

Z-sukupolven sitoutuminen palveluliiketoiminta-alalla

Milja Äikäs

Opinnäytetyö

Helmikuu 2021

Matkailu- ja ravitsemisala

Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta

Tekijä(t) Äikäs, Milja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Helmikuu 2021
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Z-sukupolven sitouttaminen palveluliiketoiminta-alalla		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Anita Hukkanen		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Z-sukupolvesta yhä useampi on siirtynyt tai siirtyy työelämään ja muokkaamaan nykyistä työkulttuuria. Yksi pinnalla oleva kysymys koskee työhön sitoutumista ja z-sukupolven näkemystä asiasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työhön sitoutumisen merkitys z-sukupolvelle työelämässä, kokeeko kyseinen sukupolvi sen yhtä tärkeänä kuin aikaisemmin sekä onko työn merkityksellisyydellä vaikutusta sitoutumiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastatteluja tehtiin neljä ja niihin valittiin henkilöt, jotka kuuluvat z-sukupolveen ja ovat työskennelleet tai työskentelevät tällä hetkellä palveluliiketoiminta-alalla, tarkemmin hotelli- ja ravintola-alalla. Aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimus osoitti, että sitoutuminen on jossain määrin tärkeää z-sukupolven kuuluville, niin kauan kun siitä on hyötyä myös itselle ja omalle uralle. Työssä eteneminen ja menestyminen olivat tärkeitä kriteereitä työpaikkaan sitoutumiselle, kuten myös työn merkityksellisyys. Työnantajan koettiin olevan vastuussa työilmapiiristä sekä oikeanlaisesta motiivoinnista kunkin työntekijän taitojen sekä toiveiden mukaan. Teoria tuki tutkimuksen tuloksia ja niistä oli löydettävissä yhtäläisyyksiä. Tutkimuksesta löytyi yhtenäisiä teemoja z-sukupolven kokemuksiin sitoutumisesta sekä sen merkityksestä. Näitä teemoja olivat johtamisen merkitys, sitoutumisen pelko, kommunikaatio sekä työn merkityksellisyyden tukeminen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää jatkotutkimuksissa z-sukupolven ymmärtämistä kirjoittaessa. Z-sukupolveen kuuluu laajasti eri-ikäisiä henkilöitä, joista osa ei ole vielä ollut työelämässä ollenkaan, joten kyseisen sukupolven ymmärtäminen on vasta alussa ja tutkimus on pieni askel kohti parempaa käsitystä z-sukupolvesta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sitoutuminen, sitouttaminen, merkityksellisyys, johtaminen, z-sukupolvi		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Äikäs, Milja	Type of publication Bachelor's thesis	Date February 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 45	Permission for web publication: x
Title of publication The commitment of generation Z in the service business		
Degree programme Tourism and hospitality management		
Supervisor(s) Hukkanen, Anita		
Assigned by		
Abstract <p>More and more people from generation z move from studying to working and they are expected to bring their own outlook to the existing culture in the workplaces. One current topic is about their commitment to the work and employer. The goal of the study was to examine, how generation z feels about commitment. Do they have the need to commit to the same employer for years and does the meaningfulness have an impact on it?</p> <p>The study was executed as a qualitative study. Method for the research process was semi-structured interviews. Four interviews were made, and the studied characters were all from generation z and had previously or currently worked in the hospitality industry. These responses were analyzed by using a material-based method. The responses were divided into smaller, essential pieces of information and distributed into themes.</p> <p>The study showed that commitment is important to generation z, but only if they benefit from it themselves and if it forwards their career. The meaningfulness of work was seen as an important author as a part of engaging to your job. The manager's job was experienced to be able to provide a good atmosphere at work and the right kind of motivation for each employee based on their skills and motivation. The theory supported the results of the study. Consistent themes were found, that were the meaning of management, fear of commitment, communication and supporting the meaningfulness of work.</p> <p>The study can be used while doing follow-up studies. The generation x includes people from different ages and some of them are still young and not working, therefore understanding them and their needs is only in the beginning. This study is a small but an important step towards understanding the generation.</p>		
Keywords/tags (subjects) commitment, meaningfulness, leading, generation z, generations		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Z-sukupolvi astuu työelämään.....	3
2	Palveluliiketoiminta-alan piirteet	4
2.1	Palveluliiketoiminta	4
2.2	Majoitus- ja ravintola-ala	4
2.3	Z-sukupolvi alalla	6
3	Eri sukupolvet työelämässä.....	6
3.1	Sukupolvien käsite.....	6
3.2	Sukupolvet.....	8
4	Z-sukupolven sitouttaminen	13
4.1	Johtamisen merkitys.....	13
4.2	Sitouttaminen ja sitoutuminen	13
4.3	Työn merkityksellisyys.....	16
5	Tutkimuksen toteutus.....	18
5.1	Tavoitteet ja tutkimusongelma	18
5.2	Tutkimusote.....	18
5.3	Aineiston keruu ja analysointi	19
6	Tutkimustulokset.....	22
6.1	Johtamisen merkitys.....	22
6.2	Sitoutumisen pelko.....	23
6.3	Kommunikaatio	24
6.4	Työn merkityksellisyyden tukeminen.....	25
7	Pohdinta.....	26
	Lähteet	31
	Liitteet	36
	Liite 1. Haastatteluissa käytetyt kysymykset.....	36

Taulukot	37
Taulukko 1. Redusointi	37
Taulukko 2. Kluserointi	39
Taulukko 3. Abstrahointi.....	41
Kuvio 1. Pam taskutilastot 2019.	5

1 Z-sukupolvi astuu työelämään

Z-sukupolvi ottaa yhä enemmän jalansijaa nykyisessä työelämässä ja tulee odotettavasti tuomaan mukanaan muutoksia ja uusia näkemyksiä työkuulttuuriin. Z-sukupolveksi kutsutaan vaihtelevasti 1995–2010 syntyneitä (Patel 2017). Työpaikkaan sitoutumista on aina pidetty tärkeänä ja pitkään samassa työpaikassa olleet nähdään ahkerina ja menestyneinä. Mitä nuoremmat ja uusia näkökulmia omaavat sukupolvet siirtyvät työelämään, sitä enemmän vanhoja näkemyksiä ja tapoja kyseenalaistetaan. Sitoutumisen merkitys on jalustalla ja se, onko samaan työpaikkaan vuosiksi sitoutuminen tarpeellista tai työntekijälle kannattavaa. Kuinka siis sitouttaa z-sukupolvi palveluliiketoiminta-alalla? Kokevatko z-sukupolveen kuuluvat sitoutumisen työpaikkaan edes tärkeänä vai onko tulevaisuudessa sitouttaminen menettänyt merkityksensä?

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään työpaikkaan sitoutumisen sekä sitouttamisen merkitystä alati työelämässä tilaa ottavalle z-sukupolvelle. Vanhemmille sukupolville työllistyminen ja työnteko ovat merkinneet eri asioita kuin nykyään. Ennen töihin mentiin, että on rahaa ostaa ruokaa ja elättää perhe. Samassa työpaikassa saatettiin olla eläkeikään asti eikä työltä osattu edes vaatia sen enempää. Mitä nuoremmat sukupolvet astuvat työelämään ja mitä enemmän elintaso ja ihmisten kiinnostus hyvinvointiin nousee, sitä enemmän aletaan myös vaatia työpaikalta. Työpaikalla halutaan viihtyä. Se ei ole enää vain yksi osa-alue elämästä ja keino elättää itsensä, vaan työn halutaan yhä enemmän kuvastavan omaa osaamista ja omia mielenkiinnonkohteita.

Tutkimuksessa pohditaan z-sukupolven näkökulmaa työpaikkaan sitoutumisesta ja pyritään selvittämään, mitä heidän sitoutumisensa vaatii itse työpaikalta ja esimieheltä. Alana palveluliiketoiminta tuo myös omat haasteensa, sillä keikkatyö ja osa-aikaiset sopimukset ovat enemmän sääntö kuin poikkeus. Voiko kyseinen toimiala tarjota z-sukupolveen kuuluville vakaan alustan sitoutumiselle, jos työpaikka ei ole valmis sitoutumaan heihin?

2 Palveluliiketoiminta-alan piirteet

2.1 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminnassa yhdistetään tuote ja palvelu toimivaksi asiakaskokonaisuudeksi (Rantanen 2013). Työtehtävät voivat vaihdella paljonkin, mutta yleisimpiä ovat hotelli- ja ravintola-alan tehtävät sekä tapahtuma-ala. Avainasemassa on asiakkaan ymmärtäminen ja palvelun muotoilu asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Alaan kuuluu vahvasti pitkät työpäivät, ilta- ja viikonloppuvuorot sekä joustaminen tarpeen mukaan. Yleisesti jokainen työ vaatii motivaation jostain tekijästä, mutta palvelualalla pelkän rahan takia harvoin tehdään työtä. Palvelualalla myytävä tuote on nimenomaan asiakkaalle tarjottu palvelu ja sen laatu ratkaisee paljon. Täytyy tietää mitä asiakas haluaa ja olla jatkuvasti muuttuvissa trendeissä mukana.

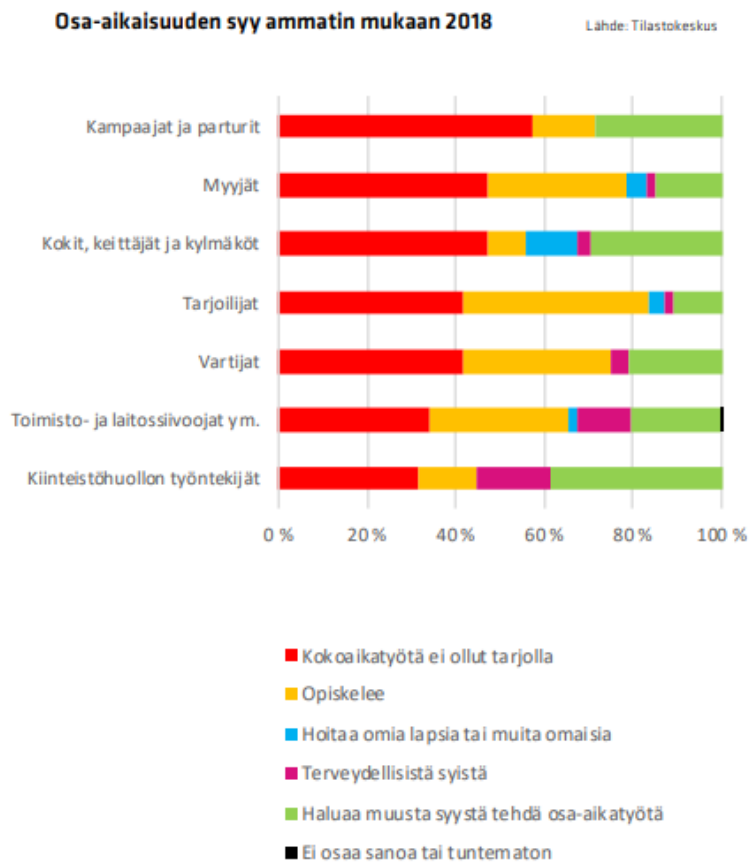
2.2 Majoitus- ja ravintola-ala

Eryteisesti majoitus- ja ravintola-alalla työskentelee paljon nuoria. PAM on julkaissut Tilastokeskuksen tietojen mukaisen taskutilaston (2019) palvelualojen työntekijöistä. Julkaisun mukaan majoitus- ja ravintola-ala on yksi niistä aloista, jossa työntekijöistä suurin osa on alle 35-vuotiaita. (PAM taskutilastot 2019.) Tämä luku ei kuitenkaan erittele työntekijöiden asemaa tai sitä, onko alle 35-vuotiaita esimerkiksi esimiestehtävissä.

Tutkimuksessa keskitytään hotelli- ja ravintola-alaan, koska koko toimialan kattaminen olisi turha laaja tutkimuksen kokonaisuutta ajatellen. Ravintola-alalla iso osa työpaikoista keskittyy osa-aikaisiin ja viikonlopputöihin. Sesonkiluonteisuus korostuu erityisesti Pohjois-Suomessa ja esimerkiksi kesällä tapahtumien aikaan. Hotelleissa työt vaihtelevat, työ on osittain kuitenkin ilta- ja viikonloppupainotteista. Tästä poikkeavasti on kuitenkin esimerkiksi myyntipalvelun sekä hallinnollisen puolen tehtävät. Nuorista työntekijöistä puhuttaessa yleisimpiä työpaikkoja ovat kuitenkin vastaanotto, ravintolan puolella tarjoilu sekä baarityöskentely. Myös muut tehtävät ovat

mahdollisia työkokemuksesta riippuen. Työhön liittyvät myös erilaiset odotukset työntekijältä. Joustavuus työajoissa ja mahdolliset ylityöt ovat usein odotuksia työnantajalla.

PAM:in julkaisun mukaan (2019) osa-aikaisten työntekijöiden määrä on pysynyt viime vuoteen verrattuna samana, mutta edelleen osa-aikatöissä on useampi kuin haluaisi, lukuun ottamatta opiskelijoita, jotka tekevät töitä osa-aikaisesti (PAM taskutilastot 2019). Alla olevasta taulukosta näkee, että yli 40 % tarjoilijoista on osa-aikatöissä, koska kokoaikaista työtä ei ollut tarjolla.



Kuvio 1. Pam taskutilastot 2019.

2.3 Z-sukupolvi alalla

Puhuttaessa yhä useamman z-sukupolveen kuuluvan siirtymisestä työelämään ja vaikutuksesta nykyisiin toimintatapoihin johtamisessa ja työpaikkakulttuurissa, tulee muistaa erilaisten alojen kontrasti. Nuoret pääsevät vaikuttamaan nopeammin esimerkiksi IT-alalla kuin tehdastyössä tai rakennusalalla (Tienari & Piekkari 2011, 30). Kuten on jo aiemmin mainittu, palvelualalla on paljon nuoria ihmisiä töissä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita suoraan sitä, että kaikki he olisivat siinä asemassa, että voivat vaikuttaa työpaikan työkuulttuuriin tai toimintatapoihin.

Osa-aikaisia työntekijöitä ravintola-alalla on huomattava määrä ja myös vuokratyövoiman käyttö on suosittua alalla. Tällöin työntekijä voi tehdä vuoroja useissa eri paikoissa viikon aikana ja vaikutusmahdollisuudet työpaikalla ovat vähäiset. Osa-aikaisella työntekijällä myös motiivit työskentelyyn ovat erilaiset ja tällöin hän tuskin kokee suurta tarvetta vaikuttaa työpaikan asioihin. Tässä on muistettava erilaiset motiivit siitä, miksi käy töissä. Opiskelija työskentelee rahoittaakseen asumisen ja opiskelun ja tällöin työt ovat yleensä kesätöitä ja viikonloppuvuoroja keikkatöissä ja niissä motiivi on useimmiten raha ja toimeentulo. Valmistunut nuori on jo opiskellessaan luonut odotuksia työelämästä ja tulevasta työpaikasta. Hän on motivoitunut löytämään koulutustaan vastaavan työpaikan ja työn, mikä hänelle on merkityksellistä ja motivoivaa. Tämä on tietysti vain kärjistetty esimerkki työnteon motiiveista ja syitä työskentelyyn on varmasti monenlaisia ihmisten taustasta ja tavoitteista riippuen.

3 Eri sukupolvet työelämässä

3.1 Sukupolvien käsite

Tilastokeskuksen mukaan (Tilastokeskus n.d.) sukupolvella tarkoitetaan ihmisryhmää, jotka ovat syntyneet tiettyjen vuosien aikana. Näiden ryhmien katsotaan jakavan samanlaisia arvoja, maailmankatsomusta sekä toimintatapoja. American Sociological Review (1989) viittaa artikkelissaan Karl Mannheimin (1952) tutkimukseen, jonka

mukaan sukupolvi ei ole yksiselitteisesti vain biologisesti samaan aikaan syntyneiden ihmisten joukko, vaan sosiaalisten tapahtumien muovaama joukko, jotka ovat kokeneet yhtä aikaa elämässään maailmaa muuttavia, merkittäviä tapahtumia. Nämä tapahtumat muokkaavat ihmisen käsitystä häntä ympäröivästä maailmasta ja näin vaikuttavat myös myöhemmällä iällä ajatusmaailmaan.

Mannheimin (1952) mukaan ihmisen kokemat asiat jäävät mieleen paremmin kuin ne, mitä on jo tapahtunut ennen tämän syntymää. (Schuman & Scott 1989, 359.) Tämä selittää sukupolvien erilaisuutta ja erilaisia arvomaailmoja. Vanhemmat sukupolvet ovat eläneet laman aikana, mikä on heillä luonnollisesti kokemusperäisessä muistissa, kun taas selkeästi nuoremmat sukupolvet ovat vain lukeneet lamasta ja sen vaikutuksista, joten heidän ajatusmaailmaansa asia ei ole vaikuttanut yhtä vahvasti.

Käsiteltäessä sukupolvien välisiä eroja ja tietynasteisia hypoteeseja sukupolvien eroista, on kuitenkin muistettava myös sukupolven sisällä tapahtuva yksilöllinen vaihtelu. Purhonen valottaa artikkelissaan (2002) Virtasen näkemystä, mikä on taas tehty Karl Mannheimin teorian pohjalta. Virtasen mukaan näitä tasoja ovat biologinen, sosiaalinen sekä poliittinen sukupolvi. (Purhonen 2002, 5.) Aina voidaan tehdä oletuksia ja yleistyksiä eri sukupolviin kuuluvista henkilöistä, mutta tulee muistaa tämän vaihtelun mahdollisuus ja vaikutus sukupolven sisällä.

Työpaikoilla työskentelee hyvin usein henkilöitä useista eri sukupolvista ja heidän näkemyksensä ja työtapansa voivat erota toisistaan. Erilaiset arvot ja näkemykset tuovat monipuolisuutta työpaikoille, mutta voivat myös aiheuttaa ristiriitoja. Itse työntekijöillä on erilaisia näkemyksiä ja ennakkoluuloja eri ikäluokkaan kuuluvista työntekijöistä. Kyseessä ei siis välttämättä ole pelkästään siitä, että sukupolvien välisiä eroja olisi suuresti nähtävissä, vaan siitä, että ihmisillä on ennakkoluuloja toisistaan. (Harvard Business Review 2019.) Harvard Business Reviewin tekemän kyselyn mukaan työpaikan vanhimmat sekä nuorimmat työntekijät kokivat muilla olevan negatiivisempia ennakkoluuloja heistä, kuin mitä todellisuudessa oli (Harvard Business Review 2019).

3.2 Sukupolvet

Baby boomers

Suuret ikäluokat, niin kutsutut baby boomersit ovat syntyneet vuosina 1945–1960. Tämä sukupolvi on nähnyt paljon kehittymistä varsinkin teknologian saralla, mutta he luottavat vielä perinteisempiin arvoihin ja tapoihin. He kuuntelevat eniten radiota, katsovat televisiota ja lukevat sanomalehtiä (Kasasa 2020). Suurten ikäluokkien ja z-sukupolven välillä onkin suuria eroja jo lähtökohtia ajatellen.

Suuret ikäluokat ovat eläneet selkeämmin eri yhteiskuntaluokkien aikana, aikana kun naiset vasta alkoivat olla aktiivisempia opiskelun sekä työelämän suhteen (Alestalo 2007, 150). Purhosen (2007) mukaan tähän ikäluokkaan kuuluvilla on muita vahvempi tietoisuus omasta sukupolvestaan ja siihen kuulumisesta. Heillä on myös selkeästi poliittisempi kokemus sukupolvestaan kuin muilla. Kuitenkin jo sukupolven sisällä on erilaisia kokemuksia ja näin ollen näkemyksellisiä eroja esimerkiksi niiden välillä, jotka ovat eläneet ylemmässä yhteiskuntaluokassa, kuin niillä, jotka ovat eläneet alemmassa luokassa. (Purhonen 2007, 145.)

Sukupolvi X

X-sukupolveksi kutsutaan vuosina 1961–1980 syntyneitä. He käyttävät jo enemmän sosiaalista mediaa, kuten Facebookia. X-sukupolven ja milleniaalien väliin jää pieni mikrosukupolven kuuluvia ihmisiä, jotka omaavat molempien sukupolvien ominaispiirteitä. (XYZ – Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan, n.d.) Marketing management-lehden vuoden 2009 julkaisussa verrataan x- ja y-sukupolvea keskenään ja tuodaan esille sukupolvien välisiä eroja.

X-sukupolvi on elänyt erilaisia yhteiskunnan muutoksen aikoja. He ovat olleet aikuisia 1990-luvun laman aikaan, joten se on luonnollisesti vaikuttanut enemmän heihin, kuin esimerkiksi nuorempiin milleniaaleihin. (Mellanen & Mellanen 2020, 29.) Tätä teoriaa tukee myös jo aikaisemmin mainittu Mannheimin näkemys kokemusten

vaikutuksesta sukupolviin. X-sukupolvea pidetään näiden muutosten kokemisen takia pessimistisempinä kuin aikaisempia sukupolvia. He ovat kuitenkin työelämässä yritteliäitä, hyvin koulutettuja sekä teknologian parissa paremmin työskenteleviä kuin suuret ikäluokat. He osaavat vaatia johtajalta perinteisten arvojen, päättäväisyyden ja käytännönläheisen johtajuuden lisäksi myös aiempaa matalampaa kynnystä työntekijän ja esimiehen välillä. (Mellanen & Mellanen 2020, 30.) Kirjassa Hyvät, pahat ja milleniaalit (2020) Mellanen luonnehtii osuvasti suurten ikäluokkien ja x-sukupolven olennaista eroa. Mellanen mukaan suuret ikäluokat tekivät töitä päästäkseen nykyisin hyvin totuttuun elintasoon, kun taas x-sukupolvi syntyi tähän elintasoon ja työskentelee säilyttääkseen sen (Mellanen & Mellanen 2020, 30).

Milleniaalit

Milleniaaleiksi eli Y-sukupolveen kuuluviksi lasketaan vuosina 1981–1995 syntyneet, määritelmä tosin vaihtelee jonkin verran. Milleniaalit ovat määrätietoisia ja työpai-kan arvot ovat heille tärkeitä. He haluavat oppia uutta, mutta verkko-opiskelua ei nähdä ensimmäisenä vaihtoehtona (Alasuutari 2019). Milleniaalit ovat kyllä oppineet käyttämään ja hyödyntämään teknologiaa, mutta muistavat silti ajat ennen älypuheli-mia. Milleniaaleja on työvoimasta jo puolet ja määrä tulee globaalisti kasvamaan 75% vuoteen 2025 mennessä. (Mellanen 2020, 30). Marketing management-lehden julkaisun (2009) mukaan y-sukupolveen kuuluvat ovat uskollisia työnantajalle niin kauan kun pystyvät tasapainottamaan työnsä oman elämänsä kanssa. He haluavat tarkat ohjeet työnantajalta ja peilaavat käytöstään työnantajan käytökseen työpaikalla. (Reisenwitz & Iyer 2009, 95.)

Fry (2017) kirjoittaa artikkelissaan milleniaaleista, että he eivät vaihda työpaikkaa sen useammin kuin x-sukupolvi samanikäisenä. Fryn tekemän kyselyn mukaan 63,4% työelämässä olevista milleniaaleista oli ollut työpaikassaan yli 13 kuukautta. Tutkimustulokseen vaikutti myös se, että korkeammin koulutetut henkilöt olivat pysyneet samassa työpaikassa kauemmin kuin ne, jotka eivät olleet suorittaneet korkeakoulututkintoa. (Fry 2017.)

Työelämässä milleniaalit ovat määrätietoisia ja esimiestä kohtaan aikaisempaa vaativampia. He ovat hyvin koulutettuja ja tietävät sen. He haluavat, että työ on oikeasti merkityksellistä ja oman elämän jatkumo, ei pelkästään keino tienata rahaa elämiseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 36.) Mellanen (2020) viittaa kirjassaan pankki- ja sijoitusyhtiö BNP:n tekemään tutkimukseen, minkä mukaan milleniaalit perustavat ensimmäisen yrityksensä jo 28-vuotiaana, suuret ikäluokat tekivät saman vasta 35-vuotiaana (Mellanen & Mellanen 2020, 36). Maailman muuttuminen ja elintason nousu vaikuttivat luonnollisesti asiaan. Milleniaaleilla on ollut alusta asti mahdollisuudet kouluttautua korkeasti ja tavoitella haluamiaan työpaikkoja. He haluavat menestyä ja näkevät yrittämisen hyvänä vaihtoehtona.

Z-sukupolvi

Tarkasteltaessa yhtä sukupolvea koskevia käyttäytymismalleja ja oletuksia on hyvä muistaa, että kaikkia ei voi laittaa samaan muottiin. Kaikki z-sukupolveen kuuluvat nuoret eivät ole samanlaisia, kuten eivät myöskään kaikki vanhempiin sukupolviin kuuluvat. Baby boomeriksi luokiteltava henkilö voi olla hyvin kiinnostunut teknologiasta, kun taas 2000-luvulla syntynyt nuori voi olla perinteisten menetelmien puolestapuhuja. Puhuttaessa sukupolvesta yhtenä kokonaisuutena, puhutaan yleistyneistä käsityksistä kyseisen sukupolven arvoista, elämäntilanteista ja näkemyksistä heijastettuna heidän kokemuksiinsa yhteiskunnassa.

Z-sukupolveksi kutsutaan hieman vaihtelevalla määritelmällä 1996-2010 syntyneitä (XYZ – Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan 2020). Z-sukupolvea tarkasteltaessa on muistettava jo kyseisen jakauman sisällä tapahtuva vaihtelu. Vuonna 1996 syntyneet ovat jo tänä vuonna 25-vuotiaita ja näin ollen ehtineet opiskella ja olla työelämässä useita vuosia, kun taas nuorimmat sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet vuonna 2010 ja näin ollen ovat vasta opiskelujensa alussa. Tähän väliin mahtuu paljon muutoksia, kehittyneitä teknologiaa, ristiriitoja maailmalla, uusia näkemyksiä ja aatteita, mitkä muokkaavat ihmisten ajattelutapoja.

Tätä sukupolvea kutsutaan myös diginatiiveiksi. Diginatiivilla tarkoitetaan henkilöä, joka ei ole elänyt aikaa ilman teknologiaa tai älypuhelimia. Termillä ei niinkään

tarkoiteta teknologian käyttöön liittyviä taitoja, vaan ennakkoluulotonta kokeilunhalua ja yleistä tietämystä. (Vallinkoski 2017.) Sosiaalisen median merkittävyyttä tälle sukupolvelle ei voi kiistää. Sosiaalisen median vaikuttajilla on nykypäivänä mahdollisuus vaikuttaa ihmisten näkemyksiin ja vaikuttaa erityisesti tunnetasolla. Sosiaalisen median vaikuttajaksi kutsutaan henkilöä, joka on tuottamallaan sisällöllä saanut kerättyä itselleen seuraajia sosiaalisen median kanavissa (Niemi 2019). Myös yritykset ovat huomanneet tämän potentiaalin ja kaupalliset yhteistyöt ovat arkipäivää nykyään. Kaikki z-sukupolven edustajat eivät kuitenkaan ole sosiaalisen median vaikuttajia tai tienaa rahaa sen avulla. Vain murto-osa voi elättää itsensä kyseisellä työllä ja loput sijoittuvat työelämään eri aloille.

Lukkarin (2019) mukaan z-sukupolven kuuluvat ovat kriittisiä ja vaativat avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yrityksiltä. Vaikka z-sukupolvi käyttää sosiaalista mediaa pääasiallisena tiedonlähteenään, ovat he myös kriittisiä saamaansa tietoa kohtaan. (Lukkari 2019.) Koska kaikki tieto on vain napin painalluksen päässä, on z-sukupolvi entistä tietoisempi mahdollisuuksistaan, maailman tapahtumista ja myös velvollisuuksistaan.

Z-sukupolvi työelämässä

Z-sukupolvi eroaa muista myös työelämää tarkasteltaessa. Heillä on erilaiset toiveet ja odotukset työpaikalta, ja työnantajien olisi hyvä perehtyä kyseiseen sukupolven täynnä osaajia, mikäli he haluavat pysyä kilpailukykyisinä ja varteenotettavina työmarkkinoilla. Z-sukupolven siirtyessä yhä enemmän työmarkkinoille, myös itse työ muuttuu jatkuvasti. Mellasen (2020) mukaan koulua käyvistä nuorista 65% tulee työllistymään tehtäviin, joita ei nykyisessä maailmassa edes ole vielä olemassa (Mellanen & Mellanen 2020, 41).

Seemillerin ja Gracen (2019) mukaan z-sukupolven kuuluvat ovat itseohjautuvia ja kunnianhimoisia. He haluavat välitöntä palautetta ja refleктоivat saamaansa palautteen välittömästi. He menevät kohti päämääräänsä motivoituneina tulevasta saavutuksesta. Corey (2019) viittaa tutkimukseen z-sukupolvea motivoivista tekijöistä, missä kerrotaan z-sukupolven motivoituvan tiedosta, että he tekevät

oikein ja suoriutuvat työstään hyvin. Alle 30 % motivoitui kilpailusta, hyväksytyksi tulemisesta tai mahdollisuudesta voittaa. (Seemiller & Grace 2019.) Bencsik, Juhaszin ja Horvath-Csikosin (2016) mukaan zetat ovat kuitenkin samalla skeptisiä ja pelkäävät työttömyyttä sekä paikalleen jämähämistä. He eivät halua menettää mahdollisuutta edetä ja oppia uutta (Bencsik, Juhasz & Horvath-Csikos 2016). He tekivät tutkimuksen vuonna 2016 y- ja z-sukupolven asettumisesta työelämään, minkä mukaan kyseisiin sukupolviin kuuluvia nuoria aikuisia motivoi eniten raha sekä etenemismahdollisuudet. He olivat myös vanhempiin kyselyyn vastanneisiin verrattuna itsevarmempia omasta tekemisestään. (Bencsik ym. 2016).

Vuoden 2019 Nuorisobarometrissa on kerätty tietoa nuorten suhtautumisesta työelämään, sitoutumiseen sekä muihin työskentelyä koskeviin olennaisiin teemoihin. Barometrin kyselyiden mukaan 88 % nuorista haluaa tehdä työtä mikä on omien arvojen mukaista ja 40 % tekisi hyvällä palkalla mitä tahansa työtä. (Haikola & Myllyniemi 2019.) 45 % nuorista uskoo vaihtavansa työpaikkaa usein elämänsä aikana, naisten useammin kuin miehet (Haikola & Myllyniemi 2019). Tämä voi osaltaan johtua myös siitä yleisestä uskomuksesta, että nuoret vaihtavat työpaikkaa usein, mikä saa heidät ajattelemaan, että niin tulee tapahtumaan.

Z-sukupolvi on osittain myös skeptisempi tulevaisuudestaan ja urastaan, kuin milleniaalit (Dill 2015). Milleniaalit ovat aikuistuneet optimistisessä ympäristössä, kun taas z-sukupolvi kasvaa ja aikuistuu alati muuttuvassa, epävarmassa maailmassa. Kuitenkin sosiaalisen median ja alati saavutettavissa olevan viihteen ympäröimät zetat ovat löytäneet tasapainon isojen maailmaa rasittavien murheiden sekä huumorista nauttimisen välillä (Seemiller & Grace 2019, 29). Työpaikan halutaan olevan paikka, missä viihtyy. Työkavereiden ja työilmapiirin merkitys kasvaa, mikä tuo haasteita aloilla, joissa työskentelee yhtä aikaa ihmisiä useista eri sukupolvista. Työnantajan tulee luoda hyvät puitteet kaikenikäisille työntekijöille, perinteistä kiinni pitävälle vanhemmille sekä ideoita pursuaville nuorille.

4 Z-sukupolven sitouttaminen

4.1 Johtamisen merkitys

Yrityksen menestys riippuu vahvasti henkilöstön tehokkuudesta. Tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi hyvinvointi, motivaatio, itseohjautuvuus sekä sitoutuminen. Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on varmistaa yrityksen tavoitteiden toteutuminen huolehtimalla henkilöstön osaamisesta, kehityksestä ja yleisestä hyvinvoinnista (Viitala 2014). Eri puolia henkilöstöjohtamisessa ovat esimerkiksi strategia, palkitseminen, yleisen työhyvinvoinnin mahdollistaminen sekä ylläpito, henkilöstön arviointi ja kehittäminen, sitouttaminen sekä motivointi.

Kirjassa Hyvät, pahat ja milleniaalit (2020) mennään syvemmälle erityisesti nuorempien sukupolvien johtamiseen. Esille tuodaan myös hyvin keskeinen huomio siitä, että esimiesasemaan valitaan useimmiten henkilöt, jotka ovat tuloksellisesti muita parempia, mutta eivät välttämättä ihmisten kanssa. Miksi johtajaksi siis valitaan ne, jotka eivät välttämättä ole parhaita itse johtamisessa? (Mellanen & Mellanen 2020, 74). Yrityksen tulos syntyy kuitenkin aina työntekijöiden ansiosta, ei itsestään.

Tarkasteltaessa z-sukupolvea on väistämätöntä, että sitä mukaan, kun he astuvat työelämään, myös esimiehiltä odotetaan adaptoitumista heidän mukanaan tuleviin uusiin näkemyksiin ja odotuksiin. Nämä nuoret odottavat välitöntä palautetta, matalaa kynnystä työntekijän ja esimiehen välillä sekä jatkuvia uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Vaatii siis paljon myös esimieheltä ja organisaatiolta tarjota puitteet sitoutumiselle. Palveluliiketoiminta-alaa ajateltaessa herää kysymys, halutaanko zetojen sitoutuvan yritykseen ja tarjoavatko yritykset heille siihen mahdollisuudet.

4.2 Sitouttaminen ja sitoutuminen

Sitouttaminen työpaikalla on nykypäivänä tärkeä osa liiketoimintaa oikeiden osaajien löytämiseksi. Työnantajamielikuvan luomisesta on kehittynyt trendi ja yritykset pyrki-

vät aktiivisesti kehittämään viestimällä mielikuvaansa. Viitalan (2014) mukaan työpaikkaan sitoutumista kutsutaan myös psykologiseksi sopimukseksi. Viitalan (2014) mukaan Rousseau (1990) jaottelee nämä sopimukset transaktionaaliseen ja relationaaliseen. Transaktionaalinen suhde perustuu puhtaasti taloudelliseen hyötyyn eli palkkaan. Relationaalinen suhde edellyttää molemminpuolisia uhrautumisia ajoittain, enemmän tunnesitoutumista työpaikkaan. (Viitala 2014.)

Normaali työntekijöiden vaihtuvuus ei ole kuitenkaan huono asia. Vaihtuvuus ja sen kestäminen riippuu paljon yrityksestä. Jotkin yritykset pyörivät hyvin esimerkiksi vuokratyövoimalla, kun työntekijöitä ovat esimerkiksi opintojen ohella työskentelevät nuoret. Tällöin kuitenkin panostetaan perehdytykseen ja näin varmistetaan, että palvelun laatu ei kärsi vaihtuvuudesta. PAM:in taskutilaston mukaan vuokratyövoiman käyttö on majoitus- ja ravitsemisaloilla todella yleistä (PAM taskutilasto 2019). Tämä voi osaltaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, kun samalla työpaikalla ei välttämättä olla koko aikaa ja näin tunnetaan myös yhteen kuulumattomuutta muiden työntekijöiden kanssa.

Myös keikkatalouden kasvu on merkittävä osa tulevaisuuden työmarkkinoita. Keikkataloudella tarkoitetaan lyhytaikaisia työsopimuksia keikkaluontoisesti tai tiettyä tapahtumaa varten. Teknologian jatkuva kehitys on mahdollistanut yhä kasvavan keikkatalouden, minkä tunnetuimpia yrityksiä on esimerkiksi Uber. (Mellanen & Mellanen 2020, 41.) Keikkatalouden osuuden työmarkkinoilla odotetaan kasvavan ja esimerkiksi Yhdysvaltojen työmarkkinoista jo 36 % koostuu keikkataloudesta (Mellanen & Mellanen 2020, 41). Tietysti hyviä puolia tässä ovat joustavat työajat ja esimerkiksi freelancerina vapaus ottaa itseä kiinnostavia työtehtäviä. Freelancerilla tarkoitetaan henkilöä, joka työllistää itse itsensä ja tekee töitä eri yrityksille. Työnantajan kannalta esimerkiksi erilaisten etuuksien maksaminen jää pois, vaikka freelancer laskuttaa keskimääräisesti enemmän työtunneistaan kuin vakituinen työntekijä. (Mellanen & Mellanen 2020, 41). Työpaikkaan sitoutumisen kannalta keikkatalous ei kuitenkaan ole kovin positiivinen tekijä. Kun työ tehdään sattumanvaraisesti eri yrityksissä, ei henkilökohtaista sidettä itse työpaikkaa kohtaan välttämättä pääse syntymään. Miksi työntekijä sitoutuisi työhön, jos voi saada saman palkan toisesta paikasta sitoutumatta erityisesti kumpaankaan?

Työpaikkaan sitoutuminen vaatii tietynlaista psykologista omistautumista työhön ja siksi sitoutumisen yhteydessä käytetään termiä psykologinen sopimus kuvaamaan työnantajan ja työntekijän välistä yhteyttä. (Viitala 2014) Työntekijän sitoutuminen työpaikkaan riippuu monesta tekijästä, mitkä vaikuttavat tämän motiiveihin ja panostukseen. Tärkeimpiä tekijöitä ovat työn mielekkyys ja etenemismahdollisuudet, luottamus johtajaan sekä tunnustuksen saaminen omasta tekemisestä (Nederström 2019).

Itse sitoutumista ja sen merkitystä työorganisaatioon alettiin tutkia 1960-luvulla, jolloin alettiin kiinnittää huomiota henkilöstöhallintoon. Ensimmäisiä merkittäviä tutkimuksia aiheesta teki Meyerin, Jacksonin ja Maltin (2008) mukaan Salancik (1977). Hän ei tutkinut pelkästään sitoutumisen merkitystä käsitteenä, vaan myös sitä miten sitoutumista tulisi tutkia. Salancikin teorian mukaan sitoutuminen on "mitattavissa oleva psykologinen tila" (Salancik 1977). Toinen merkittävä ensimmäisistä teorioista Meyerin, Jacksonin ja Maltin mukaan oli Steersin (1977) tutkimus tietyistä tekijöistä, mitkä korreloivat organisaatioon sitoutumisen kanssa. Nämä tekijät hän jakoi seuraavasti: henkilökohtaiset tekijät, kuten ikä ja persoonallisuus, työhön liittyvät tekijät kuten asema työpaikalla sekä työkokemus ja henkilön merkittävyys työpaikalla

Isoimman harppauksen sitoutumisen tutkiminen otti kuitenkin 1980–1990-luvuilla, jolloin tutkimuksista tuli teoreettisempia, mutta vielä puuttui käytännönläheisyys. Meyerin, Jacksonin ja Maltin (2008) mukaan merkittävimpiä muutoksia olivat kuitenkin ne, että sitoutumisen ymmärrettiin olevan moniulotteisempi kuin aikaisemmin luultiin ja merkittävien tekijöiden löytyvän myös työorganisaation ulkopuolelta. 2000-luvulle tultaessa aikaisemmista tutkimuksista tehtiin meta-analyysejä paremman tutkimustuloksen saamiseksi. (Meyer, Jackson ja Malt 2008, 42.) Meta-analyyseissä yhdistetään useiden pienempien samaa aihetta käsittelevien tutkimusten aineistoja ja pyritään näin luomaan vahvempaa näyttöä tutkimukselle (Terveyskirjasto 2020).

Sitoutumisen merkityksestä on puhuttu paljon. Vuokratyövoiman lisääntyessä herää kysymys, kuinka tällaisiin työpaikkoihin sitoudutaan vai sitoudutaanko niihin ollenkaan. Kummassa yrityksessä työntekijä kokee työskentelevänsä, jos hän on töissä vuokratyöfirmassa ja tekee varsinaiset työnsä kolmannen osapuolen organisaatiossa

ja voiko työntekijä tällöin kokea olevansa tasa-arvoinen osa työyhteisöä? Tällaisessa tilanteessa tulee kiinnittää huomiota myös työntekijän motiiveihin, kuten haluaako tämä edetä urallaan, onko palkka oikea suhteutettuna työmäärään vai onko hänellä jokin muu motivoiva tekijä. Kuinka tahansa tulevaisuudessa käykään, työnteon motiivit ovat lähtökohtaisesti samat ja huomiota tulee kiinnittää siihen, kuinka tarjota työntekijälle mahdollisimman paljon sitouttamatta tätä yhteen ja samaan yritykseen.

Myös yhteiskunnan muutokset vaikuttavat sitoutumisen merkityksellisyyteen. Mikäli organisaatiot eivät ole valmiita sitoutumaan työntekijään ja tarjoamaan tälle asioita mitkä edesauttavat työpaikkaan sitoutumista, miksi työntekijä sitoutuisi työpaikkaan.

4.3 Työn merkityksellisyys

Merkityksellisyyttä voidaan tarkastella hyvin psykologisesta näkökulmasta. Ihmisellä on luontainen tarve pyrkiä parempaan elämään ja itsensä kehittämiseen. Nykyään kaikki hyvinvointiin liittyvä on helposti saavutettavissa ja jopa itsestäänselvyys elämässä. Ihmisillä on enemmän aikaa miettiä, mitä he haluavat elämältä ja mikä on elämän tarkoitus, kuin esimerkiksi sata vuotta aikaisemmin. (Partanen & Sahimaa 2018.) Partanen & Sahimaa käyttävät merkityksellisyyden selittämisen pohjana myös Maslowin tarvehierarkiaa, jossa ihmisen perustarpeiden, kuten unen ja syömisen tulee täytyttyä, ennen kuin tämä alkaa tavoitella muita tarpeita (mt). Ihmisellä on tietyt perustarpeet mitä tavoitella ja työssä motivoituminen on osittain kiinni juuri näistä tarpeista.

Kirjassa Johda merkitystä käydään läpi merkityksen ja merkityksellisyyden teemaa syvemmin. Yksi merkittävä kirjassa käytetty teoria on Viktor Franklinin näkemys merkityksestä. Aaltonen, Ahonen, Honkanen & Sahimaa (2018, 32) viittaavat Franklinin teoriaan siitä, että merkityksellisyys syntyy asioita tekemällä, luomalla, kokemalla sekä asennoitumalla oikein (Aaltonen & muut 2018, 32). Koska kyseessä on subjektiivinen käsite, on ihmisillä erilaisia tapoja kokea asiat merkityksellisiksi. Varakkaalle merkityksellistä voi olla jokin suuri saavutus uralla tai sijoitus, kun taas pienituloiselle jo pienempikin asia voi olla merkityksellinen. Ihmisiä on erilaisia, jotkut saavat onnellisuuden ja merkityksellisyyden tunteen saavuttaessaan omassa elämässään jotain

hienoa ja odotettua. Jotkut taas saavat saman tunteen tehdessään muiden eteen joltain merkittävää.

Työn merkityksellisyys on käsitteenä melko laaja, mutta rajattavissa muutamiin teemoihin. Käsitettä käytetään tämän tutkimuksen haastatteluissa yhtenä kysymyksenä työn merkityksellisyyden vaikutuksesta työhön sitoutumiseen, joten aihe käsitellään yhtenä osana. Vaikka aihe on laaja ja voidaan ymmärtää eri tavalla kontekstista riippuen, on se aina hyvin pitkälti jokaisen oma, subjektiivinen kokemus. Martela (2018) käsittelee artikkelissaan *Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work* merkityksellisyyttä käsitteenä ja sen sitomista nimenomaan työelämään. Martela jakaa merkityksellisyyden kolmeen teemaan: merkityksellisyyteen, tehtävien tarkoitukseen sekä itsensä toteuttamiseen. (Martela & Pessi 2018.)

Merkityksellisyys tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Työn merkitys ja merkityksellisyys ovat kuitenkin kaksi eri asiaa (Martela & Pessi 2018). Ihmiset etsivät yleensä tekoihinsa ja elämäänsä merkityksellisyyttä ja työn kannalta se on myös olennainen osa sitoutumista työpaikkaan. Martelan artikkelissa merkityksellisyyttä ei käsitellä yhtenä piirteenä työssä tai työn tekemisessä, vaan subjektiivisena tunteena siitä, tuleeko tehdystä työstä merkityksellinen olo vai ei. Tekstissä kuitenkin tähdätään siihen, että hyvässä ja työntekijälle mieluisassa työssä on joitain aikaisemmin mainituista teemoista.

Työn merkityksellisyydestä on erilaisia malleja, mutta käytännönläheisin ja teemaan sopivin on Eija Leiviskän luettelo lähteistä, joista työn merkityksellisyys koostuu. Näitä ovat henkisyys, ihminen itse, sisäinen kasvu, yhteisö, työ, johtaminen sekä tasapaino. (Aaltonen & muut 2018, 93.) Tarkasteltaessa itseohjautuvaa ja kunnianhimoista z-sukupolvea, on työn merkityksellisyys ja sen luominen entistä merkittävämpi teema työelämässä.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimusongelma oli z-sukupolven suhtautuminen sitoutumiseen. Tutkimuksen kannalta tärkeimpiä kysymyksiä ovat sitoutumisen merkitys tulevaisuudessa, z-sukupolven näkemys sitoutumisesta sekä työpaikkojen tarjoamat motiivit verrattuna z-sukupolven toiveisiin. Tutkimuksessa haluttiin keskittyä työntekijän näkökulmaan, koska esimies kokee saman tilanteen usein hyvin eri tavalla. Myös ikä vaikuttaa, sillä z-sukupolveen kuuluvat henkilöt ovat harvemmin ehtineet olla vielä useita vuosia esimiestyössä, vaikka myös poikkeuksia on. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää kyseisen sukupolven näkemyksiä työhön sitoutumisesta ja siihen johtavista tekijöistä. Tarkasteltiin myös esimiehen vaikutusmahdollisuuksia sitouttamiseen sekä sen edistämiseen.

5.2 Tutkimusote

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa erilaisin menetelmin kerättyä kokemuspohjaista tietoa tutkittavasta aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, n.d). Haastattelu on yleinen tiedonkeruumenetelmä, millä saadaan kerättyä kattavasti analysoitavaa aineistoa aiheeseen liittyen. Omia kokemuksia ja mielipiteitä kerätään pieneltä kohderyhmään kuuluvalta joukolta ja heidän vastauksistaan etsitään yhteneviä kokonaisuuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa tulkitaan subjektiivisia, usein haastattelemalla kerättyjä kokemuksia. Tutkittu joukko on pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa, joten haastatteluja ei voida luotettavasti tulkita tilastollisten todennäköisyyksien perusteella. (Alasuutari 1999.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullinen tutkimus on empiiristä eli kokemuspohjaista. Hän myös jakaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen karkeasti niin, että laadullinen tutkimus on ymmärtävä ja määrällinen tutkimus on selittävä tutkimus. Empiirisessä tutkimuksessa on tärkeää, että haastatteluihin osallistuneita henkilöitä ei tunnisteta yksilöinä (Sarajärvi & Tuomi 2017, 30).

Laadullisen tutkimuksen tavallisin aineistonkeruumenetelmä ovat erilaiset kyselyt ja haastattelut. Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, koska se on joustavampi toteuttaa kuin kysely. Haastattelussa sanamuotoja voi täsmentää ja kysyä tarkentavia kysymyksiä, kun taas kysely yleensä täytetään ilman haastattelijan läsnäoloa. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 113.) Haastatteluun osallistutaan vapaaehtoisesti ja henkilökohtaisesti suoritettut haastattelut antavat paremmin relevanttia tietoa.

Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu valittiin siksi, että haastatteluissa voitaisiin käydä läpi ennalta valittuja ja aiheen kannalta olennaisia teemoja ja saada samalla kuitenkin tutkittavien henkilöiden omia mielipiteitä ja näkemyksiä esille. Etuna on juuri se, että valitut teemat tulevat esille haastattelussa ja niistä saatava tieto tukee näin parhaiten tutkimuksen viitekehystä. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 117.) Aineiston määrä eli tässä yhteydessä tutkittavien lukumäärä on laadullisessa tutkimuksessa vaihteleva. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tieteellisesti pätevään aineistoon, mutta ei yleistämään mitään tilastollisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä ja tähän riittää vähempi aineisto kuin esimerkiksi määrälliseen tutkimukseen. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 133.)

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Haastateltaviksi valittiin z-sukupolveen kuuluvia työelämässä olevia henkilöitä, jotta saadaan kerättyä mahdollisimman validia aineistoa. Haastattelut litteroitiin ja aineisto käsiteltiin teemoittain mahdollisimman hyvän tutkimustuloksen saamiseksi. Litteroinnissa kiinnitettiin huomiota vastausten sisältöön, ei kielellisiin termeihin tai täytesanoihin, koska tarkasteltavana olivat nimenomaan tutkittavan henkilön kokemukset.

Jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman validia aineistoa, valittiin tutkittavat henkilöt tarkkaan ja voisi jopa käyttää termiä eliittiotanta. Eliittiotannassa tutkimuksen kohteiksi valitaan tarkkaan ne henkilöt, joiden uskotaan antavan mahdollisimman paljon ja tarkasti validia tietoa tutkittavista aiheesta. Heidän näkemyksensä ja

tietonsa asiasta ovat jo valmiiksi kattavat, eikä heille tarvitse avata tutkimuksen teemoja erikseen (Sarajärvi & Tuomi 2017, 134). Haastatteluihin valittiin neljä z-sukupolven kuuluvaa henkilöä palvelu- ja liiketoiminta-alalta. Haastateltavat valikoitiin tutkijan henkilökohtaisia resursseja käyttämällä ja hyödyntämällä entisiä yhteisiä työpaikkoja. Haastateltaviin otettiin yhteyttä henkilökohtaisesti ja he olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Kaikki tutkittavat olivat opiskelleet tai opiskelevat korkeakoulussa ja ovat olleet työelämässä erilaisissa tehtävissä.

Ensimmäinen haastateltava oli syntynyt 1997 ja hän on työskennellyt ravintola-alalla usean vuoden ajan, kesätöiden merkeissä ja myöhemmin esimiestehtävissä. Toinen haastateltava oli syntynyt vuonna 1998 ja hän on tehnyt harjoitteluja hotelleissa sekä tapahtuma-alan puolella. Kolmas haastateltava oli z-sukupolven ylärajalla eli syntynyt vuonna 1996 ja työskennellyt hotellin myyntipalvelussa sekä asiakaspalvelussa. Neljäs henkilö oli syntynyt vuonna 1997 ja työskennellyt useana vuotena hotellialalla kesätöissä sekä keikkatyönä tapahtumissa. Työpaikat jätetään mainitsematta tutkittavien henkilöiden yksityisyydensuojan takia. Haastattelut sisälsivät yhdeksän avointa kysymystä sekä yhden monivalinta- kysymyksen. Haastattelut kestivät kukin noin 15 min ja yhteensä nauhoitettua aineistoa tuli noin tunti. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä seitsemän sivua.

Tutkimuksen validiteettiin voi negatiivisesti vaikuttaa esimerkiksi haastattelussa käytetyt kysymykset, haastateltavien oma elämäntilanne ja tausta sekä haastattelutilanne. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä ja sitä ovatko siitä saadut päätelmät paikkaansa pitäviä (Tutkijan asema ja tutkimuksen arviointi n.d). Myös tutkittavien ikä voi vaikuttaa vastauksiin, sillä z-sukupolvessa on tällä hetkellä hyvin laajasti 25-vuotiaista aina 15-vuotiaisiin asti. Näkökulma voi olla hyvin erilainen henkilöllä, joka on ollut työelämässä lähemmäs kymmenen vuotta, kuin 15-vuotiaalla, joka on ensimmäisessä kesätyöpaikassaan.

Haastatteluihin valikoituneet henkilöt olivat kaikki z-sukupolven ylärajalla, mikä vaikuttaa osaltaan tutkimuksen tulokseen. On muistettava, että jo sukupolvien sisällä on vaihtelevuutta ja tällainen yleistys tietystä sukupolvesta on aina subjektiivinen käsite.

Tästä syystä myöskään varsinaista saturaatiota eli kylläntymistä ei yksittäisistä yhtenevistä vastauksista huolimatta ollut havaittavissa. Kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että haastateltavien henkilöiden vastaukset eivät enää eroa toisistaan eivätkä näin ollen tuota lukuisista toistoista huolimatta tutkimuksen kannalta olennaista uutta tietoa. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 136.) Myös kysymysten asettelu ja ymmärrettävyys voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Merkityksellisyyden käsite osoittautui haastavaksi ja monitulkintaiseksi käsitteeksi, mikä voi vaikuttaa vastausten vertailtavuuteen. Tämä kuitenkin selitettiin haastateltaville, jotta kaikki ymmärtivät käsitteen samalla tavalla ja vastaukset tukevat paremmin toisiaan.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä analyysillä. Aineistolähtöisessä analyysissä kaikki päätelmät pohjataan itse aineistoon. Tässä menetelmässä puhutaan induktiivisuudesta eli yksittäisistä päätelmistä perustuvista isommista ja yleisemmistä väitteistä. Ennakkokäsityksiä ei tulisi seurata, vaan perustaa kaikki johdopäätökset kerättyyn tietoon. Täysin induktiivista analyysia on kuitenkin jopa mahdollon tehdä, sillä tutkimusta tehtäessä tutkija on kuitenkin määritellyt käytettävät teemat ja tehnyt taustatyön teoriapohjaa rakentaessaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, n.d.)

Redusointi eli aineiston pelkistäminen tarkoittaa aineistosta saatujen yksittäisten, mutta relevanttien lauseiden pelkistämistä sellaiseen muotoon, että niistä saadaan olennaisin asia selkeästi esille (Sarajärvi & Tuomi 2017, 170). Litteroidut haastattelut käytiin läpi ja niistä poimittiin olennaiset lauseet ja mielipiteet yliviivaamalla. Näin aineistosta saatiin selkeästi rajattua tutkimuksen kannalta olennaiset asiat käsittelyyn ja turhat osat ja lauseet rajautuivat pois.

Kluseroinnilla eli ryhmittelyllä tarkoitetaan redusoidun aineiston läpi käymistä. Aineistosta etsitään yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia, löydökset ryhmitellään eri luokkiin ja yleistetään uusiksi ja tiiviimmiksi käsitteiksi (Sarajärvi & Tuomi 2017, 174). Redusoinnissa esille tulleet pelkistetyt lauseet ryhmiteltiin teemoittain. Teemojen löytäminen oli suhteellisen helppoa ja ne tukivat jo haastattelun pohjaksi valittuja

teemoja. Selkeästi vastauksista erottuivat työilmapiiri- ja olosuhteet, kommunikointi, merkityksellisyys sekä etenemismahdollisuudet.

Abstrahointi eli käsitteellistäminen oli viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa muodostettiin teorian kannalta olennaiset käsitteet käsitellystä aineistosta ja aikaisemmin yhdistetyistä luokitteluista koostetaan johtopäätöksiä (Sarajärvi & Tuomi 2017, 174). Kluseroinnissa löytyneet alaluokat jaettiin laajempiin pääluokkiin niiden merkityksen kannalta. Pääluokkia ovat johtamisen merkitys, sitoutumisen pelko, kommunikaatio sekä työn merkityksellisyyden tukeminen.

6 Tutkimustulokset

Aineiston käsittelyn jälkeen helposti tunnistettavia avainkäsitteitä löytyi neljä: johtamisen merkitys, sitoutumisen pelko, kommunikaatio sekä työn merkityksellisyyden tukeminen. Kaikissa käsitteissä on jotain merkittävää tutkimuksen tavoitteiden kannalta, ja niistä löytyneet tulokset tukevat aikaisempaa teorian viitekehystä.

6.1 Johtamisen merkitys

Haastateltavilta kysyttiin työnantajan mahdollisuuksista vaikuttaa työpaikkaan sitoutumiseen. Työnantaja käsitettä lähestyttiin esimiehenä, tarkemmin lähiesimiehenä eikä työpaikan ylimpänä esimiehenä tai yrittäjänä. Poikkeuksena pienyritykset, mutta haluttu näkökulma käytiin haastateltavien henkilöiden kanssa läpi. Tutkimuskysymyksiä tästä aiheesta olivat: *Kuinka paljon mielestäsi työnantaja vaikuttaa työpaikkaan sitoutumiseen?* sekä *Millä keinoilla työnantaja voisi edistää työpaikkaan sitoutumista?*

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnantajalla on suuri merkitys työpaikkaan sitoutumisen sekä sen edistämisen kanssa. Työnantajan toivottiin kuuntelevan työntekijöitä, mikä viittaa matalaan hierarkian tasoon. Työnantajalle halutaan pystyä puhumaan henkilökohtaisesti sekä esittämään toiveita ja huomioita epäkohdista.

Tämä vaatii myös työnantajalta paljon käytännön taitoja johtamisesta sekä ihmisten kohtaamisesta. Haastateltava 1 totesi, että esimiehen tulisi perustella päätöksensä ja olla aidosti läsnä.

- ei sillei että sieltä ylempää vaan sanotaan että näin tehdään eikä perustella vaan kuunnellaan ja tehdään yhdessä päätöksiä -- (Haastateltava 1).

Erityisesti työilmapiiri sekä työkaverit koettiin tärkeänä tekijänä. Työpaikalla halutaan viihtyä ja hyvän ilmapiirin koettiin jopa kompensoivan yksinkertaisempia työtehtäviä. Seemillerin ja Gracen (2019) mukaan z-sukupolvi on itseohjautuvaa. Tämä ei kuitenkaan tutkimuksen perusteella koske kaikkea työpaikalla tapahtuvaa toimintaa, vaan lähinnä työtehtäviä. Työilmapiirin merkitys nousi esille sitoutumisen yhteydessä, mutta myös työnantajan keinoina sitoutumisen edistämässä. Työnantajan odotettiin pitävän työilmapiiri reiluna ja tasa-arvoisena. Tästä voisi päätellä, että vaikka hierarkian toivotaan olevan matala ja esimiehen ihmisläheinen, hänen odotetaan kuitenkin tarpeen tullen puuttuvan myös ilmapiiriin liittyviin epäkohtiin ja tuovan positiivista energiaa työpaikalle.

Sitoutumisen edistämiseen löydettiin myös muita keinoja. Vastuun jakaminen ja saaminen olivat kaikkien vastanneiden mielestä tärkeä asia. Työpaikkaan halutaan sitoutua, kun työtehtävät ja vastuu kasvavat kokemuksen mukana. Z-sukupolvi ei pelkää haasteita ja uudet mahdollisuudet halutaan ottaa innolla vastaan.

6.2 Sitoutumisen pelko

Työnantajalla koettiin olevan keinoja sitoutumisen edistämiseen, mutta se ei pelkääntään tuntunut riittävän. Kolme neljästä haastateltavasta pelkäsi samassa työpaikassa liian pitkään olemisen tarkoittavan jumittumista paikalleen ja tyytymistä liian vähään. Bencsikin, Juhaszin ja Horvath-Csikosin (2016) mukaan z-sukupolveen kuuluvat pelkäävät paikalleen jämähtämistä sekä sitä, että paikalleen jäämisen myötä menettää mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta. Tämä teoria tukee tutkimuksesta saatuja vastauksia. Haastateltavat 2 ja 4 totesivat, että samassa työpaikassa

etenemismahdollisuudet mahdollisesti vähenevät eikä samassa työpaikassa nähty viihtyvän eläkeikään saakka.

- samassa työpaikassa ne mahdollisuudet sit vähenee, että ei siellä kuitenkaan tuu niin paljon sitä vaihtelua -- (Haastateltava 2).

- en näe sillei että menisin nyt johonki töihin ja oisin siellä eläkeikään saakka vaikka -- (Haastateltava 4).

Työtehtävien pelättiin käyvän yksitoikkoisiksi eikä riittävän vaihtelun uskottu olevan mahdollista samassa työpaikassa. Haastateltavat olivat myös hyvin tietoisia oman sukupolvensa erilaisuudesta vanhempiin sukupolviin verrattuna. Yksi haastateltavista koki samassa työpaikassa esimerkiksi 20 vuotta olemisen omille vanhemmilleen vielä täysin normaaliksi, mutta ei itselleen. Tämä kertoo myös oman sukupolven erilaisuuden tiedostamisesta ja kyvystä verrata eroja muihin sukupolviin.

6.3 Kommunikaatio

Kommunikaatio liittää vahvasti nämä kaikki teemat yhteen. Matalammat hierarkiata-sot, omien toiveiden ja mielipiteiden ilmaisu sekä työntehtäviin kaivatut muutokset eivät olisi mahdollisia ilman toimivaa kommunikaatiota. Esimiehen toivottiin aidosti kuuntelevan ja ottavan vastaan ehdotuksia mahdollisuuksien mukaan. Tämän koettiin olevan osittain vastuussa reilusta ja tasa-arvoisesta työilmapiiristä. Työilmapiirin ja työkavereiden koettiin olevan merkityksellisiä työssä. Tätä tukee myös Eija Leiviskän luettelo työn merkityksellisyyden lähteistä, mitä ovat henkisyys, ihminen itse, sisäinen kasvu, yhteisö, työ, johtaminen sekä tasapaino. (Aaltonen & muut 2018, 93.) Yhteisöön kuuluminen ja hyväksytyksi tuleminen ovat ihmiselle tärkeitä sisäisiä tekijöitä ja työpaikalla halutaan yhä enemmän päästä toteuttamaan itseään osana työyhteisöä. Haastateltava 3 sanoi, että hyvä ja positiivinen työilmapiiri voi vaikuttaa positiivisesti työpaikalla viihtymiseen muista puutteista huolimatta.

- jos on hyvä ilmapiiri se saattaa ehkä kompensoida myös niitä muita sellasia puutteita -- (Haastateltava 3).

6.4 Työn merkityksellisuuden tukeminen

Haastatteluissa pyydettiin valitsemaan muutamista ennakkoon mietityistä aiheista itselle ne kolme tärkeintä. Vaihtoehtoina olivat palkka, työmatka, etenemismahdollisuudet, työkaverit, työpaikkaedut, asema, yrityksen arvot, vapaa-ajan määrä sekä työn merkityksellisyys.

Palkka oli tärkeä tekijä kahdelle haastateltavalle. Tästä ei voida luoda kovin vahvaa yleistystä, sillä vastaukseen vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi totuttu palkkataso, aikaisempi työkokemus sekä haastateltavien omat arvot. Työmatka ei ollut kenellekään merkittävä tekijä sillä oletuksella, että työpaikka sijaitsee samassa kaupungissa missä asuu tai lähikunnissa. Etenemismahdollisuudet olivat kahdelle tärkeä tekijä. Etenemismahdollisuudet kuitenkin jokainen mainitsi haastattelun aikana ainakin kerran, joten tässä voidaan todeta vastakkainasettelun muiden tärkeiden teemojen kanssa olleen hieman haastava.

Selkeästi enemmistö valitsi työkaverit tärkeäksi tekijäksi. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että hyvät työkaverit ja reilu työilmapiiri edistävät työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista. Yksi koki työpaikkaedut tärkeänä ja niiden olevan nykypäivänä hyvä kilpailuvaltti työnantajalle rekrytoinnissa. Muutkin mainitsivat työpaikkaedut hyvänä lisänä, mutta ei pakollisena tai kovin merkittävänä tekijänä työpaikan valinnassa. Tähän voivat vaikuttaa vastaajien aikaisemmat kokemukset ja esimerkiksi se, jos työpaikkaedut eivät ole olleet itselle mieluisia tai tarpeellisia aikaisemmissa työpaikoissa. Asema ei ollut kenellekään tärkeimpien joukossa. Asema nähtiin omana asemana muihin työntekijöihin verrattuna. Käsite avattiin haastattelujen yhteydessä yhtenäisen tulkinnan takaamiseksi.

Yrityksen arvot valittiin myös kerran tärkeäksi tekijäksi. Vapaa-ajan määrä valittiin kahdesti. Useampi mainitsi vapaa-ajan määrän, mutta totesi luottavansa niin sanotusti yleisiin työaikoihin ja siihen, että viikossa on kaksi vapaapäivää eikä työpaikalla tarvitse olla yli 10 tuntia päivässä. Yksi haastateltavista mainitsi joustavat työajat,

että etätö olisi mahdollista tai omien työaikojen suunnittelu niin, että itselle kuuluvat työt voi tehdä omaan tahtiin päivän aikana eikä töihin meno olisi sidonnainen yleisesti normaaleihin klo 8.00–16.00 toimistoaikoihin.

Työn merkityksellisyys valittiin kahdesti, mutta kaikki mainitsivat työn merkityksellisuuden haastatteluiden aikana. Työn merkityksellisyys koettiin tärkeänä myös työpaikalla viihtyvyyden kannalta. Tätä tukee myös teoriaosuudessa mainittu piirre merkityksellisyydestä. Joillekin merkityksellistä ovat teot muiden puolesta ja toisille taas itsensä puolesta. Haastateltavilta kysyttiin erillisenä kysymyksenä, mitkä asiat ovat heille merkityksellisiä työssä. Haastateltavat 1, 3 ja 4 olivat yhtä mieltä siitä, että positiivinen palaute ja tunne siitä, että voi vaikuttaa asioihin tekevät työstä merkityksellistä.

- jos oot hyvä siinä työssä nii se näkyy niille asiakkaille sillei että sit sitä saa sitä positiivista palautetta -- (Haastateltava 4).

- saat siitä kiitosta ja et se on jollain tavalla merkityksellistä -- (Haastateltava 1).

- se että sillä työllä on joku merkitys, että ei oo sillä tavalla että ihan sama teetkö hyvin vai huonosti ja et millään ei oo mitään vaikutusta mihinkään -- (Haastateltava 3).

Haastateltavat työskentelevät asiakaspalvelutyössä palveluliiketoiminta-alalla, joten ei ole yllättävää, että suurin osa kokee juuri asiakkailta saadun kiitoksen ja sen merkityksen tärkeänä. Myös oma tekeminen, oikein tekemisen huomioiminen ja esmieheltä saatu vastuu koettiin osana työn merkityksellisyyttä.

7 Pohdinta

Tutkimuskysymys siitä, onko työpaikkaan sitoutuminen z-sukupolvelle tärkeää, on yksi tutkimuksen merkittävimpiä teemoja. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että sitoutuminen nähdään tärkeänä silloin, jos siitä hyötyy myös itse jotain. Kaikki tutkittavat henkilöt mainitsivat etenemismahdollisuudet sekä oman mielenkiinnon ja motivaation mukaan työtehtävien vaihtelun ja haasteellisuuden. Osa ei uskonut, että

samassa työpaikassa riittää tarpeeksi vaihtelua loppuelämän työpaikaksi. Sitoutumista pidettiin siis jossain määrin tärkeänä, mutta ei oman uran kustannuksella eikä työpaikkaan haluttu sitoutua vain sen takia että niin kuuluisi tehdä.

Vastausten perusteella herää kysymys, onko tämän alan työpaikoilla ja työnantajilla valmiuksia ja halua tarjota näille nuorille mahdollisuuksia ja vastuuta. Kuten teoriassa on jo mainittu, on osa-aikatyöskentely usein työntekijästä riippumaton vaihtoehto. Tässä tulee ottaa huomioon opiskelijoiden määrä näissä työntekijöissä ja osa-aikatyön hyödyllisyys niille ketkä eivät henkilökohtaisista syistä pysty tekemään koko-aikaista työtä. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että z-sukupolveen kuuluvat ovat valmiita sitoutumaan työpaikkaan, jos työpaikka on valmis sitoutumaan heihin ja tarjoamaan vaihtelua.

Seuraavaksi käsiteltiin työnantajan vaikutusmahdollisuuksia. Kaikki haastateltavat mainitsivat esimiehellä olevan suuri, jopa suurin vaikutus työpaikkaan sitoutumiseen. Esimieheltä haluttiin matalan kynnyksen kommunikaatiota, aitoa kuuntelemista sekä epäkohtiin puuttumista. Tulevaisuutta ajatellen etätömahdollisuutta pidettiin etuna. Esimiehen toivottiin kunkin motivaation ja taitojen mukaan jakavan enemmän vastuuta sekä mielenkiintoisia työtehtäviä. Tämä viittaa myös teoriaosuudessa mainittuun Seemillerin ja Gracen (2019) näkemykseen siitä, että z-sukupolveen kuuluvat ovat itseohjautuvia ja kunnianhimoisia.

Työn merkityksellisyys on yhä kasvava teema työmarkkinoilla ja tuli myös tutkimuksen aikana esille useasti. Kaikki tutkittavat mainitsivat merkityksellisyyden ja työstä saadun hyvän olon yhtenä tärkeänä piirteenä työpaikassa. Työn haluttiin olevan itselle merkityksellistä, siitä haluttiin saada muutakin kuin rahaa. Palkka oli kahdelle haastateltavalle yksi kolmesta tärkeimmästä tekijästä, mikä voi osittain selittyä sillä, että heillä oli muihin vastaajiin verrattuna enemmän työkokemusta ja näin ollen erilaiset näkemykset palkkatasostaan sekä sen merkityksestä.

Palveluliiketoiminta-alalla asiakaspalvelu on keskeisin osa työtä ja sen merkitys jatkuvasti lisääntyvän teknologian maailmassa jopa kasvamassa. Vaikka merkityksellisyys on kovin subjektiivinen ja yksilöllinen asia jokaiselle, on

asiakaspalvelutyössä asiakkaiden kiitos ja siitä saatu hyvä mieli merkittävä osa työtä. Haastateltavista kaksi mainitsi itse työn merkityksen, sen että omalla tekemisellä on jokin tarkoitus ja se huomioidaan. Kaikki mainitsivat asiakkailta ja esimieheltä saadun hyvän palautteen ja tunteen siitä, että nauttii työstä mitä tekee.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää työhön sitoutumisen merkitystä z-sukupolven näkökulmasta. Tutkimuksessa keskityttiin palveluliiketoiminta-alaan, tarkemmin hotelli- ja ravintola-alaan, Saatuja tuloksia peilattiin kyseisen alan vahvuuksiin ja heikkouksiin sitouttamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa löydettiin yhteys työn merkityksellisuuden ja sitoutumisen välillä. Työn haluttiin olevan merkityksellistä ja itselle mielisaa. Uralla eteneminen koettiin merkittävänä tekijänä työhön sitoutumisen kannalta. Ilman monipuolisia työtehtäviä sekä etenemismahdollisuuksia työhön sitoutumista ei pidetty itselle kannattavana.

Teoriaosuudessa mainitut teemat toistuivat tutkimustuloksissa, kun merkityksellisyys sekä z-sukupolven kunnianhimoisuus. Palveluliiketoiminta-alan piirteet ja sen merkitys tutkimustuloksessa otettiin huomioon. Teoriaosuudessa käytettiin sekä kirjallisia että internet-lähteitä. Myös erilaiset artikkelit, tutkimukset sekä e-kirjat toimivat lähteinä. Osa lähteiden teorioista oli melko vanhoja, kuten viittaus Mannheimin (1952) teoriaan sukupolvista. Kyseinen teoria on kuitenkin vielä paikkaansa pitävä ja siihen viitataan useissa uudemmissa artikkeleissa sukupolvista. Myös englanninkielisiä lähteitä käytettiin teoriapohjassa. Niitä käyttäessä tuli kuitenkin ottaa huomioon, että useat englanninkieliset lähteet ovat Amerikassa tehdyistä tutkimuksista. Heidän yhteiskuntansa ja esimerkiksi kulttuuri ja työllistyminen ovat hyvin erilaisia kuin Suomessa, joten osa siellä tehdyistä tutkimuksista ei antanut oikeanlaista tietoa tutkimusta ajatellen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, mikä oli oikea valinta kyseistä tutkimusongelmaa ja ilmiötä tarkasteltaessa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, jotta kysymykset voitiin pitää mahdollisimman avoimina ja kuvailevina. Kaikissa haastatteluissa kysymykset kysyttiin samassa järjestyksessä, jotta haastattelu eteni loogisessa järjestyksessä aihetta ajatellen. Tästä syystä myös monitulkintaisia käsitteitä avattiin etukäteen haastateltaville, että vastaukset pohjaavat samanlaisiin

käsityksiin ja näkemyksiin. Merkittävyyden käsite osoittautui melko monitulkintaiseksi, mutta sen merkitys selitettiin aina haastateltavalle ennen haastattelun aloittamista. Myös työnantajasta puhuttaessa täsmennettiin tällä tarkoitettavan lähiesimestä.

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2020 sekä tammikuussa 2021. Haastatteluja saatiin toteutettua vain neljä tutkijan resurssien ja ajanpuutteen takia. Tämä vaikuttaa luonnollisesti vastausten yleistettävyyteen, mutta koska kyseessä on laadullinen tutkimus, saatiin vastauksista hyviä näkökulmia aiheen tarkasteluun. Haastateltavat valittiin heidän työnsä ja ikänsä perusteella. Osa heistä oli entuudestaan henkilökohtaisella tasolla tutumpia, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa vastauksiin. Aihe ei kuitenkaan ollut kovin henkilökohtainen tai yksityisyyteen liittyvä, joten vastausten uskottiin olevan todenmukaisia tästä huolimatta. Oli myös etu, että haastateltavat olivat ennestään tietoisia aiheesta ja haastattelussa käsiteltävistä teemoista. He saivat lukea haastattelukysymykset ennen aloitusta ja miettiä aiheita hetken sekä kysyä mahdollisista epäselvistä asioista. Näin minimoitiin tilanteessa mahdollisesti olevaa jännitystä ja keskityttiin itse aiheeseen.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut se, että haastatteluja olisi toteutettu useampi ja haastateltavat henkilöt olisivat olleet laajemmasta ikähaarukasta sukupolven sisällä ja tämän tiedostettiin vaikuttavan tutkimuksen lopputulokseen. Laajempi ikähaarukka olisi toisaalta voinut tuoda enemmän vaihtelua vastausten välillä, sillä nuorimmat z-sukupolven kuuluvat eivät ole välttämättä vielä olleet työelämässä, eikä heillä ole samanlaisia näkemyksiä tai käytännönkokemuksia työelämästä.

Tutkimuksen tekeminen onnistui laadullisen tutkimuksen piirteitä noudattaen. Haastattelujen suunnittelu ja toteutus onnistui ja tutkijan rooli säilyi haastattelujen aikana luoden näin varman ja asiantuntevan, mutta ilman ennakkokäsityksiä olevan siteen haastateltavien kanssa. Haastattelukysymykset muotoiltiin neutraaleiksi ja vältettiin yleistäviä tai ennakkoluuloisia kysymyksiä mahdollisimman autenttisten vastausten saamiseksi. Valittu tutkimusmenetelmä oli oikea aihetta ajatellen ja haastatteluista saadun aineiston analysointi onnistunut. Aineisto käsiteltiin aineistolähtöisellä analy-

sointimenetelmällä ja myös tässä muistettiin keskittyä vain aineistossa oleviin tietoihin ja lauseisiin eikä tarkasteltu asetelmaa oman ennakkokäsityksen mukaan. Vaikka tutkimusta tehtäessä on itse pysyttävä neutraalina eikä tuoda esille omia mielipiteitä, vaikuttaa tutkija kuitenkin aina jonkin verran tutkimuksen etenemiseen esimerkiksi valitsemillaan teemoilla ja aiheilla.

Tutkimuksen aihe itsessään on hyvin subjektiivinen ja ei siksi anna yksinään luotettavaa yleistävää tulosta tutkittavasta aiheesta. Ilmiötä tulisi tutkia laajemmin myös muista näkökulmista, kuten esimiehen, työkuulttuurin sekä talouden näkökulmasta. Tutkimus antaa kuitenkin tuoreen näkemyksen tutkimusongelmasta ja sitä voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa tai yksinään kyseistä sukupolvea tarkasteltaessa.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P., Honkanen, P. & Sahimaa, J. 2018. Johda merkitystä. Verkko-kirja. Viitattu 28.12.2020.

Alasuutari, P. 2019. Y-su-ku-pol-vi odottaa esi-mie-hel-tä kah-den-kes-ki-siä kes-kus-te-lu-ja – "Mil-le-niaa-lit ha-lua-vat mennä eteen-päin osaa-mi-ses-saan, ta-voit-teet ovat heille tär-kei-tä". Kaleva. Viitattu 12.6.2020.
<https://www.kaleva.fi/y-sukupolvi-odottaa-esimiehelta-kahdenkeskisia-kes/1676628>

Alestalo, M. Rakennemuutokset ja sukupolvet. 2007. Artikkelit sivustolla Yhteiskunta-politiikka. Viitattu 6.1.2021.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101070/072alestalo.pdf?...1>

Bencsik, A., Juhasz, T. & Horvath-Csikos, G. 2016. Y and Z Generations at workplaces. Artikkelit lehdessä Journal of Competitiveness. Viitattu 14.1.2021.
https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Bencsik/publication/309021397_Y_and_Z_Generations_at_Workplaces/links/586feb8b08aebf17d3a9c19b/Y-and-Z-Generations-at-Workplaces.pdf

Boomers, Gen X, Gen Y and Gen Z explained. 2020. Kasasa. Viitattu 6.9.2020.
<https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>

Dill, K. 2015. 7 things employers should know about the gen z workforce. Viitattu 10.11.2020.
<https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/#47805205fad7>

Fry, R. 2017. Millennials aren't job-hopping any faster than Generation X did. Artikkelit Pew research center -sivuilla. Viitattu 5.10.2020.
<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/19/millennials-arent-job-hopping-any-faster-than-generation-x-did/>

Haikola, L. & Myllyniemi, S. Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019. Viitattu 25.11.2020.
<https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/06/nuorisobarometri2019-netti.pdf>

King, E., Finkelstein, L., Thomas, C. & Corrington, A. 2019. Generational Differences At Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior . Harvard Business review. Viitattu 5.10.2020.
<https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior>

Lukkari, S. N.d. Milleniaalien jälkeen aikuistuu Z-sukupolvi. Joko tunnet tulevaisuuden kuluttajat? Dagmar. Viitattu 8.11.2020.
<https://www.dagmar.fi/trendit/milleniaalien-jalkeen-aikuistuu-z-sukupolvi-joko-tunnet-tulevaisuuden-kuluttajat/>

Martela, F. & Pessi, A. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. Frontiers in Psychology. Viitattu 20.12.2020. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Atena e-kirja. Viitattu 7.1.2021.

Meyer, J., Jackson, T. & Maltin, E. 2008. – Commitment in the workplace: Past, present and future. The sage handbook of organizational behavior. Viitattu 6.10.2020.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=q5LTT-MgIfJ8C&oi=fnd&pg=PA35&dq=commitment+in+the+workplace&ots=BWbtEWKuqw&sig=W4kvMuZxUhj5_2BYMCfmS-olwaw&redir_esc=y#v=onepage&q=commitment%20in%20the%20workplace&f=false

Nederström, M. Sitouttamisen viisi tekijää. 2019. Psycon. Viitattu 2.1.2021.
<https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>

Niemi, S. 2020. Mikä on somevaikuttaja? Quora. Viitattu 12.8.2020.

<https://fi.quora.com/Mik%C3%A4-on-somevaikuttaja>

Palvelualojen taskutilasto 2019. 2019. Viitattu 31.8.2020.

https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1158_palvelualojen-taskutilasto-2019.pdf

Patel, D. 2017. 8 Ways Generation Z Will Differ From Millennials In The Workplace.

Forbes. Viitattu 6.2.2021.

<https://www.forbes.com/sites/deepatel/2017/09/21/8-ways-generation-z-will-differ-from-millennials-in-the-workplace/?sh=2a25dc6076e5>

Purhonen, S. Sukupolvien Ongelma. 2007. Väitöskirja Helsingin yliopiston sosiologian laitokselta. Viitattu 6.1.2021.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23412/sukupolv.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Purhonen, S. Sukupolvi käsitteen kolme ulottuvuutta. 2002. Artikkelit Sosiologia-lehdessä. Viitattu 6.1.2021.

https://www.researchgate.net/profile/Semi_Purhonen/publication/314950834_Sukupolvikasitteen_kolme_ulottuvuutta_Diskursiivisen_dimension_merkitys_sukupolvitietoisuuden_rakentumisessa/links/59ef8febaca2722eb0be17dd/Sukupolvikaesitteen-kolme-ulottuvuutta-Diskursiivisen-dimension-merkitys-sukupolvitietoisuuden-rakentumisessa.pdf

Partanen, H. & Sahimaa, J. 2018. Elämän suurten kysymysten äärellä – mistä syntyy merkityksellinen elämä?. Artikkelit sivulla Psykologiaa. Viitattu 28.12.2020.

<https://psykologiaa.com/2018/08/28/elaman-suurten-kysymysten-aarella-mista-syntyy-merkityksellinen-elama/>

Rantanen, R. 2013. Palveluliiketoiminta - Mitä se on!. Ukipolis Oy. Viitattu

22.10.2020. <https://asiakas.kotisivukone.com/files/ukipolis.palvelee.fi/Vipina/amitec.pdf>

Reisenwitz, T & Iyer, R. 2009. Differences in generation x and generation y: implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*. Viitattu 12.8.2020.

<http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2009-Fall/MMJ-2009-Fall-Vol19-Issue2-Reisenwitz-Iyer-pp91-103.pdf>

Schuman, H. & Scott, J. 1989. Generations and collective memories. *American Sociological Review*. Viitattu 2.10.2020.

https://www.jstor.org/stable/2095611?casa_token=SiyWI35ePswAAAAA%3AGWp1lKxqjY3vTNnU__5zFY5OKGWvj6xBGGI3vJp6Ah9tFANrMgDe7xprIG73wnpTJBOwthTANE9mU6WqajhrOp16l-QoulfqX7pYF76yu7pq-KT6w&seq=1#metadata_info_tab_contents

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. N.d. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Julkaisu KvaliMOTV-sivuilla. Viitattu 11.1.2021.

https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. KvaliMOTV. N.d. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Verkkosivu. Viitattu 31.8.2020.

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Artikkelit KvaliMOTV sivulla. Viitattu 25.11.2020.

https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Seemiller, C. & Grace, M. *Generation Z: A Century in the making*. 2019. E-kirja. Viitattu 25.11.2020.

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=5583031>. Ebook Central

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Alma talent. E-kirja. Viitattu 16.8.2020. Nextory.

Tilastokeskus. N.d. Väestötieteen perusteet. Viitattu 2.10.2020.

https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_vaesto&lesson_id=9&subject_id=5&page_type=sisalto

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2018. E-kirja. Kustantaja Tammi. Viitattu 13.11.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Vallinkoski, A. 2017. Mikä ihmeen diginatiivi?. Artikkelin Helsingin Yliopiston lehdessä. Viitattu 13.11.2020.
<https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mika-ihmeen-diginatiivi>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. E-kirja Ellibs-sivustolla. Viitattu 8.10.2020.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>

XYZ – Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan. 2020. Artikkelin A-lehden verkkosivulla. Viitattu 4.5.2020.
<https://www.a-lehden.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>

Liitteet

Liite 1. Haastatteluissa käytetyt kysymykset

Haastattelukysymykset

Haastateltava joukko z-sukupolveen kuuluvia henkilöitä, jotka ovat tällä hetkellä työelämässä.

Haastattelut suoritetaan kasvokkain kunkin haastateltavan kanssa sovittuna ajankohdana.

1. Ikä
2. Kuinka kauan olet ollut työelämässä?
3. Monessako eri työpaikassa olet työskennellyt?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat työpaikan valintaan? (mainitse ainakin 3)
5. Koetko samassa työpaikassa pysymisen tärkeänä? Miksi/miksi et?
6. Kuinka paljon mielestäsi työnantaja vaikuttaa työpaikkaan sitoutumiseen?
7. Onko työilmapiirillä/työkavereilla mielestäsi suuri merkitys viihtyvyyteen työpaikalla?
8. Millä keinoilla työnantaja voisi edistää työpaikkaan sitoutumista?
9. Kuvaile, mitkä asiat ovat sinulle merkityksellisiä työssäsi
10. Mitkä asiat ovat sinulle työpaikassa tärkeimpiä.
 - a. Palkka
 - b. Työmatka
 - c. Etenemismahdollisuudet
 - d. Työkaverit

- e. Työpaikkaedut
- f. Asema
- g. Yrityksen arvot
- h. Vapaa-ajan määrä
- i. Työn merkityksellisyys

Mitä muuta haluaisit sanoa --

Taulukot

Taulukko 1. Redusointi

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
“no sitten se tietysti työilmapiiristä ei tiedä ennen kuin menee sinne työpaikkaan mut siellä missä olin nii oli hyvä ilmapiiri nii sit halusin aina sinne takasin”	Hyvään ilmapiiriin haluaa takaisin
“oon valmis vaihtamaan työpaikkaa sitten, kun ei vaikka riitä motivaatio johonkin hommaan että en näe sillei että menisin nyt johonki töihin ja oisin siellä eläkeikään saakka vaikka”	Vaihtamaan työpaikkaa motivaation puutteesta Ei samassa eläkeikään saakka
“Että tekee olosuhteista sellasta et on hyvä olla ja epäkohtiin puuttuminen. Että kuuntelee niitä työntekijöitä oikeesti ja välittää niistä”	Hyvät olosuhteet ja epäkohtiin puuttuminen Kuuntelee ja välittää

<p>“kuunnella niitä työntekijöitä oikeesti ja et jos on jotain kehitysehdotuksia nii mahdollisuuksien mukaan sit korjattais asioita”</p>	<p>Kuunnella työntekijöiden kehitysehdotukset</p> <p>Kuuntelee oikeesti ja korjaa vikoja</p>
<p>“sit jos sulla on kokoajan sama työnkuva etkä edisty siinä mitenkää, nii mikä jollekin voi olla ok. Mut väitän että aika moni haluais että se laajenee”</p>	<p>Edistyminen työssä</p> <p>Tehtävien laajeneminen</p>
<p>“työkaverit ainakin on ja sit toi työn merkityksellisyys et miten sen ajattelee eli sillei et tykkäät siitä mitä teet ja siitä ite työstä”</p>	<p>Merkityksellisyys</p> <p>Tykkäät siitä mitä teet ja työstä mitä teet</p>
<p>“Mutta jos se on vaikka tosi yksitoikkoista se työ nii ei kannata jämähtää siihen.”</p>	<p>Ei kannata jämähtää</p> <p>Yksitoikkoinen työ</p>
<p>“hyvällä johtamisella, työpaikka eduilla, että pysyy se porukka ja hyvänä ja on reilu peli siellä”</p>	<p>Hyvä johtaminen</p> <p>Reilu peli ja hyvä porukka</p>
<p>“etenemismahdollisuudet että saa sitä vastuuta”</p>	<p>Etenemismahdollisuudet</p> <p>Vastuun saaminen</p>
<p>“etenemismahdollisuuksia tai mahdollisuus kehittyä, se että yritys on jotenkin mielenkiintoinen tai herättää fiiliksen että siellä ois kiva työskennellä”</p>	<p>Mahdollisuus edetä ja kehittyä</p> <p>Mielenkiintoinen yritys</p>

<p>“samassa työpaikassa ne mahdollisuudet sit vähenee että ei siellä kuitenkaan tuu niin paljon sitä vaihtelua.”</p>	<p>Tehtävien vaihtelu</p> <p>Samassa työpaikassa työn yksitoikkoisuus</p>
<p>“huono työilmapiiri nii se ei tue sitä että haluaa olla siellä, mutta jos on hyvä ilmapiiri se saattaa ehkä kompensoida myös niitä muita sellasia puutteita”</p>	<p>Hyvä ilmapiiri kompensoi muita puutteita</p> <p>Huono ilmapiiri ei tuo sitoutumista</p>
<p>“ei sillei että sieltä ylempää vaan sanotaan että näin tehdään eikä perustella vaan kuunnellaan ja tehdään yhdessä päätöksiä”</p>	<p>Kuunnellaan ja tehdään yhdessä päätöksiä</p>

Taulukko 2. Kluserointi

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
<p>Hyvään ilmapiiriin haluaa takaisin</p> <p>Hyvät olosuhteet ja epäkohtiin puuttuminen</p> <p>Hyvä johtaminen</p> <p>Reilu peli ja hyvä porukka</p> <p>Hyvä ilmapiiri kompensoi muita puutteita</p>	<p>Työilmapiiri</p> <p>Työolosuhteet</p> <p>Henkilöstöjohtaminen</p>
<p>Vaihtamaan työpaikkaa motivaation puutteesta Ei kannata jämähtää</p>	<p>Motivaation tukeminen</p>

<p>Yksitoikkoinen työ</p> <p>Ei samassa eläkeikään saakka</p> <p>Samassa työpaikassa työn yksitoikkoisuus</p> <p>Huono ilmapiiri ei tuo sitoutumista</p>	<p>Sitoutumattomuus</p> <p>Pelko jämähtämisestä</p> <p>Ilmapiiri</p>
<p>Kuuntelee ja välittää</p> <p>Kuuntelee oikeasti ja korjaa vikoja</p> <p>Kuunnella työntekijöiden kehitysehdotukset</p> <p>Kuunnellaan ja tehdään yhdessä päätöksiä</p>	<p>Kommunikointi</p> <p>Epäkohtiin puuttuminen</p> <p>Kuunteleminen</p>
<p>Merkityksellisyys</p> <p>Edistyminen työssä</p> <p>Tehtävien laajeneminen</p> <p>Mahdollisuus edetä ja kehittyä</p> <p>Etenemismahdollisuudet</p> <p>Mielenkiintoinen yritys</p> <p>Tehtävien vaihtelu</p> <p>Vastuun saaminen</p>	<p>Merkityksellisyys</p> <p>Etenemismahdollisuudet</p> <p>Uuden oppiminen</p> <p>Vastuu</p>

Tykkäät siitä mitä teet ja työstä mitä teet	Motivaatio
---	------------

Taulukko 3. Abstrahointi

Alaluokat	Pääloukat
<p>Työilmapiiri</p> <p>Työolosuhteet</p> <p>Henkilöstöjohtaminen</p>	Johtamisen merkitys
<p>Motivaation tukeminen</p> <p>Sitoutumattomuus</p> <p>Pelko jämähtämisestä</p> <p>Ilmapiiri</p>	Sitoutumisen pelko
Kommunikointi	

<p>Epäkohtiin puuttuminen</p> <p>Kuunteleminen</p>	<p>Kommunikaatio</p>
<p>Merkityksellisyys</p> <p>Etenemismahdollisuudet</p> <p>Uuden oppiminen</p> <p>Vastuu</p> <p>Motivaatio</p>	<p>Työn merkityksellisyyden tukeminen</p>