai lehtimainonta ei enää vaikuta Z-sukupolven tai heidän ostokäyttäytymiseensä, vaan sosiaalinen media ja sen kautta muodostunut vaikuttajamarkkinointi on ottanut tärkeimmän roolin. (Patel 2017.) Tapscottin (2010) mukaan on tärkeää ymmärtää Z-sukupolvea ja heidän käyttäytymismallejaan, sillä siten saamme käsityksen, kuinka yhteiskuntamme tulisi muuttua (Tapscott 2010, 24).

Z-sukupolvi uskoo saavansa tarvittavat tiedot työelämään korkeakoulututkintojen ulkopuolelta. Z- sukupolven itsenäisyystarve näkyy heidän opiskeluvaihtoehtoissaan. Osa heistä siirtyy mieluummin nopeasti työelämään sen sijaan, että opiskelisi itselleen korkeakoulututkinnon. Taustalla tässä, on halu välttää opiskelusta aiheutunut mahdollinen velkaantuminen ja tiedon saannin vaihtoehtojen laajentuminen digitalisaation myötä. Koska suurin osa tiedosta on heidän ulottuvilla, Z-sukupolvi kokee, että perinteinen luento-opetus ei sovi heille ja se on vanhanaikaista. Opetuksen pitäisi tapahtua siellä missä he haluavat, silloin kun haluavat tai muuten he muuttuvat passiiviseksi kuuntelijoiksi. (Tapscott 2010, 91.)

Patelin (2017) mukaan Z-sukupolven kuuluvien vanhemmat (tavallisesti X-sukupolvi) ovat opettaneet jälkikasvulleen, että työelämä ja siellä menestyminen on tärkeää, eikä kukaan anna heille menestymistä ilmaiseksi- se ansaitaan kovalla työllä. Sukupolven Z ollessa vielä lapsia, elettiin suuren taantuman aikaa. Täten he ovat nähneet

vanhempiensa taistelevan taloudellisten haasteiden parissa. Tämän vuoksi Z-sukupolvea motivoi turvallisuus. Vaikka tutkimukset osoittavatkin, että raha on pieni motivaation tuoja, tälle sukupolvelle raha ja sitä kautta turvallinen elämä työn ulkopuolella on tärkeää. Työnantajan tuoma turva työllistymisestä korostuu Z-sukupolven turvallisuusvaatimuksissa. (Patel 2017.)

Sukupolvi Z odottaa työpaikan olevan milleniaalien tapaan heidän tarpeidensa mukainen. Tapscott (2010) on tutkimuksissaan löytänyt kahdeksan Z-sukupolvelle ominaista, tyypillistä arvoa: 1) Vapaus, 2) Räätelöinti, 3) Tutkiminen, 4) Eettisyys, 5) Yhteistyö, 6) Viihde, 7) Nopeus, 8) Innovatiivisuus. Z-sukupolvi vaatii vapauden valita oman työaikansa- ja paikkansa. He haluavat työskennellä niin, että koti ja sosiaalinen elämä kulkee työn kanssa rinnakkain. Z-sukupolvi on tutkijasukupolvi ja he ovat tietoisia maailmasta, sen tapahtumista enemmän, kuin mikään muu sukupolvi aikaisemmin. Työelämässä he ovat tietoisempia työpaikoista- niiden arvoista, työnantajakuva ja yrityskulttuurista ja tämän avulla muodostavat kuvan, missä haluavat työskennellä. Työorganisaatioiltaan he odottavat myös rehellisyyttä, he eivät halua työskennellä epärehellisessä organisaatiossa tai ostaa sellaisen yrityksen tuotteita. Z-sukupolvi odottaa yrityksen kantavan sosiaalisen vastuunsa ja harjoittavan yritystoimintaa kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. (Tapscott 2010, 88-100.) Ympäristö- ja ilmastoasiat ovat tärkeitä Z-sukupolven arvoja. He ovat hyvin ympäristötietoisia, huolestuneita planeettamme hyvinvoinnista, ja odottavat myös työantajayrityksensä kehittävän toiminnallaan heille tärkeitä maailmanlaajuisia ympäristöasioita sekä hyvinvointikysymyksiä. Positiivinen ja luotettava työympäristö tälle sukupolvelle rakentuu, kun organisaatio huomioi toiminnassaan myös ympäristöasiat. (Johnson & Johnson 2010, 189; Ross 2011.)

Milleniaalit haluavat kommunikaation tapahtuvan pääsääntöisesti digitaalisten viestimien välityksellä. Sukupolvi Z puolestaan valitsee tärkeän kommunikaation tapahtuvan mieluummin kasvotusten digitaalisten viestimien sijaan. Z-sukupolvi on nähnyt milleniaalien riippuvuuden tekniikkaan ja he ovat ymmärtäneet, että puhelimesta tai sosiaalisessa mediassa jatkuva oleminen ei ole paras tapa olla yhteyksissä ihmisiin. He eivät pidä siitä, että heidän ystävänsä keskittyvät puhelimeen kun yrittävät käydä

kasvotusten keskustelua heidän kanssaan. Tämä sukupolvi odottaa, että myös työelämässä huomioidaan tarpeet keskustella kasvotusten heidän työstään ja ammatillisista kehittymisen tarpeista. (Patel 2017.) Toisaalta, virtuaalinen vuorovaikutus on Johnsonin & Johnsonin (2010) mukaan vaikuttanut Z-sukupolven vuorovaikutustaitoihin. Elämässä eteen tulleet vaikeat keskustelut on ollut mahdollista käydä virtuaalisesti. Sen vuoksi tällä sukupolvella saattanee olla puutteita vuorovaikutustaidoissa ja vastataksaan paremmin ympäristön tarpeisiin, tarvitaan työelämään keinoja, joilla kehitetään Z-sukupolven työntekijöiden liiketoiminta- ja vuorovaikutustaitoja (Johnson & Johnson 2010, 185-186.)

Tapscottin mukaan (2010) joustavat työajat ja palkkaus, joka perustuu suoritukseen ja markkina-arvoon ovat Z-sukupolvelle tärkeitä työelämän tekijöitä. He ovat valmiita jättämään työnsä, mikäli uusi työ tarjoaa paremman palkan, haastavampia työtehtäviä, matkustusmahdollisuuksia tai vaihtelua työelämään. (Tapscott 2010, 90.)

Patelin (2017) mukaan milleniaaleille tavanomaista on halu työskennellä yhteistyössä tiimin kanssa. He kokevat osallistavan työympäristön mielekkäänä, jolloin kaikki työskentelevät yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sukupolvi Z on kuitenkin kilpailuhenkisempi, jolloin he haluavat työskennellä mieluummin myös yksinään, jotta heidän henkilökohtainen onnistuminen nousee esille joukkueena onnistumisen rinnalla. He haluavat toimia itsenäisemmin, ollakseen riippumattomia muista ihmisistä saadakseen työnsä päätökseen. (Patel 2017.) Vaikka Patelin (2017) mukaan Z-sukupolvi korostaa yksilöllisyyttä, ovat he kuitenkin Tapscottin (2010) mukaan yhteistyöhaluisia ja he haluavat olla mukana kehittämässä organisaationsa palveluita ja tuotteita.

Z-sukupolvi ei odota työn olevan vain työtä- he haluavat tehdä rahaa mielekkäällä tavalla, työn odotetaan olevan kivaa ja viihteen kuuluvan myös työpaikalle. Työnteon odotetaan olevan innovatiivista, luovaa ja nopeatempoista, ja varsinkin informaation kulkevan sujuvasti ja nopeasti- jokaiseen viestiin odotetaan vastauksen saapuvan lähes välittömästi. Kommunikointi ihmisten kanssa tapahtuu mieluummin sähköisten välineiden avulla, mutta tärkeät tapaamiset halutaan käydä kasvotusten. (Tapscott 2010, 106- 111.)

Sukupolveen Z kuuluva perustaa 55% suuremmalla todennäköisyydellä tulevaisuudessa oman yrityksen kuin aikaisempi sukupolvi, milleniaalit. Tämä on riippuvainen heidän useista ominaisuuksistaan- etenkin itsenäisyyteen ja taloudellisen menestymisen haluun. He ovat erittäin motivoituneita ja halukkaita työskentelemään kovasti saavuttaakseen unelmansa. Todennäköisesti, he imevät niin paljon tietoa kuin mahdollista ja ottavat vastaan useita, erilaisia haasteita pyrkiessään toteuttamaan haaveensa oman yrityksen perustamisesta tulevaisuudessa. (Patel 2017.)

3.2 Z-sukupolven johtaminen ja johtamismallit tulevaisuudessa

Maailman ja työelämän muuttuessa myös perinteiset johtamismallit tulevat haasteiden eteen. Jatkuvasti kasvava tiedon määrä, teknologian kehitys ja sosiaalinen media osana työn arkea, sekä uusien sukupolvien tulo työyhteisöihin pakottavat organisaatiot miettimään uudelleen johtajuuttaan. Ihmisten käsitykset työstä ja sen merkityksestä ovat ajan saatossa muuttuneet, samoin odotukset johtajuuteen ja johdettavana olemiseen. Uusia sukupolvia tulee johtaa aivan eri tavalla kuin aiempia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11-12.)

Tässä alaluvussa käsitellään johtamismalleja, mitkä vastaavat Z-sukupolven työelämän, sekä johtajuuden odotuksia ja vaatimuksia tutkimustietoon ja alan kirjallisuuden pohjaten. Esille nousee myös aikaisemmin teoriassa ilmenneitä motivaatio- ja sitoutuneisuustekijöitä, joita voidaan vahvistaa johtajuuden avulla. Myöhemmin tämän opinnäytetyön pohdinta-luvussa (luku 6.) peilataan tämän opinnäytetyön empirisen tutkimuksen tuloksia tähän ja aikaisempien lukujen teoriaan.

Tienarin ja Piekkarin (2011) mukaan ne säännöt, jotka koskettivat sukupolvia X ja Y joutuvat yhä tiiviimpään tarkasteluun Z-sukupolven kohdalla. Z-sukupolvella on uskallusta kyseenalaistaa hierarkiaa ja ylhäältä alaspäin tulevia ohjeistuksia. Heitä ei enää voi johtaa perinteisin keinoin- ihmisiä on johdettava asioiden sijaan ja johtaminen on tapahduttava valmentavin ja sparraavin keinoin, sillä uusi työntekijäsukupolvi haluaa äänensä kuuluviin ja vapautta työelämäänsä. (Tienari & Piekkari 2011, 252, 278; Hamel 2009, 31.) Työelämän johtamisessa ja johtamisessa urheiluelämässä on aina-

kin osittain samankaltaisia piirteitä. Koulutukseen, käskemiseen ja kontrolliin perustuva autoritääriinen johtaminen ei enää toimi uusien sukupolvien tultua työelämään. Näitä tarvitaan myös ihmislähtöisessä johtamisessa, mutta niiden merkitykset ja painotukset ovat muuttuneet. Tilalle on tullut yksilölähtöinen johtaminen, joka perustuu kyselemiseen, kuuntelemiseen, kannustamiseen ja kiittämiseen (Saarikoski 2015, 195-196.) Johtaminen on yhdessä tekemistä, jossa ristiriitaiset näkemykset ja asiat huomioidaan sekä hallitaan. Tiedonkulun odotetaan olevan esteetöntä. Yrityksen ylin johto luo toiminnan kehykset ja tavoitteet, mitkä tukevat organisaation uudistumista ja kehittymistä. Johtaminen ei ole enää niin näkyvää, vaan se piiloutuu epäjohtamiseksi, joka ilmenee valmentavana otteena, merkitysten rakentamisena ja erilaisuusien ammentamisena. (Tienari & Piekkari 2011, 220-221.)

Bakkerin, Albrechtin ja Leiterin (2011) mukaan transformationaalinen johtaminen määritellään johtamiskäyttäytymiseksi, joka muuttaa työntekijöiden normeja ja arvoja motivoimalla heitä toimimaan mukavuus alueensa ulkopuolella. Keskeistä tälle johtamismallille on esimiehen inspiroiva johtamistyyli. Johtamisen kautta pyritään osallistuttamaan työntekijöitä suunnitteluun ja päätöksentekoon, lisätä tehoa sekä suorituskykyä ja tämän kautta sitouttaa. Työntekijä, joka saa tukea, inspiraatiota, ja laadukasta valmentavaa ohjausta esimieheltään todennäköisesti kokee toiminnan haastavammaksi, osallistavammaksi ja tyydyttävämmäksi, ja sen seurauksena kokee myös työtehtävät kiinnostavina. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Epäjohtaminen on yksi vaihtoehto perinteiselle johtamiselle. Tienarin ja Piekkari (2011) mukaan epäjohtaminen on johtamistyyli, missä johtaja tuottaa arvoa johdettavilleen, sen sijaan, että nostaisi esille omaa arvoaan tai tavoittelisi sen nousua. Johtaminen ilmenee muun muassa valmentavana otteena, merkityksen rakentamisena ja erilaisuuksista ammentamisena. Epäjohtamisessa tiimityö korostuu, mutta esimies pystyy käsittelemään ja huomioimaan jokaisen tiimin jäsenen myös yksilönä. Yksilöt on saatava pelaamaan myös taidokkaasti yhteen. Kiteytettynä epäjohtaminen koostuu kahdesta sanasta: kehykset ja vapaus- tarkoittaen esimiehen toimintaa, minkä tuloksena syntyvät johdonmukaiset tavoitteet yhteistyössä tiimin kanssa, työn teon ja kehittymisen mahdollistamista sekä hyvien puitteiden luomista. Samalla esimiestyö

luo tilan, mikä on vapauttava ja missä vastuu, sekä valta jakautuvat sovittujen tavoitteiden mukaisesti. (Tienari & Piekkari 2011, 24- 25, 221.)

Jaetussa johtajuudessa keskustelut ovat keskeisessä asemassa, eli kaikki tiimin jäsenten tunnetilat jaetaan puhumalla toisille. Käytännössä tämä toteutuu valmentavana johtamisena, mentorointina, työnohjauksena ja coutsaamisena. Kaikille näille johtamisen muodoille yhtenäistä on luottamus ja avoimet keskustelut. (Juuti 2013, 51, 140-141.)

Ristikankaan ja Grünbaumn (2014) mukaan valmentavassa johtajuudessa esimies on valmentaja, joka yhdistää arvostavan, tavoitteellisen, sekä osallistavan työskentelytyöteen ja jokainen ryhmän jäsen uskaltaa olla persoona. Onnistumisia korostetaan ja nostetaan esille. Päähuomio on ryhmän yhteisissä tavoitteissa ja niihin pääsemisessä. Yhteistyö on johtajuuden avain sana. Valmentavan johtajuuden esimiesrooli on kolmen johtamismallin summa. Manageri- roolista mukaan on otettu aikaansaamista, suorittamista ja lakisääteisiä velvoitteita koskevat osa-alueet, leader- roolista ohjaaminen kohti tavoitteiden mukaista toimintaa ja coach-roolista kysyminen, oivaltaminen ja merkityksen rakentaminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15-16, 31.) Tärkeitä valmentavan johtajan taitoja Ladyskewskyn (2010) mukaan ovat mm. kuunteleminen, empatia, kärsivällisyys, sopeutumiskyky ja ongelmanratkaisu.

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltaista tapaa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.)

Johtajuuden päätavoite on ohjata tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita. Valmentava esimies on kiinnostunut siitä, kuinka jokainen työntekijä näkee ja tulkitsee organisaatiota. Hän toiminnallaan pyrkii johdettaviensa kanssa tilanteeseen, missä molemmat osapuolet voittavat. Tähän tilanteeseen päästään, kun vastavuoroisuus ja yhteistyö toimii ongelmitta kaikkien osapuolien välillä. Osallistava johtamismalli vaikuttaa posi-

tiivisesti työntekijöiden mielialaan ja motivaatioon, mikä rinnastuu suoraa asiakaskokemuksiin. Valmentavan johtajuuden kautta kasvatetaan toisista tähti- osaavampia, parempia ja kykenevämpiä alan ammattilaisia. Valmentavan johtajan tehtävä on vahvistaa tiimin keskinäistä luottamusta, minkä tuloksena yksilön potentiaali vapautuu tavoitteiden mukaisesti koko ryhmän käyttöön. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17-21.)

Ladyshewsky (2010) on tutkinut valmentavan johtajuuden vaikutusta organisaation kehittämiseen, kokonaisvaltaisen valmentavan johtajuus käsitteen MAC (The manager as coach) avulla. Hänen mukaansa valmentava johtajuus auttaa työntekijöitä pohtimaan henkilökohtaisia osaamisalueitaan ja kehittämiskohteitaan tuoden tätä kautta hyötyä koko tiimin ja organisaation kehitykseen. (Ladyshewsky 2010.) Osallistava, arvostava tavoitteellinen ja ohjaava johtajuus valmentaa työntekijöitä kehittämään omassa asiantuntijuudessaan ja kannustaa johdettavia siirtymään epämuakavuusalueelle, missä oppiminen ja kehittyminen tapahtuu, mutta Ristikankaan ja Grünbaumn (2014) mukaan se kasvattaa myös heidän kykyään toimia yhteistyössä muiden tiimin jäsenien kanssa. Valmentava johtajuus kehittää yksilön kykyä arvostaa ja kehittää itseään sekä muita, ja lisää yksilön sitoutuneisuutta työyhteisöön. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19-20.)

Weerheimin, Van Rossumin ja Ten Haven (2019) mukaan toimiva valmennus vahvistaa tehtävänjakoa ja selkeällä työtehtävien jaolla varmistetaan, että tiimi pystyy kantamaan heille annetun vastuun ja ryhmänjäsenet luottavat toisiinsa tehtävien vastuukantajina. Tiimin sisäiset, toimivat ihmissuhteet ovat erittäin tärkeässä roolissa, kun työskennellään intensiivisesti yhdessä. Motivaatio ja innostus ovat hyvien ihmissuhteiden tuloksia, joilla on vaikutus tiimin suorituskykyyn. Valmennuksen avulla voidaan tukea ihmissuhteiden rakentumista, mutta itseohjautuvalle tiimille on tärkeää, että ihmiset pitävät luonnostaan toisistaan. (Weerheim, Van Rossum & Ten Have 2019.) Avoin kommunikaatio ja luottamus molempiin suuntiin ovat edellytyksiä valmentavan johtajuuden onnistumiselle (Ladyshewsky 2010).

Tavoitteiden saavuttamisessa vastuu ei ole vain yksin johtajalla, vaan onnistuminen on koko tiimin vastuulla. Tiimin jäseniä ohjataan vastaamaan itsestään, mutta myös

muiden tiimin jäsenien onnistumisesta. Tärkeää on saada tiimi sitoutettua tavoitteisiin ja sopia yhteisistä toimintamalleista. Yhteinen suunta, organisoitumisen kyky ja halu ratkaista haastavia tilanteita ovat kollektiivisen itseluottamuksen alaisia tiimin omaisuuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 66-67.) Yhteiset pelinsäännöt tukevat tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Keskustelut ja tiimin osallistaminen kysymyksen kautta aiheuttaa oivalluksia, minkä tuloksena toiminnalla saavutetaan asetetut tavoitteet. Onnistumisesta tiimille ja yksilöille annetaan tunnustuksia. Positiivisen psykologian kautta johtaminen antaa perustan onnistumiselle, osaamiselle ja tiimin kyvykkyydelle saavuttaa asetetut tavoitteet. Avoin kommunikaatio, molemmin puolinen palaute, tiimin välinen luottamus ja innostaminen lisäävät sitoutumista organisaatioon ja vastuunottoon. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 70-129.)

Z-sukupolvelle omaan työhön vaikuttaminen on tärkeää työn mielekkyyden kannalta. Innostuminen ja työn merkityksellisyys ovat nykypäivää ja organisaatiot tarvitsevat keinoja, missä yhdistyvät ihmisten motivoitumisen tavat ja työn tuottavuus (mts. 19). Esimiehen tehtävä on osoittaa alaiselle, että heidän työllään on merkitys avaamalla yrityksen missio työntekijöille pienemmiksi palasiksi. Kun alainen ymmärtää oman toimintansa merkityksen kokonaiskuvassa, alkaa hän toteuttamaan tehtäviään innokkaammin. Merkityksellisyuden luomiseen henkilöstölle tarvitaan myös keskustelua yksilötasolla. Jotta työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, kahteen tärkeään kysymykseen tulisi voida vastata myöntävästi: Onko työstäni hyötyä muille? Koenko työni hyödylliseksi itse? (Järvinen 2014, 220-221.)

Z-sukupolvi odottaa esimiestyöskentelyn näyttäytyvän mahdollistajana rajoittajan sijaan. Heidän mukaansa hyvä esimies on reilu, kannustava, rento, oikeudenmukainen ja hänellä on kyky palautteenantoon. (Piha & Poussa 2012, 98-99.) He arvostavat esimiehiä, jotka ovat saavuttaneet oman paikkansa omien työtulosten kautta, omaavat samankaltaisia arvoja ja puhuvat työntekijöidensä kanssa ”samaa kieltä”. Vaikka esimiesten halutaan olevan rentoja, odottaa Z-sukupolvi esimieltään auktoriteettia tilanteissa, missä se on tarpeellista- kuitenkin niin, että avoimuus ja kaverillisuus ovat vuorovaikutuksessa läsnä. (Tienari & Piekkari 2011, 252.)

Z-sukupolvi odottaa johtajien tukevan heidän vahvuuksien kehittymistä ja inspiroivan parhaisiin tuloksiin. Kuitenkin he haluavat toimia itsenäisesti verkostuneena, ja etsivät itse tiedon ja informaation digitaalisesta maailmasta. Johtajien odotetaan olevan henkinen tuki, joilla myös itsellään on riittävät teknologiset taidot. (Viljakainen 2011, 47-49.) Z-sukupolvi haluaa tulla nähdyksi ja he vaativat työelämässä inhimillisempää kohtelua. Työn tulee olla kiinnostavaa ja merkityksellistä, mikä tarjoaa lisäksi hyvän työyhteisön. Johtajuuden odotetaan olevan avointa ja perustuvan luottamukseen, mikä näkyy mahdollisuutena vapaaseen työskentelyyn. Z-sukupolvi haluaa itse määrittää omat työaikansa ja työntekemisen paikkansa sekä sitoutuminen työnantajaan vaatii työn merkityksellisyyden tunteen saavuttamisen. Tämän vuoksi yritysten tarina tulisi olla sellaisessa muodossa, että se tukee työn merkityksellisyyden tunteen muodostumista. (Tienari & Piekkari 2011, 15, 26, 96-97.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön empiiristä tutkimusosuutta. Luvussa tuodaan esille opinnäytetyön tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmän valinta perustellaan menetelmäkirjallisuuteen ja teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Aineistonkeruu, -kuvaus ja analysointivaiheet avataan yksityiskohtaisesti perustellen.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät motivoivat Z-sukupolven työntekijöitä muodin vähittäiskaupan alalla ja miten heidän sitoutumista organisaatioon voitaisiin edistää. Uusi, nuori sukupolvi Z (1995 ja myöhemmin syntyneet) on tulevaisuuden tärkeä työntekijäsukupolvi muodin vähittäiskaupanalalla. Opinnäytetyön aihe on merkityksellinen, sillä sen avulla toimeksiantajayritys pystyy jatkossa huomioimaan ne tekijät, mitkä tulee huomioida motivoidessaan Z-sukupolven työn-

tekijöitä ja pyrkiessään sitouttamaan heitä yritykseen. Työuran alussa olevan Z-sukupolven motivaatio- ja sitoutuneisuustekijät ovat vielä ainakin osittain epäselviä. Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymyksiensä avulla:

1. Mitkä tekijät motivoivat Z-sukupolven työntekijöitä muodin vähittäiskaupan alalla?
2. Miten heidän sitoutumista organisaatioon voitaisiin edistää?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämääränä on kuvata tutkittavaa asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia tosia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164.) Laadullisen tutkimuksen tutkimustavoitteina voi olla ilmiön kuvaamisen ja sen ymmärtämisen lisäksi, ymmärtämisen syventäminen, sen teoreettinen tulkinta tai tulkinnan kyseenalaistaminen. Laadullisen tutkimuksen tutkimusasetelma on joustava ja tutkimukselle on tyypillistä, että aineiston tutkimisen jälkeen tutkimuskysymyksiä tarkennetaan, kun tutkimusaineistosta on selvinnyt jotain, mitä tutkija ei ole osannut odottaa. (Puusa & Juuti 2011, 48-49.)

Tutkimuksen lähestymistavan valinta Puusan ja Juutin (2011) mukaan määräytyy sen mukaisesti, minkälaisiin kysymyksiin tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastauksia ja minkälaista tietoa tutkimuksen avulla pyritään saavuttamaan. Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset - tutkittava ilmiö, teoreettinen viitekehys, tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä ovat Puusan ja Juutin (2011) tärkeitä osia, joiden tulee olla tasapainossa. (Puusa & Juuti 2011, 23-25.)

Alasuutarin (2011) mukaan laadullinen tutkimus on merkkien tulkitsemista ja uusien johtolankojen tuottamista. Johtolankojen avulla pyritään päättämään tutkittavasta ilmiöstä jotain sellaista, mitä ei voi paljaalla silmällä nähdä vaan päättely tapahtuu havaintojen kautta. Havaintoja tarkastellaan tietystä eksplisiittisestä näkökulmasta, mikä on paremmin tunnettu teoreettisena viitekehys. Teoreettinen viitekehys

ohjaa tutkijaa oikeanlaisen aineiston keräämisen ja aineiston analyysin löytämisessä. Tutkimusmetodi auttaa erottamaan havainnot tutkimuksen tuloksista. (Alasuutari 2011, 77-83.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu Z-sukupolven kohdistuneesta työelämän tutkimuksista, sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta sekä sitoutumisesta. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat Z-sukupolvelle tärkeitä työelämän motivaatio- ja sitoutuneisuustekijöitä muodin vähittäiskaupan alalla. Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä tähän tutkimukseen sopii paremmin kuin määrällinen tutkimus, sillä tutkimuksessa haettiin vastauksia laadulliselle tutkimukselle ominaisiin ”mitkä-” ja ”miten-” kysymyksiin. Lisäksi tutkijan kontrolli tapahtumiin on vähäinen ja tutkimuksen kohteena on ilmiö. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ajatuksia siitä, mitkä asiat heitä työelämässä motivoi ja sitoo työnantajayritykseen.

Tutkimus on tapaustutkimus, jonka toimeksiantaja on norjalainen muodin vähittäiskaupan alalla toimiva Bik Bok OY. Tapaustutkimuksessa keskitytään tutkittavaan tapaukseen tai tapauksiin ja tapaustutkimuksen tavoitteen on tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu. Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan tarkempi, rajattu tapaus voi olla esimerkiksi yrityksen jokin yksikkö, ryhmä, projekti, ilmiö tai prosessi, jolloin konteksti muodostuu yrityksestä, missä tutkimus tapahtuu. Kun tapaus liitetään kontekstiin, on tapauksen ymmärtäminen helpompaa. (Eriksson & Koistinen 2005, 5-7.)

Tässä tutkimuksessa kontekstina toimi muodin vähittäiskaupan ala ja tapauksena (ilmiönä) Z-sukupolven motivaatio ja sitoutuminen. Tapaustutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä ilmiöstä ja sen olosuhteista (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10).

4.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen näytteen yleinen aineistonkeruumenetelmä, joka puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä etenee etukäteen määriteltyjen teemojen varassa. Luonteeltaan puolistrukturoitu teemahaastattelu on avoimen syvähaastattelun kaltainen, sillä se mahdollistaa kysymysten järjestyksen muuttamisen ja tarkentavien kysymysten esittämisen, jotta kaikki tarvittava tieto saadaan kunkin haastateltavan osalta nostettua esille. Kuitenkin etukäteen määritellyt teemat määrittävät keskusteltavien aihepiirien sisällön. Tutkija ohjailee keskustelua niin, että aihepiirit pysyvät tutkittavan ilmiön teemoissa, jotka perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelun tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76.)

Teemahaastattelun keskeinen työkalu on puolistrukturoitu haastattelurunko, jonka avulla voidaan esittää tarvittavat kysymykset ja varmistetaan haastattelun luonteva eteneminen. Teemahaastattelu etenee yleisestä yksityiseen, eli vasta keskustelun edetessä siirrytään yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Kun kysymyksiä ei ole aseteltu liian tiukasti ennakkoon, voidaan varmistaa, että kysymystenasettelu ei poissulje merkityksellisen tiedon saamista. Haastattelun teemat ja alustava kysymysrunko voidaan ennalta määrittellä, mikä helpottaa sekä haastattelijan että haastateltavan toimintaa. Haastattelurunko toimii haastattelijan muistilistana, ja kun haastateltavalle on annettu ennakkoon alustava kysymyspatteristo teemoineen, pysyy keskustelu luontevana. Myöskään haastateltavalta ei odoteta, että hän pystyy puristamaan kaikkea tietoa ulos ensimmäisten kysymysten aikana. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108-109.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen näyte kerättiin haastatteleamalla 1995 ja myöhemmin syntyneitä työntekijöitä muodin vähittäiskaupan alalla, Bik Bok-yrityksessä. Haastateltavat valittiin vapaaehtoisista harkinnanvaraisesti, ja valintaehtona oli, että haastateltavilla on jokin kaupallisen alan koulutus. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen tavoitteena on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa toimintaa tai antaa tulkinta jollekin ilmiölle

teoriaan nojautuen. Tutkimuksen kohteeksi valitaan sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Bik Bokilla työskentelee paljon muiden alojen kuin kaupallisen alan opiskelijoita osa-aikaisina työntekijöinä. Opintojen päätyttyä heidän tulevaisuuden suunnitelmiana on oletettavasti työllistyä omalle alalleen. Tämän vuoksi tälle tutkimukselle olennaista oli, että tutkimus tehtiin vain sellaisille henkilöille, joilla on koulutustausta kaupalliselta alalta ja mahdollisesti tulevaisuuden työelämän tavoitteet myös kaupan alalla.

Tutkimusaineisto kerätiin teoreettisen viitekehyksen avulla toteutetun, puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelurunko rakentui teemoista, jotka ovat sidonnaisia tutkimuskysymykseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Jokainen teema käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi, mutta kaikille haastateltaville ei välttämättä esitetty samoja kysymyksiä, mikäli keskustelu eteni niin, että kattava vastaus tiettyyn kysymykseen saatiin jo aikaisemmin. Haastattelurunko on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 2). Teemahaastattelun teemoja olivat: työn mielekkäisyys ja merkityksellisyys, työn motivaatiotekijät, autonomia, palaute ja palkitseminen, ihmissuhteet, kehittymismahdollisuudet ja sitoutuminen. Teoriamuotoilu muotoutui koko tutkimuksen ajan laadulliselle tutkimukselle ominaisin tavoin.

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina tammi-helmikuun 2020 aikana ja kysymysrunko lähetettiin haastateltaville ennakoon, jotta heidän oli mahdollisuus pohtia vastauksiaan ennakoon. Kaikki haastattelut tehtiin niin, että molemmat osapuolet, haastateltava ja haastattelija olivat tilanteessa fyysisesti läsnä. Haastattelut olivat kestoltaan 30-45 min/haastattelu. Haastattelupaikaksi valittiin rauhallinen, haastateltavalle mieluinen ympäristö, jotta haastattelutilanteen häiriötekijät saatiin minimoitua ja haastattelutallenteet pidettyä mahdollisimman puhtaina. Kaikissa haastatteluisa ilmapiiri oli rento ja vuorovaikutus sujuvaa.

Haastattelut nauhoitetaan tavallisesti myöhempää dokumentointia ja analysointia varten, sillä pelkästään muistiinpanoihin ja muistiin perustuva taltiointi on tutkimuksen kannalta hyvin kyseenalainen tapa taltioida tietoa. Muistiinpanojen kirjoittaminen vie huomion ja keskittymisen pois haastattelutilanteesta, ja muistin ollessa hyvin

rajallinen, saattaa ajan saatossa tärkeä ja oleellinen tieto kadota haastattelijan muistista. Tavallisesti nauhoitukseen käytetään nauhuria tai videokameraa, mikäli myös kehonkielen havainnointi haastattelutilanteessa koetaan tärkeäksi. Tärkeää on, että äänitystilanne tapahtuu tilassa, missä ei kantaudu äänitykselle haitallisia ympäristön meluhaittoja. (Kvale & Brinkmann 2009, 178-179.) Tämän opinnäytetyön haastattelut tallennettiin käyttämällä Huawei-älypuhelimien sovellusta ääninauhuri. Haastattelun alussa tehtiin äänitestaus, jotta varmistettiin, että molempien äänet kuuluivat ja varmistettiin, että puhelimesta on tarpeeksi akkua ja riittävästi tilaa tallenteen nauhoittamiseen.

Haastatteluja tehtiin määrällisesti niin monta, kun aiheen ja tutkimuskysymysten kannalta oli välttämätöntä. Haastatteluiden riittäväksi määräksi arvioitiin ennalta 6-9 henkilöhaastattelua. Lopulta tutkimuksen näyte koostui seitsemästä haastateltavasta, joista kolme työskentelee myymäläpäällikkönä ja neljä myyjänä. Haastateltavat ovat 1995-1999 syntyneitä, keski-ikä 22,7 vuotta. Neljä tutkimukseen osallistujaa on koulutukseltaan merkonomeja, yksi on tradenomiopiskelija ja kahdella haastateltavalla on myynnin ammattitutkinto. Yksi haastateltavista kertoi pääpainon olevan opiskelussa, muut työelämässä.

Tutkimusaineiston kylläntymisen raja eli saturaatiota saavutettiin viiden haastattelun jälkeen. Saturaatiolla tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tilaa, jossa uudet tapaukset (haastattelut) eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa vaan haastatteluista saatava aineisto alkaa toistamaan itse itseään (Eskola & Suoranta 1998, 62-63). Aineiston lisääntyessä aiheesta opitaan koko ajan enemmän ja tämän myötä täydentyy myös teoria. Saturaation käsitteen ajatellaan olevan yhteydessä usein myös tulosten yleistettävyyteen. Jos aineistosta pyritään etsimään yhdenmukaisuutta eli homogeenisyyttä, niin kuin tämän opinnäytetyön tutkimuksessa, tutkimusaineiston saturaatiopiste voidaan saavuttaa melko pienelläkin näytteellä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90). Hirsjärvi ym. (2009) kuitenkin huomauttavat, että aineiston kylläntymisen ajatus on hieman ongelmallinen. Tutkijan on pystyttävä näkemään aineiston monipuolisesti ja tulkitsemaan siitä esille nousevia uusia näkökulmia. Tämän vuoksi kylläntymispistettä voi olla vaikea määrittää, eikä tutkija voi olla täysin varma, etteikö tutkimuskohteet voi enää tuottaa uutta tietoa. (Hirsjärvi,

Remes & Sajavaara 2009, 171.) Saturaation varmistamiseksi haastatteluita tehtiin vielä viiden haastattelun jälkeen kaksi lisää, jotta voitiin vahvistaa, että tutkimuskohteet eivät enää tuota uutta tietoa.

4.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastatteluiden jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin. Kvalen ja Brinkmannin (2009) mukaan litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluiden dokumentointia suullisesta aineistoista kirjalliseksi aineistoksi (2009, 178). Dokumentoinnin voi tehdä kirjalliseksi koko aineiston osalta tai teemakohtaisesti, ja tärkeää on huomioida millaista analyysiä on aineistosta tarkoitus tehdä jatkossa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 222). Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto muodostui teemahaastatteluista. Aineisto litteroitiin niin, että koko aineisto muutettiin kirjalliseen muotoon teemakohtaisesti, mutta painopiste oli ydinsanomassa ja turhat välisanat poistettiin. Puhtaaksikirjoitusta tehtiin sitä mukaan, kun haastatteluaineistoa saatiin kerättyä. Litteroitua aineistoa kertyi 3-5 sivua/haastattelu, yhteensä 29 sivua. Litteroinneissa haastateltavat koodattiin H1, H2 jne. ja myymäläpäällikkönä toimivien haastateltavien koodin nimen perään laitettiin merkintä MP. Tämä tehtiin sen vuoksi, että esimerkiksi myyjien ja myymäläpäällikköiden motivaatiota laskevat tekijät huomattiin olevan osittain erilaisia. Tästä huolimatta haastateltavien henkilöllisyyttä ei pysty vastauksien perusteella päättämään. Ennen analyysiä aineisto luettiin kolmeen kertaan ja tarkistettiin mahdollisilta virheiltä ja puutteilta.

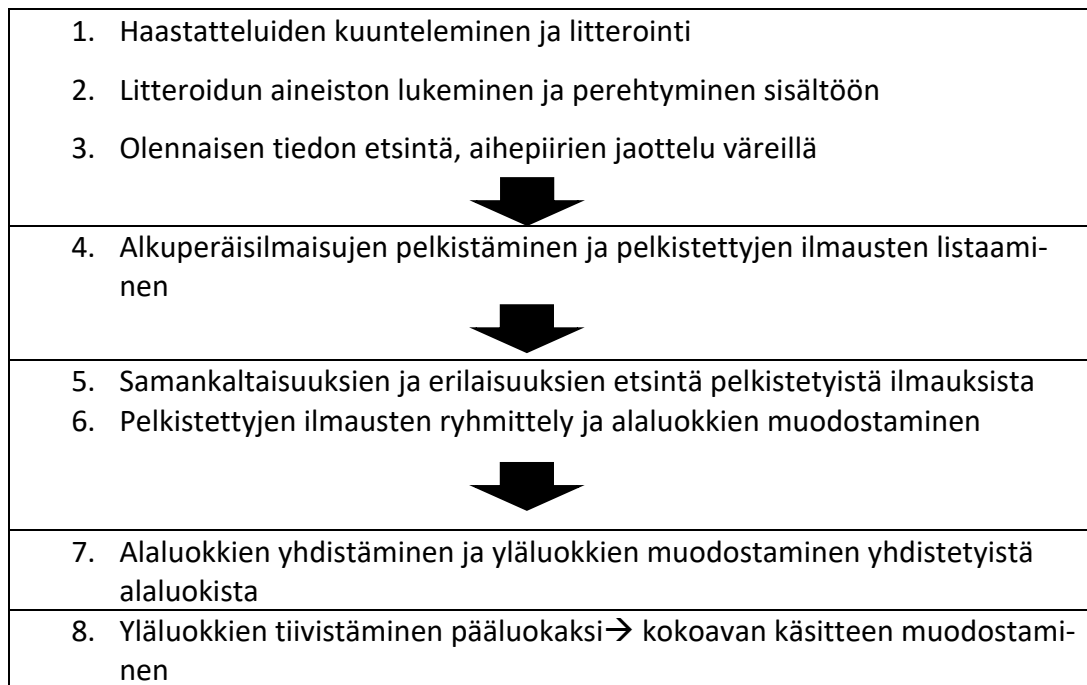
Litteroinnin jälkeen tutkimusaineisto on aina analysoitava. Analyysin tavoitteena on rakentaa tutkimusaineistoista selkeä, yleistävä ja mielekäs kokonaisuus, mitä on mahdollista tulkita laajasti sekä lopulta muodostaa tästä kokonaiskuva, eli synteesi, jossa tutkimusaihe nähdään uudesta näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija perehtyy aineistoon tarkasti ja useaan kertaan ymmärtääkseen tutkimusaineiston sisällön riittävän hyvin. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen seuraava vaihe on aineiston purkaminen ja järjestäminen. (Puusa & Juuti 2011, 116-117, 120-121.)

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, aineistolähtöinen analyysitapa. Sisällönanalyysi eteni myöhemmin alla olevan kuvion 2.

mukaisesti. Tuomin ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin avulla tekstistä pyritään etsimään merkityksiä ja kuvaamaan aineistoa sanallisesti. Samalla se tiivistää, järjestää ja selkeyttää aineistoa huomioiden kuitenkin sen sisältämän informaation. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-119.)

Aineisto altistetaan aineistolähtöiselle analyysille, jolloin mahdollistetaan aineistosta myös uudenlaisen, ennakko-oletuksista poikkeavan tiedon esille nouseminen. Tutkija on ennen tutustunut aiheeseen liittyvään teoriaan ja tästä syystä teorian tuomaa ennakkokäsitystä analyysistä oli mahdoton sulkea täysin pois. Jos aikaisempaa tutkijan teoreettista tietämystä ja aikaisempia tutkimuksia ei huomioida aineistoa analysoidessa, jää tehty tutkimus helposti irralliseksi aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista. Tämän vuoksi aineisto analysoidaan abduktiivisella päättelyllä, jolloin pääroolissa on tutkijan ajattelu ja aineiston tulkinta, mutta ajattelun taustalla on teoreettinen tietämys. (Eskola & Suoranta 2000, 19, 79-83.)

Tämän opinnäytetyön aineisto analysoitiin kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisen teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Teemoittelu tarkoittaa aineistosta nousseiden pääluokkien, teemojenvahvistamista suorien aineistolainauksen avulla. Tyypittely on teemoittelua syvempää analyysia, jonka avulla voidaan yhden henkilön vastaus asettaa kuvaamaan laajempaa tai lähes kaikkia tai vastaavasti vain yhden haastateltavan eli tyypin vastausta. Tämän jälkeen aineistoa tulkittiin ja esille nousseita asioita peilattiin teoriaan. Tarkoituksena oli löytää abduktiivista päättelyn logiikkaa käyttäen tutkimuksesta asioita, mitkä myötäilevät teoriaa, mutta löytää myös jotain uutta.



Kuvio 2. Sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123, muokattu)

Aluksi aineisto pelkistettiin eli redusoidtiin, etsimällä tutkimukselle olennainen tieto puhtaaksi kirjoitetusta haastatteluaineistosta niin, että samaa aihepiiriä käsittelevät asiat merkattiin tiettyä väriä käyttäen. Tätä vaihetta helpotti haastatteluissa käytössä ollut teemarunko, jolloin useat samaa aihepiiriä käsittelevät vastaukset löytyivät tietyn teeman alta.

Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroitiin eli koodattiin. Koodauksen avulla määriteltiin aineisto, joka myöhemmin analysoitiin. Siihen sisältyi tässä tapauksessa vain tekstidatan merkityksen tunnistaminen ja samaa ilmentävän oivaltaminen. Merkittävä data siis yhdisteltiin ja samankaltaisia oivalluksia koottiin teoreettisen nimen alle, eli koodiin. Koodauksessa käsiteltiin aineistoa harkitsevasti, jotta kaikki olennainen tieto tuli huomioiduksi. Syvälisten teoreettisen tasojen etsiminen vaati, että tutkija keskusteli jatkuvasti aineiston kanssa.

Seuraava vaihe oli aineiston abstrahointi, jolloin oleellinen tieto erotettiin epäolennaisesta. Samaa aihepiiriä käsitteleviä alaluokkia yhdisteltiin ja yhdistelyn myötä syntyi tämän opinnäytetyön tutkimuksen pääluokat. Esimerkki pääluokan syntymisestä kuvattu alla, kuviossa 3.

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU
"Mielekästähän siitä tekee sen, että jokainen päivä on silleen erilainen ja, että saa ihmisten kanssa olla vuorovaikutuksessa."	Mielekästä tekee päivien erilaisuus Mahdollisuus ihmisten kanssa vuorovaikutukseen
"Mä tykkään, että päivät on erilaisia. Ja saa olla asiakkaan kanssa face to face... ja jokainen asiakaskohtaaminen on erilainen ja siksi se on monipuolista."	Erilaiset asiakaskohtaukset motivoi Päivät sisältönsä erilaisia
"No varmaan just se, että odottaa, että millainen päivä tästä tulee, kun ei tiedä ennakoon. Koska just asiakkaat on niin erilaisia, vaikka tietäisinkin muuten, mitä pitää sinä päivänä tehdä."	Erilaiset asiakaskohtaukset
"Työkaverit ja ilmapiiri ja sit työtävät. Välillä työtävät on haastavia ja hektisiä, mutta oon huomannut, että tykkään siitä, kyllästyisin nopeesti jos päivästä toiseen olisi ihan samaa. Tärkeää on, että työ on vaihtelevaa."	Työkaverit motivoi Hyvä ilmapiiri töissä tärkeässä roolissa Vaihtelevat työpäivät
"Ehdottomasti mun myyjät ja asiakkaat totta kai. Ja heiltä tuleva palaute."	Työkaverit Asiakkaat Asiakkailta tuleva palaute
"Varmaan se tunne, että on osa jotakin. Eli yhteenkuuluvuuden tunne. Ja palaute mitä saa esim. asiakkailta."	Tunne, että on osa jotain ryhmää Asiakkailta saatava palaute



PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Mielekästä tekee päivien erilaisuus Päivät sisältönsä erilaisia Vaihtelevat työpäivät	Päivien erilaisuus
Erilaiset asiakaskohtaukset motivoi Asiakkaat Erilaiset asiakaskohtaukset	Erilaisten asiakkaiden kohtaaminen
Mahdollisuus ihmisten kanssa vuorovaikutukseen	Vuorovaikutus

Hyvä ilmapiiri töissä tärkeässä roolissa Työkaverit motivoi Työkaverit Tunne, että on osa jotain ryhmää	Ilmapiiri työpaikalla Työkaverit Yhteenkuuluvuuden tunne
Asiakkailta tuleva palaute Asiakkailta saatava palaute	Asiakkailta tuleva palaute



ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Päivien erilaisuus	Monipuoliset työpäivät	MOTIVAATIOTA VAHVISTAVAT TEKIJÄT
Erilaisten asiakkaiden kohtaaminen Vuorovaikutus Asiakkailta tuleva palaute	Asiakaskohtaukset ja vuorovaikutus	MOTIVAATIOTA VAHVISTAVAT TEKIJÄT
Ilmapiiri työpaikalla Työkaverit Yhteenkuuluvuuden tunne	Työyhteisö	MOTIVAATIOTA VAHVISTAVAT TEKIJÄT

Kuvio 3. Esimerkki pääluokan syntyisestä aineiston redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin myötä

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Aluksi luvussa on esitetty sisällönanalyysin myötä syntyneet pääkäsitteet ja niiden sisällöt. Sen jälkeen sisällöt on avattu laajemmin ja teemoittelun, sekä tyypittelyn avulla haastatteluista on nostettu esiin suoria lainauksia vahvistamaan tulkintaa. Luvun lopussa on kirjallinen ja kuviollinen yhteenvedo tutkimusten tuloksista. Tämän luvun myötä voidaan vastata tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, jotka oli esitetty seuraavasti:

1. Mitkä tekijät motivoivat Z-sukupolven työntekijöitä muodin vähittäiskaupan alalla?
2. Miten heidän sitoutumista organisaatioon voitaisiin edistää?

Tutkimusaineiston perusteella ilmiötä, Z-sukupolven sitoutumista vähittäiskaupan alalla, selitettäviksi pääkäsitteiksi nousivat motivaatio- sekä sitoutuneisuustekijät. Niitä on sekä vahvistavia että heikentäviä. Motivaatiota vahvistavat monipuoliset työpäivät, asiakaskohtaamiset ja vuorovaikutus, työyhteisö, vaikutusmahdollisuudet ja vastuu sekä kilpailut ja palkitseminen. Motivaatiota heikensivät työmäärän ja käytettävissä olevien tuntien epätasapaino sekä epäselvä viestintä, vähäinen rakentavan palautteen määrä, myymäläpäälliköiden esimiesten vähäinen läsnäolo ja myyjä-nimikkeellä työskentelevien palkka. Sitoutumista vahvistavat työyhteisö ja työn mielekkyys. Sitoutumista puolestaan heikensivät alan luonne, palkka sekä vähäiseksi koetut kehittämis- ja ylenemismahdollisuudet.

5.1 Motivaatiota ja sitoutumista vahvistavat tekijät

Haastateltavat kertoivat, että työpäivien erilaisuus tekee työstä mielekästä. Työpäivien monipuolinen sisältö pitää työmotivaatiota yllä, ja he kokevat työskentelyn Bik Bokilla ”kivana”. Nämä ovat tekijöitä, jotka saavat työntekijät lähtemään töihin motivoituneina ja iloisella mielellä. Työpäivien monipuolisuuteen vaikuttavat erilaiset asiakaskohtaamiset ja mielekkyyteen asiakkaiden kanssa käyty vuorovaikutus. Haastateltavat kokivat, että asiakkaiden auttaminen ja kokonaisvaltaisen myyntikokemuksen tarjoaminen tekevät työstä merkityksellistä. Asiakkaiden auttaminen saa haastateltavat kokemaan itsensä tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa, ja myyntitilanteet tuovat heille onnistumisen ja merkityksellisyyden tunnetta. Nämä tunteet vahvistuvat, kun asiakkaan odotukset asiakaspalvelutasosta saavutetaan tai ylitetään ja asiakkaat antavat asiakaspalvelusta positiivista palautetta.

*Mielekästähän siitä tekee sen, että jokainen päivä on silleen erilainen.
(H1, MP)*

Mä tykkään, että päivät on erilaisia. Ja saa olla asiakkaan kanssa face to face... ja jokainen asiakaskohtaaminen on erilainen ja siksi se on monipuolista. (H5)

Auttaminen, että itsellä on jotain tietoa, mitä asiakkaalla ei ole ja kun hän tarvitsee tiedon, mitä minulla on. Ja täydellisen avun tarjoaminen ja jos asiakkaalla on epävarmuutta oman kehon kanssa, niin auttaa sitä toista tuntemaan itsensä paremmaksi. (H4)

No mä ehkä koen, että kaupanalalla pitää mennä itseensä, että se työ on merkityksellistä, varsinkin kun myydään tuotteita, mitkä ei oo välttämättömiä kenellekkään. Tuotteet ei tee työstä itsestään merkityksellistä, vaan myyminen ja ihmisten kanssa yhdessä oleminen. (H1, MP)

Palaute mitä saa esim. asiakkailta. Mehän siis myydään vaatteita, että itsessään se ei oo mitään maailmaa mullistava asia. (H6)

Asiakaskohtaamisten ja monipuolisten työpäivien lisäksi myös työilmapiirillä ja työyhteisöllä on suuri merkitys työmotivaatioon ja työn mielekkyyteen. Haastateltavat kokevat, että työilmapiiri Bik Bokilla on hyvä ja yhdessä tekeminen vahvistaa halua onnistua sekä saavuttaa asetetut tavoitteet.

Työkaverit ja ilmapiiri ja sit työtehtävät. Välillä työtehtävät on haastavia ja hektisiä, mutta oon huomannut, että tykkään siitä, kyllästyisin nopeesti jos päivästä toiseen olisi ihan samaa. Tärkeää on, että työ on vaihtelevaa. (H6)

Työkaverit ja työyhteisö ja kun tietää on kiva päivä. Onnistumiset ja kivat asiakkaat. (H2, MP)

Työkaverit on parasta. Ja oikeestaan joka päivä on uus idea, että pitää tehdä jotain tai muistaa suunnitella. Joka päivä on siis erilainen ja joka päivässä on jotain uutta kivaa. Mä tykkään siitä vaihtelevuudesta. (H4)

Bik Bokilla työyhteisö ja työkaverit ovat tärkeässä roolissa. Haastateltavat ovat saaneet ystäviä työn kautta, ja he kokevat, että työyhteisöstä tuleva yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti. Toimivassa työyhteisössä vallitsee

kannustava luottamuksen ilmapiiri, ja jokainen työkaveri koetaan tärkeäksi, millä on vaikutusta myös työssä jaksamiseen.

Ihmissuhteet on työpaikalla tärkeitä, se on se mistä kaikki lähtee liikkeelle. (H2, MP)

Se tunne, että on osa jotakin. Eli yhteenkuuluvuuden tunne. Syntynyt ystävyssuhteita ja ne on ollut tosi tosi tärkeitä tässä työssä, auttaa jaksamaan. (H6)

Meillä on aivan ihana työporukka, meillä on tosi hyvä yhteishenki. Tykkään, että kommunikaatio on rehellistä, mutta tsemppaavaa. (H7)

Osa mun parhaista kavereista on tullut työpaikalta ja ajattelen, et jokainen ihminen on mulle tärkeä. Omassa tiimissä olevat on mulle kyl ystäviä. (H4)

No meidän tiimi, on tärkeää että voin kutsua heitä kavereiksi, se on tärkeää. Tiimi on merkityksellinen myös. (H1, MP)

Annettu vastuu ja vaikuttamisen mahdollisuus nostavat Z-sukupolven työntekijöiden motivaatiota Bik Bokilla. Kun toiminta on tavoitteellista, motivoi se varsinkin myymäläpäälliköitä kehittämään oman liikkeensä toimintaa tavoitteisiin pääsemiseksi. Myös myyjät motivoituvat vapaudesta sekä varsinkin mahdollisuudesta vaikuttaa tuotteiden sijoitteluun ja esillepanoon. Yhteiset pelisäännöt ja yritysjohtolta tulevat ohjeet koetaan hyväksi, sillä ne mahdollistavat tietynlaisen vapauden toiminnan kehittämiseen.

Tavoitteet ja kun tietää, että voi päästä jonnekin onnistua. Tiettyjen raamien sisällä saan päättää itse, esim. työvuorot ja esillepanot ja se on tosi vapauttavaa ja se on tosi helppoakin pyörittää hommaa. (H1, MP)

Tavoitteellisuus ja et voin itse vaikuttaa siihen tulokseen, se motivoi. Ja työkaverit, jos joku onnistuu niin tulee sellainen olo, että mäkin haluan, että tulee sellainen pieni kilpailuhenki työntekijöiden kesken. Mutta silti kuitenkin meillä on yhteinen päämäärä. (H7)

Itsenäisyys ja vastuu, että mulla on vastuuta ja sitä on annettu. Tykkään et mulla on langat käsissä ja mulla on vapaus tehdä asioita, se motivoi

tosi paljon. Toki on tietyt raamit, mutta voi myös kehittää asioita mitkä sopii mun myymälään. (H3, MP)

Vastuun saanti tuntuu hyvältä, mutta kyllä se välillä rassaa kun miettii paljon asioita on omalla harteilla, mutta perusarjessa se on tosi kivaa, kun olen henkilö keneltä voidaan kysyä apua ja kuka tietää. (H4)

No periaatteessa kampanjainfot tulee ylempää, mutta sit voi päättää vähän mitä sinne sit laittaa. Ja kaikista sellaisista pikkujutuista ja oman maalaisjärjen kautta saa soveltaa, ja se on kivaa. (H5)

Liiketoiminnan kehittämiseksi järjestetyt kilpailut koetaan varsinkin koko tiimin yhteistä motivaatiota nostavaksi tekijäksi. Haastateltavat nostivat yhtenäisesti esille, että mielekkäin palkinto kilpailusta on joku koko tiimin yhteinen palkinto, esimerkiksi yhteinen illan vietto. Tällaisen palkitsemisen koetaan nostavan tiimihenkeä. Kilpailuihin toivottaisiin hieman monipuolisuutta ja enemmän liikekohtaisia kilpailuja, joissa kilpaillaan omia aikaisempia lukuja vastaan, jotta voittaja ei olisi niin usein ennalta arvatavissa oleva.

Kisat on huikeita- sillä on vaikutus myös tiimimotivaatioon. Isoissa kisoissa matka on tosi hyvä, mutta pienemmissä just tiimin kanssa tekeminen, onnistumista on kiva juhlia yhdessä. (H2, MP)

Kilpailut nostaa työmotivaatiota. Tuotepalkinnot ja tiimin yhteiset illanvietot ja vapaa "raha" on kyl kivaa. (H3, MP)

No mun mielestä yhteiseen tekemiseen tuleva rahasumma on kiva, kun saa sit just tiimin kanssa tehdä yhdessä jotain kivaa. Eli just sellainen yhteisöllisyys. (H5)

Palkitsemisella on vaikutusta, mutta koen, että usein kun joku kilpailu alkaa, niin tiedossa on jo kuka sen voittaa... Liikekohtaiset kilpailut olis hyviä rinnalle. Palkintona yhteiset illanvietot tai jokin rahasumma yhteiseen käyttöön on kivoja, koska ne lähentää sitten sitä tiimiä. (H1, MP)

Z-sukupolven sitoutumisen näkökulmasta haastatteluissa esille nousivat selkeästi työyhteisöllisyys ja työpaikan ilmapiiri. Lisäksi työ koetaan mielekkääksi ja mielekkyys

sitoo työntekijöitä työskentelemään Bik Bokilla. Haastateltavat ovat enemmän sitoutuneita työkavereihin konsernin sijaan. Yhteisöllisyyden tunne on vahva, ja Bik Bokilla vallitseva yhteisöllisyyden tunne on se tekijä, jonka haastateltavat haluavat kokea myöhemminkin työelämässä.

Tiimihenki, oon sitoutunut enemmän ehkä niihin ihmisiin kun konserniin. Ja kyl mä tykkään tuosta työstä mitä teen. (H7)

Työilmapiiri, Bik Bokin kautta on oppinut sen kyllä millaisessa työilmapiirissä haluaisi työskennellä jatkossakin. (H6)

Työyhteisöllisyys, myymäläpäälliköiden välinen yhteisöllisyys on jotain, mitä en oo koskaan aikaisemmin kokenut. (H2, MP)

Koen, että liikkessä on tosi mukava tiimi ja aluetasolla- eli ne ihmiset on tosi iso tekijä. (H1, MP)

Ehdottomasti ihmiset, kaikki kenen kans tekee töitä on ihan huippuja. Ja muutenkin se Bik Bok henki, kaikki on saman henkisiä ja tietää miks me tätä tehdään. Ja muutenkin se suunta mihin ollaan menossa Bik Bokilla, haluu olla mukana. (H3, MP)

Työn mielekkyys ja ihmiset. (H4)



Kuvio 4. Z-sukupolven motivaatiota ja sitoutumista vahvistavat tekijät

5.2 Motivaatiota ja sitoutumista heikentävät tekijät

Z-sukupolven työntekijöiden motivaatiota laskee työtehtävien määrän ja annettujen työtuntien epätasapaino. Haastateltavat kokivat, että myynnin ulkopuolisten työtehtävien hoitoon annetaan liian vähän lisätyötunteja, minkä vuoksi osa työtehtävistä jää hoitamatta tai tehtävät hoidetaan huolimattomasti. Tämä aiheuttaa työntekijöille turhautumisen ja negatiivisen stressin tunnetta. Lisäksi myynnin ulkopuolisia tehtäviä on ajoittain niin paljon, että asiakaspalvelu kärsii.

Epärealistiset tavoitteet- ne salpauttaa, tuntuu että ei tee mieli edes aloittaa ja yrittää. esim. ajankäytön tai tuntien käytön tavoitteet kun tietää et annetulla tuntimäärällä ei saa annettuja tehtäviä tehtyä. Ja jotkut myyntitavoitteet. Sit on vaan tehtävä niillä työkaluilla parhaamme ja tehdä parhaansa- asenne ratkaisee siinä. (H1, MP)

Työtuntien määrä suhteessa työmäärään. (H3, MP)

Annetut työtehtävät ja siihen käytettävissä oleva aika ja käsiparit on kyl vähän epärealistiset. Välillä tuntuu, että kaatuu päälle työtehtävät kun niihin ei oo käytettävissä enemmän tunteja. (H5)

Semmonen työhommien määrä verrattuna siihen aikaan. Se tuntuu stressaavalta. Ja se ei oo tietenkään positiivista. (H6)

Haastateltavat toivovat, että työtehtävien hoitoon tulisi tarkemmat aikatauluohjeistukset, myynnin ulkopuolisten työtehtävien hoitoon annettaisiin enemmän aikaa ja ohjeistus liikkeille lähtisi vasta, kun ohje on lopullinen. Tällä vältettäisiin turha tekeminen. Lisäksi he toivoivat, että yritysjohto tutustuisi työtehtäviin ja niiden hoitamiseen tarvittavaan aikaan konkreettisesti, jotta työtehtävien määrä ja niihin annettu aika olisi tasapainossa, myös tilanteissa, jolloin liikkeessä on potentiaalisia asiakkaita.

Parempi informaation kulku, että meil on tosi paljon sitä, että ensin sanotaan näin ja sit viime minuuteilla aivan toisin päin. Ja tottakai meidän ala on sellanen, että pitää nopeesti reagoida. Mutta siis, että se olis tasasempaa. Ja sit jos on enemmän tehtävää niin annettaisiin enempi sit käyttöön myös työtunteja ja käsipareja. Joku balance siihen hommaan. Ja jos ei oo tietoa miten meillä päivät menee ja mitä se rutiini on, niin ehkä voisi ylemmässä päässä tutustua siihen. (H6)

Z-sukupolvi motivoituu saamastaan palautteesta. Haastateltavat kokivat, että saavat positiivista tavoitetta riittävästi, mutta rakentavan palautteen määrä koetaan olevan liian vähäistä. Z-sukupolvi haluaa kehittää jatkuvasti toimintaansa ja heidän mukaansa kehittymisen ja itsensä kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että he saisivat enemmän rakentavaa palautetta. Palautteen annolla kasvotusten vai digitaalisten viestimien kautta ei koettu olevan merkitystä.

Mä oon aina ollut sellainen, että haluan sekä negatiivisen että positiivisen palautteen, koska haluan kehittyä mun työssä. (H5)

Palautettahan pitää aina saada, mutta eihän sitä muuten kehity. Kehityksen kannalta se on tärkeää. (H4)

Todella iso merkitys, koska haluan kehittää omaa toimintaa koko ajan, niin siksi sillä on iso merkitys. Se, että tuleeko palaute digitaalisesti vai kasvotusten ei ole merkitystä, kunhan tiedän mä tiedän ne asiat niin, se riittää mulle. (H3, MP)

Palautteen saamisella on tosi iso vaikutus motivaatioon. Varsinkin positiivinen palaute puustaa ja siitä saa virtaa, mutta kaipaen myös samoista kritiikkiä. Koen, varsinkin positiivisen palautteen määrän riittävänä. Enemmän toivoisin palautetta, missä voin olla parempi. Sillä ei oo merkitystä, tuleeko palaute sähköisesti vai kasvotusten. (H1, MP)

Aika vähän on tullut kyl palautetta... oon sit vaan tulkinnut sen niin, että mun tekemisessä ei oo kai sit mitään väärää. On sit jotain arkista kehumista, mutta en koe, että se olis mitään palautetta. (H4)

Myymläpäälliköt toivoivat etänä olevilta esimiehiltään enemmän läsnäoloa ja aikaa, jolloin käytäisiin läpi arkisia asioita. Myymäläpäälliköt kokevat itsensä ajoittain yksinäiseksi ja toivovat esimiehiltään enemmän kiinnostusta alaisiaan ja heidän hyvinvointiaan kohtaan. Lisäksi myymäläpäälliköt kaipaavat esimiehiään tilanteissa, jolloin käsiteltävä asia liittyy jotenkin asioihin, mitä ei voi käydä läpi tiimin jäsenien kanssa. Esimiesten odotetaan olevan enemmän oma-aloitteisia ja olevan yhteydessä, sekä vierailevan enemmän fyysisesti liikkeissä.

Haluaisin nähdä esimiestä enemmän, että se kävis vaan vaikka tsiikaa liikkeessä, että miten menee. Koen, että työ on ajoittain aika yksinäistä-

esim. työntekijöihin liittyvissä asioissa haluaisi enemmän tukea. (H3, MP)

Kuitenkin kokisi, että näkisi vielä enemmän, sillä onhan se kuitenkin ihan eri kun puhelimesta tai sähköpostilla. Paikkapaikoin koen yksinäiseksi, koska kaikista asioista ei halua vuodattaa tiimille ja joka asiasta ei halua soittaa myöskään esimiehelle. Olis hyvä, että joskus otettaisiin se aika, että kysyttäis vaan esimiehen toimesta, että miten menee...Yhteydenpitoa vois olla enemmän, vaikka ei olisikaan mitään asiaa. (H1, MP)

Haastatteluun osallistuvat myyjät nostivat motivaatiota laskevaksi tekijäksi työstä saatavan palkan. Kolme haastateltavaa myyjää hoitaa perusmyyjän työtehtävien lisäksi myös vastuullisempia työtehtäviä ja he kokevat, että näistä työtehtävistä tulisi saada erillinen korvaus. Haastatteluissa nousi myyjien osalta esille, että työstä saatava palkka riittää välttämättömien elinkustannusten kattamiseen ja työstä saatava palkka loppuu usein jo ennen seuraavaa tilipäivää, eikä rahaa jää yhtään säästöön. Haastateltavat kokivat, että liikunta- ja kulttuurisetelien lisääminen työsuhde-etuihin parantaisi heidän elämänlaatuaan ja hyvinvointiaan, sillä edut mahdollistaisivat miekkäiden asioiden tekemisen vapaa-ajalla.

No se palkka, sehän on huono. Mutta ei oikeestaan oo muuta, sillä tulee toimeen ihan nipinnapin. Aina loppuu raha muutama päivä ennen palkkapäivää...(H4)

Palkka- itsellä vastuumyyjän hommassa, että tulee tehtyä samalla palkalla asioita, mitä ei esim. meidän perus myyjät tee. Ja niiltä ei vaadittakaan, että niiden tarttee. Niin kyllä sitä välillä kelaa, että tekis eri moodilla jos sais korvausta. Ja ehkä se palkkatasokin on sellainen, että tietää ettei sillä elä loppu elämäänsä. Palkalla elää kädestä suuhun, ei siitä säästöön jää. Mä tykkään siitä vastuusta, että pääsee tekee erilaisia hommia, mutta haluaisin, että sitä palkittaisiin sit jotenkin. (H6)

Kulttuurisetelit, millä vois sit käydä vaikka elokuvissa, koska sellaiseenhan ei tällä palkalla ole varaa...(H4)

Työkkäisin, että olis jotain liikuntaa tukevia etuja, koska tässä työssä pitää pitää itsestään huolta, niin se on aika oleellinen. (H3, MP)

Sitoutuneisuudesta työnantajaan ja tulevaisuudesta Bik Bokilla kysyttäessä haastateltavat nostivat esille muodin vähittäiskaupan alan ja sen luonteen. Heidän mukaansa tulevaisuus muodin vähittäiskaupan alalla ei ole tavoite ja he kokevat nykyisen työn olevan väliaikaista. Haastateltavat haluavat jatkossa vielä kouluttautua lisää ja työskennellä toimistoaikojen puitteissa. Haastateltavat kertoivat, että muodin vähittäiskaupan alalla työskentely on ollut lapsuus- tai nuoruusajan haave, mutta nyt he kokevat alalla työskentelyn vain väliaikaisena etappina.

Jos firmasta lähdän niin se on jokin muu kun kaupanala- tuntuu, että tää on välivaihe. Koska ei voi yletä ainakaan tässä firmassa enempää ja en näe itseäni kaupanalalla 10 vuoden päästä. (H1, MP)

Opiskelu, mahdollisesti myös ulkomailla. Muodin sisäänostoa tai jotain vastaavaa...siitä tykkäisin. Siis mähän oon sitä mieltä, että ei tää työ oo aikuisen työtä ja pakko jatkokouluttautua jossain vaiheessa. Aikuisen työ on musta sellaista, että ollaan jossain toimistossa eikä missään myymälässä- musta myymälässä työskentely ei oo aikuisen ihmisen työ. (H4)

En nää itseäni ehkä Bik Bokilla töissä myymälässä enää 5 vuoden päästä. Haluaisin päästä toimistotyöskentelyyn. (H7)

Myös tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu mielekkään arjen saavuttaminen. Z-sukupolvi kokee, että mielekäs arki koostuu eri asioista tulevaisuudessa kuin mistä ne koostuu tällä hetkellä. Z-sukupolven mielekäs arki tulevaisuudessa koostuu haastateltavien mukaan, osaamista kehittävästä ja kivasta työelämästä, mutta myös vapaa-ajan ja työelämän odotetaan olevan tasapainossa.

Tällä hetkellä koen arjen mukavaksi, mutta koen, että en halua sen olevan 10 vuoden päästä tällaista. (H1, MP)

Mä oon ehkä lopettanut sen tietyn kuvan saavuttamisen ajattelun, haluan, että se kehittää ja arvostan, että työ ei ole koko elämä. Ja työstä pitää nauttia ja siellä pitää olla hauskaa, koska siellä viettää niin suuren osan elämästä. Tittelitavoitteet on muuttuneet vähän toisenlaiseksi, haluu vaan että on hyvä olla. (H3, MP)

Alan luonteen lisäksi palkka nousee kaikkien haastateltavien osalta sitoutuneisuutta laskevaksi tekijäksi. Haastateltavat kokevat, että työstä saatava palkka tulisi olla korkeampi tulevaisuudessa, sillä mielekkään elämän saavuttaminen tällä palkkatasolla ei koeta mahdolliseksi. Lisäksi haastateltavat kokevat, että kertyneen työkokemuksen ja osaamisen kehittymisen myötä työstä maksettava palkka tulisi olla korkeampi. Kaupanalan työehtosopimuksen taulukkopalkkaus koetaan huonoksi ja se ei haastateltavien mielestä kohtaa työnkuormittavuuden tai työmäärän kanssa.

Haluan mielekkään arjen ja et mulla on mukava olla rahallisesti. (H1, MP)

Raha merkitsee, mitä enemmän tullut työkokemusta, on alkanut arvostamaan sitä omaa työpanostaan ja ymmärtää sen merkityksen, ja sen myötä osaa jopa vaatia sen mikä kuuluu. (H3, MP)

Palkkataso, se on kaupan alalla huono. Ja työnkuormittavuus, tai se että vaaditaan välillä tosi paljon. (H6)

Siis se palkka. Ja vähän se, että on seisomistyö. (H4)

Z-sukupolvelle on tärkeää, että työssä on mahdollisuus kehittyä ja osaamisen kehittämisen myötä myös edetä. Työnantajan tarjoamat osaamisen kehittämisen ja ylene-
misen mahdollisuudet eivät vastaa Z-sukupolven odotuksiin laskien heidän sitoutumistaan työnantajayritykseen. Myymäläpäälliköt kokivat, että osaamisen kehittymiselle ei ole rajaa, mutta kehittyminen on heidän omalla vastuullaan. Haastateltavat toivoivat työnantajalta lisää koulutusta osaamisen kehittämiseksi ja koulutukset toivotaan pidettävän kasvotusten, sillä koulutustilanteet mahdollistavat myös työntekijöiden keskinäisen ajatusten vaihdon. Haastateltavat nostivat esille ulkopuolisten kouluttajien käyttön henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, sillä ulkopuolisten kouluttajien uskotaan tuovan uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja, kun koulutus perustuu faktoihin tai tutkittuun tietoon kouluttajan kokemuksen sijaan.

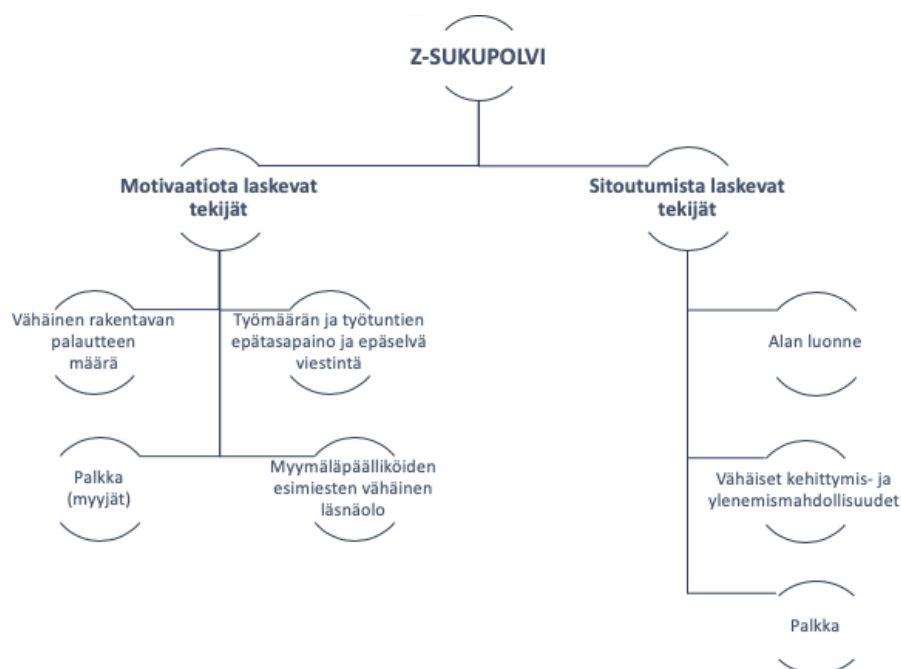
Vaikuttaa se, koska kehittyminen on tärkeää, ja eteneminen. Tärkeää on työskennellä firmassa, missä on mahdollisuus kehittymiseen ja uusiin haasteisiin. (H2, MP)

Koen, että en voi tässä työssä enää kauheesti kehittyä, pitkään aikaan en oo kokenut, että tulis tilanteita mitä en osais tai oppisin jotain uutta. On meillä niitä myynninkoulutuksia, ja aina toivoo, että tulis jotain uutta vinkkiä, mutta tuntuu, että ei sitä kauheesti enää tuu tai oo opittavaa. Myynninkoulutukset on kyl tosi hyviä, mutta ne vois olla monimuotoisempia ja sisältää erilaisia ajatusmalleja, eikä vaan ihan sitä samaa...Eli olis vaikka eri ihmisten pitämiä. Ja vois olla ihan täysin ulkopuolinen myynninkouluttaja, jolla olis ihan täysin uudet ajatukset ja ideat. Ja niitä vois olla useammin kun tyyliin kerran vuodessa.(H4)

Mä kaipaisin face to face isommalle porukalle koulutus, esim. farkuista tai semmoisia esim. myyntiinkin liittyen, mitkä perustuu faktoihin. Onhan meil niitä motimate-koulutuksia, mutta ne on aika itsestäänselvyksiä, ei kauheesti oo uutta tietoa. (H6)

On sillä vaikutusta...meiltä just lähti esimiespäivät pois, ne pitäs ottaa takaisin. Ja enemmän koulutuksia vois olla, ne on antoisia. Siellä pääsee aina jakamaan muiden kanssa ajatuksia ja sit vielä se itse koulutus, en ainakaan ottaisi niitä koulutuspäiviä pois. jos miettii henkilökohtaista kehittymistä, ainahan voi kehittyä, siihen ei oo rajaa. Jos miettii yrityksenä, esim. yleneminen, ei oo niin montaa porrasta mitä voisi vielä mennä ylöspäin. (H1, MP)

Bik Bokilla en näe, tai no myymäläpäällikkönähän voi kehittyä vaikka kuinka. Mutta jos miettii etenismahdollisuuksia niin ne on aika pienet, ainakin Suomessa. (H3, MP)

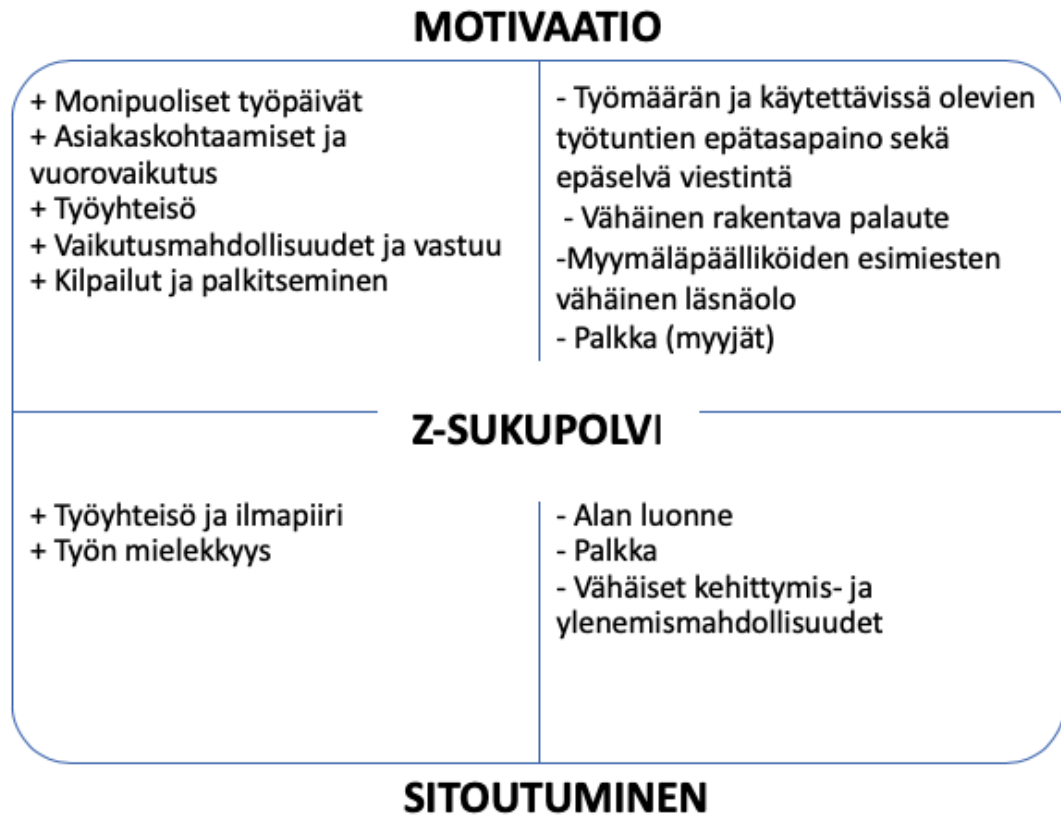


Kuvio 5. Z-sukupolven motivaatiota ja sitoutumista heikentävät tekijät

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että monipuoliset työpäivät ja asiakaskohtaamiset tekevät Z-sukupolven työstä mielekästä Bik Bokilla. Asiakkaiden kanssa käytävä vuorovaikutus ja työkavereiden läheisyys sekä yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa Z-sukupolven motivaatioon ja sitoutumiseen. Lisäksi he motivoituvat kilpailuista ja tiimin palkitseminen yksilön sijaan koetaan tärkeämmäksi, sillä yhdessä vietetty aika tiimin parissa koetaan parantavan työpaikan ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä. Sukupolvi Z haluaa vastuuta ja he kokevat itsensä tärkeäksi saadessaan vaikuttaa työpaikan asioihin. Lisäksi he kokevat palautteen tärkeänä ja he haluavat kehittyä työssään odottaen enemmän myös rakentavaa palautetta. Läheisyyden tarve näkyy myös myymäläpäälliköiden odotuksissa esimiehiään kohtaan, ja myymäläpäälliköiden motivaatioon vaikuttaa laskevasti heidän esimiesten vähäinen läsnäolo. Heiltä toivotaan enemmän läsnäoloa, sillä esimiesten vierailut liikkeissä, kommunikaatio ja välittäminen koetaan tärkeäksi voimavaraksi myymäläpäälliköiden työssä jaksamiseen ja motivaatioon.

Työmäärä suhteessa käytettyihin työtunteihin koetaan epärealistiseksi. Tämä vaikuttaa negatiivisesti Z-sukupolven työntekijöiden työmotivaatioon, sillä liiallinen työmäärä aiheuttaa turhautumisen ja stressin tunteita. Vastuunmyyjät kokevat työmäärän ja laadun olevan myös epätasapainossa palkan kanssa ja työstä saatavalla palkalla työntekijät pystyvät kattamaan vain elämän välttämättömät kustannukset.

Z-sukupolvi ei koe muodin vähittäiskaupan alaa tulevaisuuden työalana. Z-sukupolvi Bik Bokilla haluaa tulevaisuudessa vielä kouluttaa itseään ja työllistyä alalle, joka tarjoaa työskentelyn toimistoaikojen puitteissa. Lisäksi parempi palkkataso, joka tarjoaa mielekkään arjen tulevaisuudessa on merkittävässä roolissa Z-sukupolven tulevaisuuden suunnitelmissa. Haastateltavat kokivat, että Bik Bokin tarjoamat ylenemis- ja kehittymismahdollisuudet eivät vastaa Z-sukupolven odotuksiin vaikuttaen laskevasti heidän sitoutumiseen työnantajaa kohtaan.



Kuvio 6. Tutkimustulosten yhteenveto

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin selvittää Z-sukupolven motivaatio- ja sitoutumistehtäjiä muodin vähittäiskaupan alalla. Keskeiset tutkimuskysymykset olivat: mitkä ovat Z-sukupolven motivaatiotekijät muodin vähittäiskaupan alalla ja miten heidän sitoutumistaan organisaatioon voitaisiin edistää. Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin Bik Bokin Z-sukupolven myyjien ja myymäläpäälliköiden ajatuksia heidän motivaatiostaan ja sitoutumisestaan muodin vähittäiskaupan alalla.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, mitkä ovat Z-sukupolven motivaatiota vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä. Vahvistavia tekijöitä ovat monipuoliset työpäivät, asiakaskohtaamiset, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, työyhteisö, vaikutusmahdollisuudet ja vastuu sekä kilpailut ja palkitseminen. Motivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat työ-

määrän ja käytettävissä olevien työtuntien epätasapaino sekä epäselvä viestintä, rakentavan palautteen vähäinen määrä, myymäläpäälliköiden esimiesten vähäinen läsnäolo sekä myyjien palkka. Lisäksi tutkimuksen tuloksista selvisi, mikä sitoo Z-sukupolvea työskentelemään Bik Bokilla ja mitkä tekijät vähentävät heidän sitoutumistaan. Mielekäs työ ja työilmapiiri sekä työyhteisö ovat sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttaviksi nähtiin alan luonne, palkka ja vähäiset kehitymis- ja etenemismahdollisuudet. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimusaineiston sisällönanalyysin avulla muodostettuja pääluokkia: motivaatiota vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä sekä sitoutumista vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä suhteessa johdantoon, tietoperustassa esitettyihin tutkimuksiin ja alan kirjallisuuteen.

Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteorian mukaan tarvitaan kolme toteutuvaa tarvetta, jotta sisäinen motivaatio syntyy. Ne ovat läheisyys, autonomia ja kompetenssi. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa motivaatiota kasvattavina tekijöinä esille nousivat mm. työyhteisö, vaikutusmahdollisuudet ja vastuu. Työyhteisön koettiin lisäävän Z-sukupolven työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja työyhteisö koettiin tärkeänä voimavarana työssä jaksamisessa. Työkaverit koetaan tärkeiksi ja heistä on muodostunut myös vapaa-ajan ystäviä. Työelämässä muodostuneiden suhteiden voidaan tulkita puoltavan myös Van den Broeckin, Ferrisin, Changin ja Rosen (2016) esittämiä ajatuksia työ- ja elämäntyytyväisyydestä

Vastuu vahvistaa Z-sukupolven työntekijöiden, varsinkin myymäläpäälliköiden autonomiaa, sillä vastuullisten työtehtävien antaminen paitsi motivoi työntekijöitä, antaa tilaa myös autonomiseen toimimiseen tavoitteisiin pääsemiseksi. Toimeksiantajayritys luo toiminnalleen tavoitteet ja ohjeet, mutta myös liikekohtainen vapaus ja mallisjärjen käyttö on sallittua tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöillä on kykyä ja osaamista tehdä päätöksiä sekä suoriutua annetuista työtehtävistä, ja heihin luotetaan. Työ koetaan suurelta osin tarpeeksi haastavaksi, sillä työpäivien moninaisuus tekee työstä paitsi mielekästä, myös vaihtelevaa tuoden mukanaan uusia haasteita. Vaikutusmahdollisuudet viestivät työntekijöille heidän merkityksellisyydestään osana organisaatiota. Tutkimus osoitti, että työntekijät eivät ole liiallisen kontrollin alla ja sisäisen motivaation syntymiselle annetaan mahdollisuus. Tuloksissa oli nähtävissä

samoja elementtejä, mitä Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria nostaa esille (läheisyys, kompetenssi ja autonomia) ja Z-sukupolven työntekijöiden voidaan nähdä olevan sisäisesti motivoituneita työskennellessään Bik Bokilla. Sisäisen motivaation kasvua ja ylläpitoa tulee kuitenkin tukea jatkuvasti ulkoisilla motivaattoreilla.

Monipuoliset työpäivät ja asiakaskohtaamiset, sekä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa tekevät Z-sukupolven työstä mielekästä Bik Bokilla. Muodin vähittäiskaupan alalla työskentelyä ei koeta itsessään merkitykselliseksi, mutta asiakkaiden odotusten täyttäminen, auttaminen ja heiltä tuleva palaute vahvistavat työn merkityksellisyyden tunnetta. Aaltosen, Ahosen ja Pajusen (2015) mukaan merkityksellisyys on itsensä toteuttamisen mahdollisuus, mutta siihen vaikuttavat myös sosiaaliset tilanteet ja työyhteisö. Aikaisemmin on jo todettu, että työyhteisö on Z-sukupolven motivaatioon sekä sitoutumiseen positiivisesti vaikuttava tekijä ja sen tiedetään vaikuttavan myös työ mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemiseen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Aaltosen ym. (2015) esille tuomat sosiaaliset tilanteet merkityksellisyyden tunteen kasvattajana ovat tässä kontekstissa myös vuorovaikutustilanteita asiakkaiden kanssa, pitäen sisällään myös asiakkailta tuleva palautteen.

Tutkimuksessa nousi esille, että tiimikohtainen onnistuminen ja palkitseminen koetaan tärkeämmäksi kuin yksilökohtainen onnistuminen. Patelin (2017) mukaan sukupolvi Z on aikaisempaa sukupolvea kilpailuhenkisempi, jolloin he haluavat työskennellä mieluummin myös yksinään, jotta heidän henkilökohtainen onnistuminen nousee esille joukkueena onnistumisen rinnalla. Tämä tutkimus ei täysin tue Patelin (2017) näkemystä Z-sukupolven yksilöllisen onnistumisen tarpeen välttämättömyydestä. Läheisyyden tarve ja työyhteisö näyttävät olevan Z-sukupolvelle niin tärkeitä, että yksilön työskentelyn taustalla on enemmänkin halu onnistua oman työyhteisön vuoksi sen sijaan, että tavoitteena olisi yksilöllinen jalustalle nouseminen.

Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan työmotivaatioon vaikuttaa kaksi toisistaan riippumatonta tekijäryhmää, motivaatiotekijät ja hygieniatekijät. Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä ja näitä ovat esimerkiksi työ itsessään, vastuu, kehittyminen ja työssä eteneminen, sekä työstä saatu tunnustus. Tässä tutkimuksessa

motivaatiota kasvattavina tekijöinä nähtiin tämän teorian mukaisesti työ itsessään ja vastuu. Positiivisen palautteen koettiin olevan riittävää, mutta kehittävän palautteen määrä koettiin jäävän liian vähäiseksi. Lisäksi kehittymis- ja etenemismahdollisuudet nähtiin niin vähäisinä, että ne vaikuttivat työntekijöiden sitoutumiseen. On huomioitava, että Z-sukupolvi kokee muodin vähittäiskaupan alan vain väliaikaisena työelämän alana ja tämän vuoksi oletettavasti myös heikot ylenemis- ja kehittymismahdollisuudet korostuvat myös sitoutumista heikentävinä tekijöinä. Tapscott (2010) kuitenkin tutkimuksessaan esittää, että Z-sukupolven työntekijät ovat valmiita jättämään työnsä, mikäli uusi työ tarjoaa paremman palkan, haastavampia työtehtäviä, matkustusmahdollisuuksia tai vaihtelua työelämään. Tapscottin esille tuomat tekijät nousivat esille myös tässä tutkimuksessa, kun haastateltavilta kysyttiin heidän tulevaisuuden työelämän suunnitelmiaan. Lisäksi Patelin (2017) mukaan tämä sukupolvi odottaa, että heidän tarpeensa keskustella kasvotusten työstä ja heidän ammatillisista kehittymisen tarpeista huomioidaan työelämässä.

Herzbergin teorian mukaan, hygieniatekijät liittyvät työympäristöön, käsittäen esimerkiksi työskentelyolosuhteet, palkan ja esimiehen johtamistavan. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959.) Hygieniatekijät ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ollessaan huonolla tasolla. Huonosti hoidetut hygieniatekijät vaikuttavat työyhteisöön laskien tyytyväisyyttä ja motivaatiota, kun taas hyvin hoidettuna niitä ei pitäisi edes huomata (Viitala 2004, 156). Tämän opinnäytetyön mukaan hygieniatekijäksi nousi myyjien palkka. Myyjät kokivat, että työstä saatava palkka riittää vain välttämättömien elinkustannusten kattamiseen ja palkka loppuu usein jo ennen seuraavaa tilipäivää, eikä rahaa jää yhtään säästöön. Tämä vaikuttaa paitsi työntekijöiden elämän laatuun, mutta myös Patelin (2017) Z-sukupolven tutkimuksessa esille nousseeseen turvallisuuden tunteeseen. On huomioitava, että tässä yhteydessä palkka ei riitä kuin välttämättömien kulujen kattamiseen ja palkan esille nouseminen hygieniatekijänä vastaavassa tilanteessa voidaan olettaa tapahtuvan myös muiden sukupolvien kohdalla. Kuitenkin palkka nousi tutkimuksessa esille myös sitoutumista heikentävänä tekijänä kaikkien haastateltavien kohdalla työnkuvasta riippumatta- Z-sukupolvi haluaa tulevaisuudessa mielekkään arjen, myös rahallisesti. Täten voidaan tulkita yhteys Patelin tutkimustulokseen, mikä osoittaa, että Z-sukupolvea motivoi

raha ja sen myötä syntyvä turvallisuuden tunne. Tämä ei kuitenkaan poissulje Moilaisen ja Virtasen (2010) havaintoja siitä, että postmaterialistiset asiat, kuten hyvä työyhteisö ja mielenkiintoinen työ korostuivat, mitä nuorempia vastaajat olivat. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Z-sukupolvi pitää myös tärkeänä juuri-kin näitä postmaterialistisia asioita, kuten työyhteisöä ja mielenkiintoista työtä.

Työn määrä suhteessa käytössä oleviin työtunteihin on tutkimuksen mukaan epätasapainoinen. Z-sukupolvi kokee, että myynnin ulkopuolisista työtehtävistä on ajoittain vaikea suoriutua, sillä työtehtävistä odotetaan suoriutumista myyntityön ohella ja liikkeissä työskennellään paljon yksin. Lisäksi työtehtävien ohjeistukset koetaan olevan ajoittain puutteellisia ja ne muuttuvat vielä senkin jälkeen, kun työtehtävän suorittaminen on jo aloitettu. Nämä vaikuttavat Z-sukupolven motivaatioon laskevasti. Kun työntekijän odotetaan suoriutuvan useasta työtehtävästä samanaikaisesti asiakasta unohtamatta, tulee hänelle antaa selkeät ohjeet ja työn tekemiseen tarvittava aika, jotta työ voidaan suorittaa vaaditulla tavalla tavoitteiden mukaisesti. Tätä tukee myös tämän opinnäytetyön teoria.

Salmela-Aron ja Nurmen (2017) mukaan työn hallinnan tunteen lisääminen ovat tärkeitä sisäisen motivaation ja työn imun ylläpitäjiä. Työnkuvan selkeä rajaus lisää työntekijän kykyä hahmottaa omien työtehtävien määrää. Lisäksi työn priorisointi yhdessä esimiesten ja kollegoiden kesken helpottaa ymmärrystä tilanteesta ja työtehtävien tärkeysjärjestyksestä. Selkeä työnkuva ja työn priorisointi auttaa työntekijää jakamaan työssä ylläpitäen työntekijän työhyvinvointia. O'Neillin, Hodgsonin ja Al Mazrouein (2015) mukaan hyvä sisäinen viestintä organisaatiossa motivoi ja sitouttaa työntekijöitä, koska sisäinen viestintä luo mahdollisuuden ymmärtää, mitä muutoksia tapahtuu ja miten niihin tulisi reagoida. Sisäisen viestinnän avulla luodaan raamit vapauksista ja vaatimuksista lisäten työntekijöiden tietoa säännöistä ja määräyksistä. Schaufelin ja Salanovan (2010) mukaan organisaatioympäristö ja sen suhde toimintaan tulee huomioida strategioissa, joita yrityksessä toteutetaan sitoutumisen kehittämiseksi.

Tässä yhteydessä olisi hyvä huomioida organisaatioympäristön erilaisuus liikkeiden välillä. Tämä pätee sekä työmäärän ja annettujen työtuntien tasapainottamiseen että

työntekijöiden tarpeeseen osaamisen kehittämässä. Liikevaihdon lisäksi liikkeiden ympäristöä tulisi tarkastella laajemmin. Eroavaisuus potentiaalisten asiakkaiden määrässä liikkeiden välillä ja myynnin ulkopuolisten työtehtävien keskeytymisen tiheydessä asiakkaista johtuen, tulisi tiedostaa tuntibudjettien laadinnassa ja koulutustarpeen sekä sen laadun suunnittelussa.

Tutkimuksessa myymäläpäälliköiden motivaation laskuun vaikuttaa heidän esimiestensä vähäinen läsnäolo. Myymäläpäälliköt kokevat itsensä ajoittain yksinäiseksi ja toivoivat, että voisivat nähdä etänä olevia esimiehiään useammin. Lisäksi he odottavat tiheämpää, esimiehen toimesta tapahtuvaa yhteydenpitoa. Tämän perusteella voidaan pohtia, millainen on myymäläpäälliköiden esimiesten työnkuva ja onko myymäläpäälliköiden huomiointi, sekä konkreettinen tapaaminen priorisoitu oikein heidän työssään. Alaisten toiveet esimiehiään kohtaan ovat luonnollisia ja se on todettu monessa aikaisemmissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi tutkijoiden Bakker, Albrecht ja Leiter (2011) mukaan esimieheltä saatava tuki on toimivan työyhteisön ohella merkityksellisyttä kasvattavia tekijöitä. Viestintä, inspiroivat visiot ja yksilöllinen huomiointi vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Auttamalla työntekijöitä luomaan merkityksellisyyden kokemusta työssään ja vahvistamalla tiimin positiivisia tunteita, sekä mielialaa, voi johtaja toiminnallaan sitouttaa työntekijöitään organisaatioon. Viljakainen (2011) mukaan Z-sukupolvi odottaa johtajien tukevan heidän vahvuuksien kehittymistä ja inspiroivan parhaisiin tuloksiin.

Yhteenvedon voidaan todeta, että Z-sukupolvi ei ole niin poikkeava aikaisemmista työntekijäsukupolvista, mitä ennako-olettamukset antoivat ymmärtää. Heidän motivaatio- ja sitoutumistekijät ovat hyvin samanlaisia kuin aikaisempienkin sukupolvien. Bakker, Albrecht ja Leiter (2011) ovat hyvin kiteyttäneet, että työntekijöiden motivaation ja sitoutuneisuuden voidaan odottaa lisääntyvän, kun työntekijät kokevat roolinsa tärkeyden, he voivat hallita työtään, heidän osaamisensa huomataan ja koetaan tärkeäksi, heillä on hyvä yhteys esimieheen ja kollegoihin sekä he kokevat työnsä merkitykselliseksi. Koulutus, valmennus, kehittäminen ja henkinen tukeminen rakentavat positiivisia vaikutteita, tunnepitoisuuksia, kuten älykkyyttä ja positiivisesti mukautuvia käyttäytymisstrategioita. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011.)

Johtamismallien pohtiminen on tärkeää Z-sukupolven motivaatio- sitoutuneisuustekijöiden vahvistamisessa. Teoriassa esille nostettujen johtamismallien avulla voidaan parantaa ja ylläpitää tässäkin tutkimuksessa esille nousseita Z-sukupolven motivaatio- ja sitoutumistekijöitä, sekä vastata uuden sukupolven esimiestyölle asettamiin odotuksiin ja vaatimuksiin. Piha ja Poussa (2012) mukaan Z-sukupolvi odottaa esimiestyöskentelyn näyttäytyvän mahdollistajana rajoittajan sijaan. Heidän mukaansa hyvä esimies on reilu, kannustava, rento, oikeudenmukainen ja hänellä on kyky palautteenantoon. Bakker, Albrecht ja Leiter (2011) toteavat, että työntekijä, joka saa tukea, inspiraatiota, ja laadukasta valmentavaa ohjausta esimieheltään todennäköisesti kokee toiminnan haastavammaksi, osallistavammaksi ja tyydyttävämmäksi, ja sen seurauksena kokee myös työtehtävät kiinnostavina.

Johtamisella ja esimiestyöllä on vaikutusta myös työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Tätä vahvistavat Bakkerin, Albrechtin ja Leiterin (2011) tutkimus, jonka mukaan johtajan käyttäytyminen- kannustava osallistuttaminen päätöksentekoon, esimerkiksi johtaminen, tiedon jakaminen, valmennus ja työntekijöiden huolien huomioiminen ovat työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Nämä johtajiin kohdistuvat odotukset sitoutuneisuuden lisäämiseksi ovat johdonmukaisia Decin ja Ryanin (1985) itsemäärittysteorian kanssa. Työntekijöiden sitoutuneisuuden voidaan odottaa lisääntyvän, kun työntekijät kokevat roolinsa tärkeyden, he voivat hallita työtään, heidän osaamisensa huomataan ja koetaan tärkeäksi, heillä on hyvä yhteys esimieheen ja kollegoihin sekä he kokevat työnsä merkitykselliseksi.

6.1 Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa perusteella Z-sukupolven motivaation osalta kehitettäviä kohteita ovat rakentavan palautteen lisääminen, myymäläpäälliköiden esimiesten läsnäolon lisääminen, myyjien palkkauksen tarkistaminen sekä työmäärän ja työtuntien tasa-painottaminen. Jotta työntekijän tekemisessä voidaan havaita kehitettävää, vaatii se oikeanlaisia mittareita, mutta ennen kaikkea esimiehen ja työntekijän välistä vuoro-vaikutusta, sekä yhtäaikaista työskentelyä. Tämä vaatii myymäläpäälliköiden ja työntekijöiden työskentelyn päällekkäisyyden lisäämistä. Yhdessä työskentelyn avulla voidaan parantaa palautteen antoa ja työn sujuvuudesta voidaan keskustella arjessa,

muutenkin kuin vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Yhdessä työskentely lisää kommunikaatiota ja mahdollistaa luottamuksen kasvun. Lisäksi työntekijälle annetaan mahdollisuus oppia uutta ja nostaa esille asioita, joiden suoriutumiseen hän tarvitsee vielä tukea. Työntekijöiden ja myymäläpäällikön työskentelyn samanaikainen lisääminen auttaa myös työmäärän jakamisessa. Näin työmäärä ja sen tuoma taakka saadaan jaettua tasaisemmin sekä työntekeä on mielekästä, mutta samanaikaisesti kehittävää ja tehokasta.

Myymäläpäälliköiden esimiesten tulisi priorisoida työtehtäviään niin, että jatkossa aikaa jäisi enemmän myymäläpäälliköille heidän toiminnan kehittämiseksi, läsnäololle ja keskusteluille heidän kanssaan. Tämä saattaa vaatia myymäläpäälliköiden esimiesten työnkuvan selkeyttämistä ja heidän olemassa olevien työtehtävien delegointia, jotta myymäläpäälliköiden kanssa läsnäololle saataisiin irrotettua tarvittava aika.

Sisäisen työnantajakuvan kehittämisen kautta on mahdollista sitouttaa työntekijöitä paremmin, vaikka muodin vähittäiskaupan alaa ei pidetäkään mielenkiintoisena työalana tulevaisuudessa. Työntekijöiden tärkeyden huomioiminen esimerkiksi koulutusten, palkitsemisen ja palkkauksen avulla sitouttaa organisaatioon. Tutkimuksessa nousi esille toive monipuolisista koulutuksista, joiden avulla voidaan kehittää työntekijöiden osaamista, vahvistaa myynnillistä ammattitaitoa ja myymäläpäälliköiden esimiesosaamista. Lisäksi hyvänä kehittämissuunnitelmaksi nousi esiin liikunta- ja kulttuuriseteleiden ottaminen työsuhde-etuihin työntekijöiden hyvinvoinnin ja elämänlaadun edistämiseksi.

Pitkäaikaisten, vastuullisten työtehtävien tehneiden työntekijöiden parempi huomioiminen myymäläpäällikkörekrytoinneissa mahdollistaa jo olemassa olevien työntekijöiden ylenemisen. Rekrytoinnit tulee ajatella aikaa vievänä prosessina, jonka läpivieminen vaatii henkilöstön tuntemista, työtehtävään perehdyttämistä ja opettamista. Ennen ulkoista rekrytointia tulisi tarkkaan pohtia, onko yrityksen sisällä joku työtehtävään sopiva henkilö. Vaikka tämä henkilö osakseen vaatisikin vielä ohjausta ja opettamista, täytyisi tällaisille henkilöille antaa mahdollisuus uuden työtehtävän saantiin, sen sijaan, että tehtävään valittaisiin ”valmiimpi”, mutta täysin ulkopuolinen henkilö. Jo olemassa olevat työntekijät tietävät organisaation toimintamallit, liiketyöskentelyn

vaatimukset, ja heillä on usein jo tärkeää työhön vaadittavaa osaamista. Sisäisesti toteutetut rekrytoinnit viestivät työntekijöille mahdollisuudesta edetä työssään ja yksilön merkityksellisyydestä osana organisaatiota.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimusta, joka tulee pitää mielessä koko tutkimuksen teon ajan. Tutkijan on arvioitava kriittisesti tutkimuksen paikkaansa pitävyyttä ja mahdollisia virheitä aiheuttavia tekijöitä. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta kuvataan usein käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti mitaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen kokonaisvaliditeetti voidaan jakaa kahteen erikseen tarkasteltavaan osaan, sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sisällön, käsitteiden ja kriittisyyden validiteettia, kun taas ulkoinen validiteetti viittaa tutkimuksen yleistettävyyteen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli satunnaisvirheettömyyttä. Jos tutkimus on reliaabeli, antaa se samanlaisen tutkimustuloksen riippumatta tutkijasta ja tutkimuskerrasta. Reliabiliteetin mittareina toimivat rinnakkais- tai toistomittaukset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 226-227; Metsämuuronen 2005, 57-65, 118.)

Validiteetti ja reliabiliteetti eivät kuitenkaan käy sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen, sillä ne kuuluvat määrällisen tutkimuksen tutkimusmenetelmään. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan koko prosessin osalta arvioiden, kuinka eri osa-alueet ovat onnistuneet. Luotettavuuden parantamiseksi laadullinen tutkimus prosessina tulee kuvata mahdollisimman tarkasti- miten haastattelut ja aineiston käsittely sekä analysointi on tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136, 140, 232.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan laatimalla haastattelukysymykset huolellisesti ja testaamalla haastattelurunko ennakkoon haastatteleamalla henkilöä, joka ei kuitenkaan osallistunut itse tutkimukseen. Esihaastattelussa esille nousi muutamia parannusehdotuksia haastattelurungon osalta ja muutoksien myötä haastattelurungosta saatiin selkeämpi ja ymmärrettävämpi. Tuomin ja Sarajärven

(2009) mukaan on tärkeää, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset tutkijan kanssa samalla tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Yksi tärkeimmistä eettisistä periaatteista on tutkittavien vapaa suostumus tutkimukseen ja että heille on annettu tarpeeksi tietoa tutkimuksen tarkoitusperästä ja luonteesta. Muita tärkeitä periaatteita ovat yksityisyys, luottamuksellisuus ja tutkimukseen osallistumisen seuraukset. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253; Hirsjärvi & Hurme 2008, 20.)

Tämän tutkimuksen pääperiaatteet ja tutkijan yhteystiedot kerrottiin saatekirjeessä (liite 1.), mikä lähetettiin Bik Bok Suomen maajohtajan kautta kaikille Bik Bokin työntekijöille tiedoksi Bik Bokin työntekijäapplikaation kautta. Henkilöitä, jotka täyttivät koulutuksensa sekä sukupolvensa puolesta vaatimukset ja olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen, pyydettiin ilmoittamaan kiinnostuksensa osallistumisesta tutkijalle sähköpostitse. Näiden joukosta valittiin harkinnan varaisesti tutkimukseen osallistujat. Tarvittavaa määrää ei saatu kasaan tästä joukosta, jonka vuoksi tutkija oli vielä yhteydessä suoraan aluepäälliköihin, sekä myymäläpäälliköihin, jotka kannustivat omia työntekijöitään tutkimukseen osallistumiseen. Tässäkin tapauksessa kiinnostuneet henkilöt olivat suoraan yhteydessä tutkijaan.

Haastattelujoukon valinnan jälkeen tutkija oli henkilökohtaisesti yhteydessä jokaiseen haastateltavaan puhelimitse. Yhteydenoton tavoitteena oli kertoa tutkittaville enemmän haastattelusta ja luvata, että heidän henkilöllisyyttä ei voi yksilöidä lopullisessa raportissa. Yhteydenoton tavoitteena oli lisäksi sopia haastatteluajankohdasta ja lähettää haastattelussa läpikäytävät teemat alustavineen haastattelukysymyksineen tutkittaville, jotta he voivat pohtia vastauksiaan ennakkoon. Haastattelut suoritettiin jokaisen haastateltavan kotikaupungissa kasvotusten, haastateltavan kanssa yhteistyössä valitussa paikassa. Haastatteluaineistoa ei ole tutkijan lisäksi käsitelty kukaan muu ja haastatteluaineistot on tuhottu niiden käytön jälkeen.

Tätä tutkimusta ei voida olettavasti toistaa täysin samanlaisena, vaikka kaikki tutkimusprosessin vaiheet onkin kuvattu tarkasti. Tämä johtuu haastateltavien mielipiteiden mahdollisuudesta muuttua ajansaatossa. Kuitenkin rinnakkaishaastattelulla on

hyvin todennäköistä saada samankaltaisia tuloksia, mikäli tutkimustulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin mahdollisimman tiukalla aikajänteellä, jotta olosuhteiden muutoksen vaikutukset olisivat mahdollisimman pienet. Tutkimus käsittelee Z-sukupolven työntekijöiden henkilökohtaista ajatusmaailmaa liittyen motivaatioon ja sitoutumiseen, eikä niinkään tunteita tai mielipiteitä, jotka voivat muuttua lyhyessäkin ajassa.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää tutkijan suhde tutkittaviin. Osa tutkittavista tuntee tutkijan hyvin, osa ei lainkaan. Osalle tutkija on toiminut aikaisemmin esimiehenä. Tutkija on kuitenkin ollut viimeisen vuoden ajan työstään opintovapaalla ja täten tutkimuksen teon aikana yksikään tutkittavista ei ollut esimies-alaisuudessa tutkittavan kanssa.

Tutkijan rooli pyrittiin pitämään koko empiirisen aineiston keräämisen ajan hyvin neutraalina. Tutkija myötäili haastateltavan vastauksia ja kysyi tarkentavia kysymyksiä, kuitenkin niin, että tutkijan omat ajatukset tai tietämys aiheesta ei ilmennyt. Tutkimuksen luotettavuuden ylläpitämiseksi haastattelua ei pyritty kääntämään liian rennoksi keskusteluksi, jotta tutkijan johdattelulle ei tietynlaisen vastauksen saamiseksi annetta mahdollisuutta.

Saturaatiotilan saavuttamisen epävarmuus heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta saturaation osalta pyrittiin lisäämään tekemällä oletettavan saturaatiotilan jälkeen vielä lisähaastatteluita, jotta mahdollisuus lisätiedon ilmenemiselle annettiin. Haastatteluaineiston laajuus pyrittiin pitämään kuitenkin sellaisena, että sitä voitiin vielä hyvin hallita ja se vastaa maisterityön tasoa.

Aineiston käsittelyn yhteydessä saattaa tapahtua virheitä, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Tämän vuoksi haastatteluaineisto litteroitiin kokonaisuudessaan, jotta tutkimukselle tärkeitä asioita ei jäänyt huomioimatta jo litterointivaiheessa. Pelkistämisen ja koodauksen yhteydessä aineistoa luettiin useaan kertaan ja tutkimuskysymykset pidettiin koko ajan mielessä. Tutkimuksen analyysivaiheen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä kasvatettiin lisäämällä suoria aineistolainauksia tuke-

maan päätelmiä. Virheiden mahdollisuus on kuitenkin aina läsnä, sillä tutkija on tehnyt valintoja ja tulkintoja omasta lähtökohdasta, mihin vaikuttaa myös tutkijan aikaisempi tietämys aiheesta.

6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tätä tutkimusta Z-sukupolven motivaatio- ja sitoutumistekijöistä voidaan käyttää paitsi toimeksiantajan, mutta myös koko konsernin muiden ketjujen toiminnan ja sitoutumisen kehittämisessä. Varner- konsernin alla toimii Suomessa Bik Bokin lisäksi viisi muuta muodin vähittäiskaupan alan ketjua. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu tutkimustietoon nojaten, ja toimeksiantajayritys voi käyttää opinnäytetyökokonaisuutta myös lähdemateriaalina omaa koulutus- ja toiminnan kehittämismateriaalin luonnissa. Myös muut alan toimijat voivat hyödyntää tätä tutkimusta, kehittäessään Z-sukupolven motivaatiota- ja sitoutumistekijöitä.

Tutkimuksessa esille nousi muodin vähittäiskaupan alan luonne sitoutumista laskevana tekijänä. Kiinnostava jatkotutkimusaihe tälle opinnäytetyölle olisi tutkia muodin vähittäiskaupan alaa ja sen luonnetta tarkemmin ja selvittää, mitkä ovat mahdollisia sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja nouseeko eri tekijät vahvemmin esille eri sukupolvien työntekijöiden välillä. Olisi mielenkiintoista tietää, miten työntekijät kokevat esimerkiksi pikamuodin ja sen tuottamisen ympäristövaikutukset heidän motivaatioon ja sitoutumiseen.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. Helsinki: Auditorium.

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

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

Aon, H. 2012. Trends in global employee engagement. Viitattu 5.1.2020.
<https://www.sigmoidcurve.com/assets/Uploads/2015-trends-in-global-employee-engagement-sigmoid-connect.pdf>.

Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita.

Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P. 2011. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 4-28. Viitattu 7.1.2020.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2010.485352>.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. Viitattu 6.1.2020.
<https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. Viitattu 5.1.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Bakker, A.B. & Leiter, M.P. 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.

Barrett, D. 2006. *Leadership Communication*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Barsade, S. 2002. The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47(4), pp. 644-675. Viitattu 6.1.2020.
<https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Buchanan, D.A. & Huczynski, A.A. 2017. *Organizational Behaviour*. 9th edition. UK: Pearson Education Limited.

Clutterbuck, D. & Hirst, S. 2003. *Talking business: Making communication work*. London: Routledge.

Cooper, C.L. 2005. Research note: the future of work: careers, stress and well-being. *Career Development International*, Vol. 10(5), pp. 369-399. Viitattu 7.1.2020.
<https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Cropanzano, R. & Wright, T.A. 2001. When a happy worker is really a productive worker: a review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 53, pp. 182-99. Viitattu 5.1.2020.

https://www.researchgate.net/publication/232457601_When_a_Happy_Worker_Is_Really_a_Productive_Worker_A_Review_and_Further_Refinement_of_the_Happy-Productive_Worker_Thesis.

Deci, E. & Ryan, R. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* Vol. 11, No. 4, 227–268. Viitattu 8.12.2019.

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327965pli1104_01.

Deci, E. & Ryan, R. 2012. *Motivation Personality and Development Within Embedded Social Contexts: An Overview of Self-Determination Theory*. Julkaisussa: Ryan, R. *The Oxford handbook of human motivation*. New York: Oxford University Press. Viitattu 8.12.2019.

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=YU8lpnTnQasC&oi=fnd&pg=PT103&dq=%20motivation+personality+and+development+within+embedded+social+contexts&ots=%205PDQA90tgF&sig=VJJWrH34KlhagqIV5FJyy_37j30&redir_esc=y#v=onepage&q=motiv%20ation%20personality%20an.

Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. 2001. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 27, pp. 279-86. Viitattu 8.1.2020. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/172.pdf>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttaja tutkimuskeskus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Fredrickson, B.L. & Joiner, T. 2002. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, Vol. 13, pp. 172-175. Viitattu 8.1.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Academic Search Elite.

Geldenhuis, M., Taba, K. & Venter, C. 2014. Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40, 1–10. Viitattu 14.12.2019. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/?accountid=11773>.

- Grant, A.M. & Ashford, S.J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. Viitattu 7.1.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308508000038>.
- Hakanen, J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. 2006. Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, Vol. 43, pp. 495-513. Viitattu 6.1.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022440505000890>.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat johtamisen välineenä. 2. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Herzberg, F. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Sep- Oct, 109-120. Viitattu 4.4.2020. [https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one more time - how do you motivate employees.pdf](https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf).
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. 2009. Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 183–196. Viitattu 7.1.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879109000578>.
- Johnson, M. & Johnson, L. 2010. *Generations, Inc.: From boomers to Linksters- Managing the Friction Between Generations at Work*. New York: AMACOM.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampereen Yliopisto Oy. Tampere.
- Järvinen, K. 2014. *Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas*. Helsinki: Talentum.

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kvale, S. & Brinkmann S. 2009. Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing, 2. painos. California: Sage.
- Ladyshevsky, R.K. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 4. Viitattu 8.11.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.
- Loisa, M. 2018. Merkitys voittaa onnen. *Ekonomi* 4/2018. Viitattu 13.12.2019. https://issuu.com/otavamediaoma/docs/ek0418_pdf-150dpi_05_09_klo15-44.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. & Avey, J.B. 2008. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29(2), pp. 219-38. Viitattu 5.1.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.507>.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. 2006. Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford: Oxford University Press.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Martela, F. 2018. Työn merkityksellisyys ei ole mikään yltiöpäinen luksusvaatimus – Sen kaksi ulottuvuutta ovat hyvän elämän perusedellytyksiä. Kolumni. Helsingin Sanomat. 5.9.2018. Viitattu 12.12.2019. <https://www.hs.fi/elama/art-2000005815042.html>.
- Martela, F. & Riekkilä, T. J. J. 2018. Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-14, 1157. Viitattu 12.12.2019. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>.
- Maslach, C., Schaufeli, W.L. & Leiter, M.P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-442. Viitattu 7.1.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Academic Search Elite.

Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50(4), 370–396. Viitattu 3.1.2020.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0054346>.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Moilanen, L. & Virtanen, S. 2010. Työn arvon muutos ja mielekkyys. Työelämän tutkimus 1/2010. Viitattu 13.12.2019.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87421>.

O’Neill, K., Hodgson, S. & Al Mazrouei, M. 2015. Employee engagement and internal communication: A United Arab Emirates Study. *Middle East Journal of Business*, 55(2473), 1-26. Viitattu 5.1.2020.

http://www.mejb.com/upgrade_flash/pdfs/MEJBOctober2015.pdf#page=3.

Patel, D. 2017. 8 Ways Generation Z will differ from Millennials in the workplace.

Viitattu 10.1.2020. <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/09/21/8-ways-generation-z-will-differ-from-millennials-in-the-workplace/#4e9ef9ef76e5>.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi- Paremmen työelämän puolesta. Helsinki: Talentum Media.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Tampere: Johtamistaidon opisto.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies- Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Robertson, I. & Cooper, C.L. 2010. Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organisation Development Journal*, 31(4), 324-336. Viitattu 5.1.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Ross, P. 2011. Gen Z in the workplace. Blogijulkaisu. Viitattu 10.1.2020.

<https://talentculture.com/gen-z-in-the-workplace-thoughts-after-tchat/>.

Saarikoski, S. 2015. Dettmann ja johtamisen taito. Helsinki: WSOY.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa- Motivaatiopsykologian perusteet. 3.uud.painos. Jyväskylä: PS- Kustannus.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25(3), 293-315. Viitattu 3.1.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Van Rhenen, W. 2008. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), pp. 893-917.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/316.pdf>.

Schaufeli, W.B. & Salanova, M. 2010. How to improve work engagement? The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. Cheltenham: Edward Elgar.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/340.pdf>.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A.B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, 71-92. Viitattu 3.1.2020.
<https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio- Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sistonen, S. 2011. Johdon palkitseminen. Espoo: Boardman.

Stillman, D. & Stillman J. 2017. Gen Z @ Work- How the next generation is transforming the workplace. New York: HarperCollins Publishers.

Sy, T., Cote, S. & Saavedra, R. 2005. The contagious leader: impact of leader's affect on group member affect and group processes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 295-305. Viitattu 6.1.2020.
https://www.researchgate.net/publication/7966107_The_Contagious_Leader_Impact_of_the_Leader's_Mood_on_the_Mood_of_Group_Members_Group_Affective_Tone_and_Group_Processes.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Porvoo: WSOY.

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

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Twenge, J. 2018. Smartphones raising a mentally fragile generation. Viitattu 10.1.2020. <https://www.enca.com/analysis/smartphones-raising-mentally-fragile-generation>.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H. & Lens, W. 2008. Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22, 277–294. Viitattu 6.1.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Academic Search Elite.

Virta S., Koivunen M. & Klimoff J. 2008. Vastuullinen työtapa parantaa työhyvinvointia. *Sairaanhoitaja* 2, 24–26.

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki:Business Edita.

Viljakainen, P. 2011. *No Fear. Johtaja kohtaa digicowboyt*. Helsinki: WSOY.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. *Kokonaispalkitsemisen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.

Weerheim, W., Van Rossum, L. & Ten Have, W.D. 2019. Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, Vol. 32 Issue: 1, pp.113-128. Viitattu 18.11.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Westman, M. 2001. Stress and strain crossover. *Human Relations*, Vol. 54, pp. 557-91. Viitattu 6.1.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201. Viitattu 7.1.2020.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei Bik Bok Starat!

Bik Bokille tullaan tekemään kevään 2020 aikana Jyväskylän ammattikorkeakoulun maisterityönä tutkimus, mikä tutkii uusinta työntekijäskupolvea Z. Aihealueet tutkimuksessa liittyvät motivaatioon, sitoutumiseen. Tutkimusta varten etsin nyt vapaaehtoisia tutkimukseen osallistujia. Aineisto tullaan keräämään haastattelemalla (n.1H) sovittuna ajankohtana jokaisen haastatteluun osallistuvan kotikaupungissa. Voisitko sinä auttaa tutkimuksen toteutumisessa ja siinä, että tulevisuudessa tuntuksimme tämän työntekijäskupolven paremmin?

Valintavaatimukset:

- Olet syntynyt 1995 tai myöhemmin
- Sinulla on kaupallisen alan tutkinto

Tutkimukseen soveltuvat sekä Bik Bokin myyjät että myymäläpäälliköt.

Ilmoittaudu vapaaehtoiseksi lähettämällä sähköpostia: M3154@student.jamk.fi

Ystävällisin terveisin,

Essi Heinonen

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset

Haastattelurunko/ Opinnäytetyö/ Essi Heinonen

Kiitos osallistumisestasi tutkimukseen! Tässä haastattelurunko, minkä pohjalta haastattelu tulee etenemään.

Aluksi kuitenkin alla hieman tietoa haastattelutilanteesta ja aineiston käsittelystä.

Haastattelu nauhoitetaan nauhuria ja/tai puhelimen tallenninta käyttäen. Haastattelun jälkeen haastattelut litteroidaan, eli kirjoitetaan tekstimuotoon. Kaikki haastattelut käsitellään luottamuksellisesti ja nauhoitettuun/litteroituun aineistoon eivät pääse käsiksi kukaan muu kuin haastattelija. Lopullisessa opinnäytetyössä ei käy ilmi, kuka haastateltavista on sanonut mitään. Myöskään opinnäytetyöhön ei tule kenenkään haastatteluun osallistuvien nimiä, vaan haastateltavat nimetään esimerkiksi haastateltava 1., 2., 3. jne. Jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi alla olevat teemat, ja teemojen alle on tehty alustavia kysymyksiä, joihin haastateltavien toivotaan pohtivan vastauksiaan ennakkoon. Laadullisen tutkimuksen teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelija esittää haastateltavalle mahdollisia lisäkysymyksiä tarvittavan tiedon saamiseksi ja haastattelun teemat etenevät haastattelun kululle luontaiseen tapaan. Tästä johtuen kysymysten ja teemojen järjestys saattanee vaihdella.

Teemahaastattelurunko:**Taustatiedot:**

- Ikä, koulutus, työtehtävät, vastualueet, työuran kesto muodin vähittäiskaupan allalla ja Bik Bokissa

Yleiset kysymykset:

- Kerro lyhyesti, miten olet päätenyt Bik Bokille?
- Miksi olet valinnut työskentelyn muodin vähittäiskaupan allalla? Entä Bik Bokilla?

Merkityksellisyys:

- Mikä tekee työstäsi mielekästä ja merkityksellistä?
- Mitä voisit itse tehdä tai teet kokeaksesi työsi merkityksellisemmäksi?
- Mitä esimiehesi voisi tehdä parantaakseen työn merkityksellisyyden tunnetta?

Palaute ja palkitseminen:

- Millainen merkitys palautteen saamisella on sinulle?
- Millaisena koet saamasi palautteen määrän?
- Millainen merkitys työstä saatavalla palkitsemisella sinulle on? Onko palkitsemisella vaikutusta työmotivaatioosi?
- Millaisia työsuhte-etuja arvostat?

Ihmissuhteet:

- Minkälaisia ihmissuhteita sinulla on työpaikallasi?
- Millainen on niiden merkitys?

Kehittymismahdollisuudet:

- Millaisia kehittymismahdollisuuksia työpaikallasi on?
- Onko niillä vaikutusta motivaatioon tai sitoutumiseen?
- Onko työpaikkasi kehittymismahdollisuudet riittävät? Onko jotain, mitä toivoisit lisää?

Motivaatio:

- Mitkä asiat saavat sinut lähtemään töihin Bik Bokille?
- Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi positiivisesti?
- Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi negatiivisesti?

Autonomia:

- Mistä asioista saat päättää itse työpaikalla ja millainen merkitys sillä on?
- Millainen merkitys vastuun saamisella sinulle on?

Sitoutuminen:

- Millaiset tulevaisuuden työelämän suunnitelmat sinulla on?
- Mitä haluaisit saavuttaa työurallasi?
- Mitkä asiat saisivat sinut vaihtamaan työpaikkaa ja miksi?
- Mitkä ovat tekijöitä, jonka vuoksi olet sitoutunut työskentelemään Bik Bokilla?
- Onko työssäsi jotain tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutuneisuuteesi negatiivisesti? Mitä?
- Millainen on unelma työpaikkasi? Missä se sijaitsisi?