



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MICHELLE KUNNAS

Z-sukupolven sitoutuminen matkailualan työnantajaan

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2025

TIIVISTELMÄ

Kunnas, Michelle: Z-sukupolven sitoutuminen matkailualan työnantajaan
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Joulukuu 2025
Sivumäärä: 72

Kehittämistyön aiheena oli löytää Z-sukupolven sitouttamisen keinoja matkailualan työnantajaan. Kehittämistyön kohdeorganisaatio oli matkailualan hotelliketju Scandic Hotels Oy:n hotellit Scandic Pori ja Scandic Rauma. Kehittämistyön kohderyhmä oli kohdeorganisaation hotellin vastaanoton virkailijat ja työharjoittelijat, jotka edustivat Z-sukupolvea. Kehittämistyön tavoitteena oli tunnistaa ne tekijät, joiden avulla työnantaja voi sitouttaa Z-sukupolven työntekijöitä yritykseensä sekä laatia niiden pohjalta kehittämissuhteita työnantajalle.

Teoreettinen viitekehys muodostui kirjallisuudesta käsittäen aiheita työn merkityksellisyydestä, perehdytyksestä ja johtajuudesta. Kehittämistyön teoriaosuudessa käsiteltiin teoreettisen viitekehysten osa-alueita ja erityishuomiota kiinnitettiin työntekijän sitoutumiseen matkailualalla. Työntekijän sitoutuminen rajattiin käsittelemään Z-sukupolvea.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Haastattelut järjestettiin kohderyhmän henkilöille yksilöhaastatteluina. Tutkimuksen tekijä kuului itse kohdeorganisaation henkilöstöön. Tiedonkeruumenetelmien avulla pyrittiin tunnistamaan ne tekijät, joilla on merkitystä kohderyhmän sitoutumisessa työnantajaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella hyvä työilmapiiri osoittautui merkittävimmäksi tekijäksi työnantajaan sitoutumisen kannalta. Z-sukupolven sitoutumista lisäsi työnantajan tarjoama tuntisopimus, joka toi varmuutta työpaikan pysymisestä. Yksilöllinen perehdytys tuki työntekijän sitoutumista ja vahvisti työntekijän halua jäädä yritykseen töihin. Z-sukupolvi arvosti välitöntä esihenkilötyötä ja vuorovaikutteista palautekulttuuria. Kokemus työn merkityksellisyydestä koettiin tärkeänä motivaatiotekijänä. Lisäksi kohderyhmältä saatiin ajankohtaisia ajatuksia matkailualasta työpaikkana.

Avainsanat: sitoutuminen, Z-sukupolvi, työn merkityksellisyys, työnantaja

ABSTRACT

Kunnas, Michelle: Generation Z's commitment to employers in the tourism industry

Master's thesis

Degree Programme in Management and Service Business

December 2025

Number of pages: 72

This thesis examines how Generation Z employees commit to their employers in the tourism industry. The study was carried out in cooperation with Scandic Hotels Oy, focusing on the Scandic Pori and Scandic Rauma hotels. The target group consisted of front desk employees and trainees representing Generation Z. The main goal was to identify the factors that influence Generation Z's commitment and to provide development suggestions for employers based on these findings.

The theoretical framework is based on literature related to the meaningfulness of work, employee orientation and leadership. The study focused especially on employee commitment in the tourism industry and on factors affecting Generation Z employees.

A qualitative research method was used. Data were collected through thematic interviews and participatory observation and analyzed using qualitative content analysis. The results help employers understand what strengthens Generation Z employees' commitment to their work and workplace.

The findings show that a positive and supportive work atmosphere plays an important role in commitment. Generation Z values participation, open communication and constructive feedback. Experiencing work as meaningful was also seen as a key source of motivation. In addition, the target group provided current insights and perspectives on the tourism industry as a workplace.

Keywords: commitment, generation Z, the meaningfulness of work, employer

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Tutkimusongelma ja tukikysymykset	8
2.2 Teoreettinen viitekehys.....	9
2.3 Kohdeorganisaatio	10
2.3.1 Visio, missio ja arvot.....	11
2.3.2 Työntekijät	12
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA LÄHESTYMISTAPA	13
3.1 Lähestymistapa	14
3.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	15
4 MATKAILUALA	17
4.1 Majoitusala	19
4.2 Digitalisaatio matkailualalla	19
4.3 Työelämän nykytilanne ja tulevaisuus	20
5 TYÖHÖN SITOUTUMINEN	23
5.1 Työhön perehdytys	24
5.2 Motivaatio	26
5.3 Työn merkityksellisyys.....	27
6 ERI SUKUPOLVET TYÖELÄMÄSSÄ	28
6.1 X-, Y- ja Z-sukupolvet.....	30
6.2 Z-sukupolvi	33
6.2.1 Arvot	35
6.2.2 Johtaminen	37
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
7.1 Teemahaastattelu.....	39
7.2 Osallistuva havainnointi.....	40
8 TUTKIMUSTULOKSET	41
8.1 Teemahaastattelujen tulokset.....	42
8.1.1 Matkailuala	42
8.1.2 Työn merkityksellisyys	44
8.1.3 Työhön perehdyttäminen	45
8.1.4 Johtaminen	47
8.1.5 Työhön sitoutuminen	49
8.2 Osallistuvan havainnoinnin tulokset	51
9 TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYSOINTI.....	53

9.1 Työnantaja Z-sukupolvelle.....	53
9.2 Sitoutuminen	55
9.3 Johtaminen.....	58
10 KEHITTÄMISTOIMENPITEET	59
11 JOHTOPÄÄTÖKSET	61
11.1 Pohdinta	61
11.2 Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi	63
11.3 Jatkokehitysehdotukset	65
LÄHTEET	66
LIITE 1: HAASTATTELU.....	70
LIITE 2: KEHITTÄMISEHDOTUKSET	72

1 JOHDANTO

Sitouttaminen on yksi keino vaikuttaa työntekijän ja työpaikan väliseen suhteeseen. Työhönsä sitoutunut työntekijä on omistautunut työpaikkaansa ja työpaikan asettamia tavoitteita kohtaan. Merkityksellisyyden tunne ja motivaatio työtä kohtaan ovat merkkejä sitoutuneesta työntekijästä. Yrityksille työntekijöiden sitoutuvuus on tärkeää, sillä työnsä sitoutuneet työntekijät ovat valmiita työskentelemään yrityksen tavoitteiden eteen. (Clevry, 2024.)

Työntekijöiden työhön sitouttaminen on kuulunut yritysten toimintatapoihin jo pitkään. Vuosien aikana sitouttamisen keinot ovat kuitenkin muuttaneet muotoaan. Ennen työntekijät ovat sitoutuneet työnantajiin ja työsuhteet ovat olleet pitkäkestoisia. Nykypäivänä erilaiset työsuhteet, kuten määrä- ja osa-aikaiset työsuhteet sekä keikkatyö ovat yleistyneet. Työntekijöiden tapa suhtautua työn tekemiseen laittaa sitouttamisen keinot tarkastelun alle. Työuransa aloittanut Z-sukupolvi on luonut uuden normin työpaikkasitoutumiseen, koska työpaikalta ei enää haeta vakautta ja pitkäkestoisuutta vaan enemmänkin haasteita, uusia kokemuksia ja erilaisia rooleja. (Juutilainen, 2021.) Vuonna 2025 Z-sukupolven edustajia tulee olemaan työpaikoilla yli 27 prosenttia kaikesta työvoimasta. Työpaikkojen onkin tärkeää ymmärtää tämän sukupolven tarpeita ohjatakseen, tehdäkseen yhteistyötä ja kehittäkseen heitä, työpaikan tuottavuuden lisäämiseksi. (Mishra & Pandey, 2024, s. 2.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työuransa alussa olevien Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumista työhön matkailualalla. Opinnäytetyön aihe on ajan-kohtainen, sillä työelämä elää parhaillaan murroksessa. Tällä hetkellä työelämässä korostuu myös se, että uusi työntekijäsukupolvi on määrällisesti selvästi pienempi, kuin aiemmat suuret ikäluokat. Työssäkäynnin merkitys ja motivaation lähteet vaihtelevat suuresti eri sukupolvien välillä. Työntekijöiden lojaalisuus yhtä työnantajaa kohtaan on heikentynyt, erityisesti nuoremman

ja laskutus, virheitä ei saisi tehdä. Näistä syistä työnantajan on perehdytettävä jokainen uusi työntekijä huolellisesti, vaikka tämä ei jäisikään työhön pitkäksi aikaa. Kehittämistyön lopputuloksena saadaan ajankohtaista tietoa asioista ja tekijöistä, joiden avulla toivotaan, että työnantajalla on paremmat mahdollisuudet saada Z-sukupolven työntekijät sitoutumaan yritykseensä.

Vaikka kehittämistyön kohderyhmä rajataan matkailualan vastaanoton työntekijöihin, niin tutkimustuloksista pyritään saamaan yleisesti hyödynnettävää tietoa työnantajien tueksi, Z-sukupolven sitouttamisessa työnantajaan. Kaikilla aloilla sitoutuneiden työntekijöiden pysyminen organisaatiossa vähentää uusien rekrytointien ja perehdytysten tarvetta, mikä puolestaan mahdollistaa työnantajan resurssien kohdentumisen henkilöstön osaamisen ja kehittämisen tukemiseen. Työnantajat voivat hyödyntää tutkimuksesta saatuja tietoja perehdytysprosessien, esihenkilötyön ja työssä pysymiseen liittyvien tekijöiden kehittämisessä siten, että Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumista työnantajaan voidaan edistää jo työsuhteen alkuvaiheessa.

2.1 Tutkimusongelma ja tukikysymykset

Kehittämistyön tutkimusongelma eli tutkimustehtävä on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että Z-sukupolven työntekijät sitoutuvat yritykseen ja millaisia odotuksia heillä on työnantajaansa kohtaan. Näitä asioita tutkitaan johtamisen, perehdytyksen ja työn merkityksellisyyden näkökulmasta. Johtamisella halutaan ymmärtää Z-sukupolven odotuksia esihenkilöään kohtaan. Lisäksi pyritään saamaan selville, millainen yhteys perehdytyksellä on työntekijän sitoutumiseen sekä miten työn merkityksellisyys näyttäytyy Z-sukupolvella. Tähän kehittämistyöhön valitaan nämä näkökulmat, koska näihin asioihin vaikuttamalla kohdeorganisaation on mahdollista tehdä todellisia muutoksia. Tukikysymykset toimivat tässä työssä tukena tutkimusongelman selvittämistä varten.

Tutkimusongelma:

Millä tekijöillä työnantaja saa Z-sukupolven sitoutumaan työpaikkaan?

Tukikysymykset:

Mitkä asiat Z-sukupolvi kokee työelämässä merkityksellisenä?

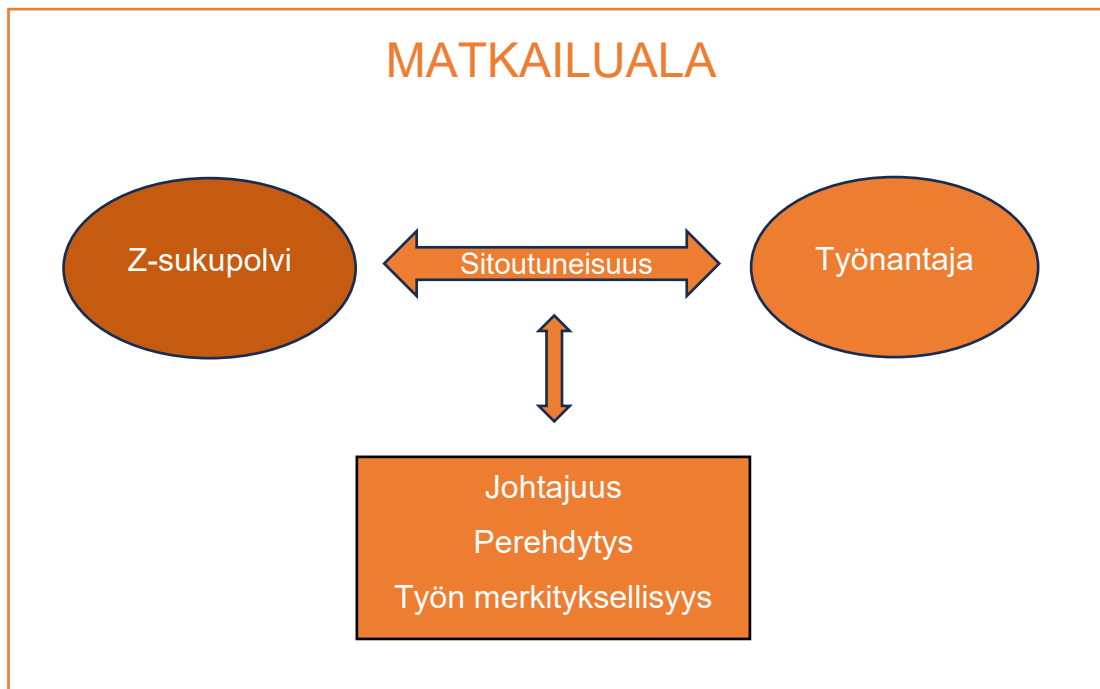
Miten johtamisella vaikutetaan Z-sukupolven odotuksiin työnantajasta?

Millainen perehdytys vahvistaa työhön jäämistä?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Aiheen tietopohja ohjaa kehittämistyön suunnittelua ja käytännön toteutusta. Tietoperusta tunnetaan myös käsitteillä teoreettinen tausta ja viitekehys. Tämä muodostaa käsitteellisen rakenteen, joka jäsentää kehittämistyön kannalta olennaiset käsitteet sekä niiden keskeiset suhteet. Viitekehys eli rajaus ohjaa kehittämistyön etenemistä ja tarjoaa sille selkeät puitteet sekä johdonmukaisen rakenteen. (Ojasalo ym., 2015, s. 25.)

Kuvio 1 havainnollistaa kehittämistyön teoreettista viitekehystä. Viitekehys kokonaisuudessaan käsittelee matkailualaa ja viitekehyksen kohderyhmää eli Scandic Porin ja Rauman Z-sukupolven vastaanoton työntekijöitä ja työharjoittelijoita, jotka edustavat Z-sukupolvea.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kehittämistyön tavoitteena on tutkia ja tutkimustulosten avulla pyrkiä lisäämään Z-sukupolven sitoutumista työnantajaan tutkimukseen perustuvien kehittämistoimenpiteiden avulla. Viitekehyksenä työssä on sitoutumisen tutkimiseen valitut seuraavat käsitteet: johtajuus, perehdytys ja työn merkityksellisyys.

2.3 Kohdeorganisaatio

Scandic Hotels Oy on Pohjoismaiden suurin hotelliketju. Scandicin hotellit sijaitsevat kuudessa eri maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Saksassa ja Puolassa. Scandicilla on noin 280 hotellia ja yritys operoi yhteensä 58 000 hotellihuonetta. Yritykselle työskentelee yli 19 000 henkilöä, joita kaikkia ohjaa yhteinen tavoite luoda upeita hotellikokemuksia. Yrityksen kanta-asiakasohjelma Scandic Friends on Pohjoismaisten hotellitoimijoiden suurin asiakasohjelma ja Scandicilla on paljon asiakkaita, jotka palaavat yrityksen palveluiden pariin. Scandicin toimintaa ohjaa vahvasti kestävä kehitys ja suurin osa hotelleista on saanut vastuullisesta toiminnasta kertovan Joutsenmerkin. Scandic on toiminut vastuullisen liiketoiminnan suunnannäyttäjänä jo ensimmäisen hotellin avaamisesta asti. Yritys haluaa toimia alansa

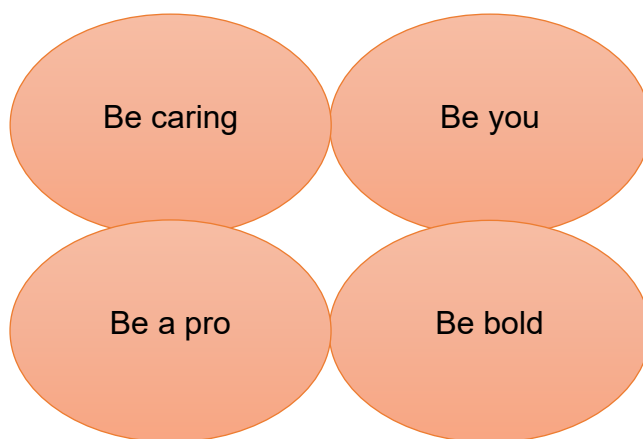
esikuvana ja luoda uskoa kestävästä tulevaisuudesta, näyttämällä toiminnallaan esimerkkiä muille. (Scandic, n.d., kohta Scandic in brief.)

2.3.1 Visio, missio ja arvot

Yrityksen toimintaa suuntaavat sen itse määrittelemät visio, missio ja arvot. Visio kuvaa yrityksen tavoitetilaa tulevaisuudessa – millaiseksi yritys haluaa kehittyä tai millaisen vaikutuksen se haluaa maailmassa tehdä. Se on innostava ja suuntaa antava kuva tulevaisuudesta. Scandicin visio on olla maailmanluokan pohjoismainen hotelli-yhtiö. Pohjoismaisen hengen, yrityskulttuurin ja toimintatapojen avulla, yritys luo visiotaan. Maailmanluokan hotelliketjuna oleminen ei tarkoita yritykselle viiden tähden hotelliluokitusta, vaan maailmanluokan palvelun tuottamista. Scandic on olemassa asiakkaitaan, tiimin jäseniään ja omistajiaan varten, ja yritys pyrkii palvelemaan heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Siinä missä visio kertoo tavoitteen, niin missio määrittää, miten se saavutetaan. Missio kertoo yrityksen olemassaolon tarkoituksen eli miksi yritys on olemassa ja mitä se tekee päivittäin asiakkaidensa tai yhteiskunnan hyväksi. Mahtavien hotellikokemuksen luominen monille eri ihmisille on Scandicin missio. Yritys haluaa huomioida kaikenlaiset ihmiset riippumatta siitä, mistä he tulevat tai mihin he ovat menossa. Hotellikokemus koostuu yrityksen mukaan monen eri asian summasta. Mahtavan hotellikokemuksen luomiseen tarvitaan muutakin, kuin hieno hotellihuone ja täyteläinen aamiainen. Hotellikokemuksen luomista ovat ystävällinen hymy, välitön vuorovaikutus ja lämmin tervetuloa toivotus. Kyse on kokonaisvaltaisen kokemuksen ja tunnelman luomisesta. (Scandic, n.d., kohta Our strategy.)

Scandic haluaa toiminnallaan rikkoa perinteisiksi koettuja tapoja ja keskittyä luomaan asiakkaisiinsa ystävyyden kaltaisen suhteen. Yrityksen arvoina toimivat välittäminen, omana itsenään oleminen, ammattimaisuus ja rohkeus (kuvio 2). Välittämisen arvo ohjaa olemaan ystävällinen muille ja toivottamaan jokaisen asiakkaan lämpimästi tervetulleeksi. Välittäminen kohdistuu asiakkaiden lisäksi työntekijöihin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Olemalla oma itsensä, rohkaistaan jokaista työntekijää olemaan juuri sellainen, kuin on ja jokaisen

tiimiläisen ainutlaatuisuutta arvostetaan. Kaikki asiakkaat vastaanotetaan henkilökohtaisella huomioinnilla. Olemalla ammattimainen, yritys haluaa viestiä palvelunsa hyvästä ja yhteneväisestä laadusta. Yritys kokee, että on tärkeää pyrkiä ylittämään odotukset ja keskittyä yksityiskohtiin. Arvoista rohkeus, kannustaa astumaan oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Tavoitteena on inspiroida muita ja pitää katse tulevaisuudessa. (Scandic, n.d., kohta Kulttuuri ja arvot.)



Kuvio 2. Scandicin arvot

2.3.2 Työntekijät

Scandic näkee ihmisten moninaisuuden voimavarana ja kannustaa jokaista työntekijää olemaan oma itsensä. Tiimin jäsenet muovaavat Scandicin kulttuuria ja ovat syy yrityksen menestykseen. Yritys järjestää koulutuksia tiimiläisille ammattitaidon ylläpitämistä varten ja tarjoaa mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan. Tiimiläisten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tärkeä asia, jossa yritys tukee työntekijöitään. Jokaisella tiimin jäsenellä on terveys- ja turvallisuusturva. Yrityksen tapa toimia, perustuu yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen. Scandicin palkitsemismalli perustuu selkeisiin työhön liittyviin kriteereihin, jotka eivät koskaan liity sukupuoleen, etniseen alkuperään, ikään tai muihin merkityksettömiin tekijöihin. (Scandic, n.d., kohta Working at Scandic.) Kuusi eri maata, 280 hotellia sekä tukitoimistot mahdollistavat useita erilaisia työpaikkoja noin 19 000:lle tiimiläiselle. Yritys tarjoaa monia erilaisia urapolkuja. Johtotehtävissä olevista henkilöistä 93 prosenttia on rekrytoitu

sisäisesti ja keskimääräinen työsuhde Scandicilla kestää noin 7,4 vuotta. Scandic tekee kaikkensa, jotta pystyy olemaan vakaa, vastuullinen ja välittävä työnantaja. Yritys tiedostaa tärkeän roolinsa olla monille ihmisille ensimmäinen työnantaja. Scandic luo nuorille ja muille, jotka eivät ole vakiinnuttaneet asemaansa työmarkkinoilla, mahdollisuuksia hankkia arvokasta kokemusta. Tämän mahdollisuuden luomisesta yritys on erittäin ylpeä. (Scandic, n.d., kohta Meet our employees.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA LÄHESTYMISTAPA

Kehittämistyön tavoitteen ollessa selvillä, aletaan pohtia kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Tutkimusmenetelmät on jaettu määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Näiden kahden tutkimusmenetelmän peruserot tulee huomioida, jotta niitä osaa käyttää oikein. Menetelmien väliset rajat ovat kuitenkin hämärtyneet ja ne ovat nykyään lähellä toisiaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 104-105.)

Määrällisillä tutkimusmenetelmillä selvitetään jonkin teorian tai väittämän eli hypoteesin paikkansa pitävyyttä Tyypillisiä määrällisiä tutkimusmenetelmiä ovat lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus saavuttaa isompaa joukkoa vastaajia. (Ojasalo ym., 2015, s. 104.)

Laadullinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen. Todellisuus nähdään tällöin moninaisena kokonaisuutena, jota ei voi jakaa eri osiin. Laadullisen tutkimuksen aiheet ovat sellaisia, joita ei entuudestaan tunneta hyvin ja aiheita halutaan ymmärtää paremmin. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullista tutkimusta tehdessä tutkittava kohde on tutkijaa lähellä. Tämä auttaa tutkijaa havainnoimaan tutkittavaa ja tekemään omia tulokintojaan. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on hankkia tarkoin

valitusta kohteesta paljon tietoa ja tätä kautta ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym., 2015, s. 105.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on pieni ja tutkimustuloksia pyritään analysoimaan syvällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kertyy paljon esimerkiksi haastattelujen kautta ja aineiston koko on riippuvainen tutkimuskohteesta. Tutkimuksen aineisto on rajaton, joten tutkimuksen onnistuminen edellyttää sen tarkkaa rajaamista. (Eskola & Suoranta, 2001, s. 18, 61-64.)

Tässä kehittämistyössä tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kohdeorganisaation vastaanoton toimipisteissä nuorten työntekijöiden vaihtuvuus on yleisesti korkea. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska haluttiin saada tietoa juuri kohdeorganisaatiossa työskenteleviltä Z-sukupolven työntekijöiltä. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu luo puitteet rauhalliselle keskustelulle, jossa haastateltavilta voidaan saada perusteellista tietoa valituista teemoista. Tilanne antaa mahdollisuuden keskustella hetkellisesti myös varsinaisen aiheen ulkopuolella. Kehittämistyön tekijä on kohderyhmän työntekijöiden lähiesihenkilö ja työharjoittelijoiden perehdyttäjä, joten tämä mahdollistaa henkilökohtaisten ja syvällisten haastatteluiden toteuttamisen. Tutkijan rooli tutkimuksessa on havainnoiva.

Tämän kehittämistyön kohderyhmä on rajattu matkailualalla työskenteleviin Scandic Porin ja Scandic Rauman hotellien vastaanoton työntekijöihin ja työharjoittelijoihin. Kohderyhmään kuuluvat ovat huolellisesti valittu matkailualalta valmistuneista työntekijöistä sekä matkailualan opiskelijoista. Lisäksi kohderyhmä on tarkemmin rajattu käsittelemään ainoastaan Z-sukupolven edustajia. Kehittämistyön aiheena on löytää niitä asioita ja tekijöitä, joilla kohderyhmään kuuluvat Z-sukupolven edustajat saataisiin sitoutettua työnantajaansa.

3.1 Lähestymistapa

Lähestymistavan valinta auttaa viemään kehittämistyötä eteenpäin. Kyseessä ei ole mikään menetelmä tai taktiikka, vaan lähestymistavan valitsemisella pyritään kokonaisvaltaisemmin työn tavoitteeseen. Kehittämistyön tehtävä

määrittää työlle sopivan lähestymistavan. Eri lähestymistavat mahdollistavat kuitenkin samojen menetelmien käyttämisen ja jokainen menetelmä sopii joko kaiseen lähestymistapaan. Erilaisia lähestymistapoja ovat esimerkiksi tapaus-, toiminta- ja konstrukttiivinen tutkimus sekä palvelumuotoilu. Tapaustutkimus painottuu ongelman tutkimiseen ja kehitysehdotusten luomiseen, kun taas palvelumuotoilulla kehitetään palveluliiketoimintaa. Tapaustutkimus sopii hyvin kehittämistyöhön, kun tavoitteena on ymmärtää yksityiskohtaisesti valitun organisaation nykytila. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan mahdollinen epäkohta tai laaditaan tutkimukseen perustuvia kehittämissuhteita. Tutkimus keskittyy kohteeseen sen todellisessa toimintaympäristössä ja tarkastelee sitä syvällisesti. Tutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja tutkimuskohteiden määrä on rajallinen, jolla mahdollistetaan perusteellisempi analyysi. Tällaisessa tutkimuksessa tutkittava kohde voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, toiminto, tapahtuma tai prosessi. Tutkimus voi kohdistua, joko työarjessa tavanomaiseen tai poikkeukselliseen tilanteeseen. Työelämän käytännön tarpeet ohjaavat aina tutkimuksen kohdetta. (Ojasalo ym., 2015, s. 36-37, 53.)

Tämän kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Kehittämistyön tutkimusosiossa pyritään ymmärtämään paremmin Z-sukupolven näkemyksiä ja odotuksia työelämästä. Ja näiden avulla löytää niitä keinoja ja toteutettavissa olevia kehittämissuhteita, joilla työnantaja saisi Z-sukupolven työntekijöitä määrätietoisesti sitoutettua yrityksensä työntekijöiksi. Työntekijöitä tarvitaan jatkuvasti, joten kyse on normaalista työelämän tilanteesta.

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmät valitaan sen mukaan, millaista tietoa tavoitellaan ja kuka tai mikä on tiedon lähde (Hirsijärvi ym., 2009, s. 184). Tämän kehittämistyön tiedonkeruumenetelmiksi valitaan teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi.

Joustavana tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on sopiva moniin tutkimusmenetelmiin ja -tilanteisiin. Haastattelu perustuu vuorovaikutukseen, jossa sekä haastattelija että haastateltava vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta, 2001, s. 85.) Haastatteluissa haastattelukysymykset ovat huolellisesti suunniteltu ja niiden avulla hankitaan tutkimukseen tarvittavaa tietoa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska kaikki haastateltavat vastaavat samoihin aihealueisiin. Yksilöhaastattelu on paljon käytetty haastattelun muoto, koska se on toteutukseltaan selkein aloittelevalla tutkijalla. Nauhoittamalla haastattelut, haastattelija pystyy olemaan läsnä haastattelutilanteessa ja näin tilanteesta muodostuu rennompi ja aidompi, ilman ylimääräisiä keskeytyksiä. (Hirsijärvi & Hurme, 2009, s. 42, 48, 61, 92.)

Tässä kehittämistyössä teemahaastattelu nähdään sopivana haastattelumuotona. Teemahaastattelussa haastattelija suunnittelee kysymykset etukäteen eri teemojen ympärille. Haastattelut toimivat välineenä tiedonkeräämisessä, teorian syventämisessä, uusien näkökulmien löytämisessä ja ajattelun herättelyssä. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, ja ne tallennetaan haastateltavien suostumuksella.

Haastattelutilanteessa haastateltavalla on mahdollisuus pohtia vastauksiaan ennen vastaamista. Vaikka haastatteluilla saadaan esiin henkilökohtaisia näkemyksiä ja tunteita, ne eivät yksin riitä kuvaamaan sitä, mitä todella on tapahtunut. Havainnoinnin kautta voidaan vertailla ihmisten puhetta ja heidän todellista käyttäytymistään aidossa toimintaympäristössä. Havainnointia voidaan hyödyntää tehokkaasti vuorovaikutuksen tutkimisessa. Havainnointimenetelmän haasteena on se, että tutkijan on pyrittävä erottamaan omat tulkintansa itse havainnoitavasta tilanteesta ja keskittyttävä pelkkään tarkkailuun. (Hirsijärvi ym., 2009, s. 207-208, 212-213; Ojasalo ym., 2015, s. 114.) Osallistuva havainnointi tarkoittaa aineiston keruuta tilanteessa, jossa tutkija osallistuu yhteisön arkeen ja toimintaan. Havainnoinnin aikana kaikkeen ei kiinnitetä huomiota, sillä havainnot ovat aina jossain määrin valikoituja. Kaikkia havaintoja ei edes voida nähdä tai kirjata. (Eskola & Suoranta, 2001, s. 98, 102.)

Tässä kehittämistyössä tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelun lisäksi osallistuva havainnointi. Osallistuvan havainnoinnin avulla päästään hyvin tekemään havaintoja, miten kohderyhmään kuuluvat toimivat todellisessa työelämän tilanteessa. Näin pystytään myös seuraamaan, miten kohderyhmään kuuluvat henkilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa sekä miten perehdytys heidän työssään näkyy. Osallistuva havainnointi on tässä kehittämistyössä hyvin toteutettavissa oleva tutkimusmenetelmä, koska kehittämistyön tekijä on itse kohderyhmään kuuluvien henkiköiden lähiesihenkilö.

4 MATKAILUALA

Matkailuala on Suomessa tällä hetkellä hyvässä vireessä, vaikka alan yritysten liikevaihto ei vielä ole palautunut koronaa edeltävälle tasolle. Kotimaisten matkailijoiden määrä on kasvussa, sillä vuonna 2022 heidän yöpymisvuorokausiaan kertyi enemmän, kuin vuonna 2019, eli ennen pandemian alkua. Matkailuun kohdistuu tälläkin hetkellä paljon haasteita. Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainaan ja matkailualan toimintaympäristön muutokset tuovat haasteita alan kasvuun. 2019 vuoden lopulla alkanut koronapandemia vaikutti matkailuun negatiivisesti alan henkilöstön määrän vähenemisellä ja liikevaihdon merkittäväällä laskulla. Matkailualan yrityksissä tapahtuneet laajat lomautukset johtivat henkilöstön irtisanoutumisiin ja monet työntekijät vaihtoivat lomautusten seurauksena alaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023.) Myös Gailyn (2022, s. 80) mukaan työntekijöiden irtisanoutumiset ovat olleet erityisesti koronapandemian aikaan ennätyslukemissa, ja monet ovat päätyneet vaihtamaan työnantajan lisäksi myös toimialaa. Taustasyitä tälle on haettu koronapandemian aiheuttamista muutoksista yritysten toimintatarpeisiin sekä työntekijöiden muuttuneesta arvomaailmasta.

Venäjän vuonna 2022 aloittama hyökkäyssota Ukrainaa vastaan heijastuu matkailuun. Hyökkäyssodan seurauksena energian ja muiden tuotantopainosten hinnat ovat kohonneet, mikä on lisännyt yritysten kustannuksia. Sota

vaikuttaa myös Suomen matkailuun. Venäläisten turistien puuttuminen näkyy erityisesti Itä-Suomen alueella. Venäjän ilmatilan sulkua on vähentänyt aasialaisten matkailijoiden määrää Suomessa. Näistä seikoista huolimatta, vuonna 2022 ulkomaalaisten matkailijoiden määrä on kasvanut selvästi, vaikka se ei ole vielä saavuttanut pandemiaa edeltäneen ajan tasoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023.)

Suomen maakuva on kansainvälisesti katsottuna vahva. Suomi on ollut paljon esillä mediassa vuonna 2022 uuden Nato-jäsenyyden myötä. Suomi nähdään muiden maiden näkökulmasta vahvana erityisesti hallinnon, toimivien palvelujen ja korkean elämänlaadun ansiosta. Vastaavasti alhainen kansainvälinen tunnettavuus ja vaatimattomat kulttuurimielikuvat liitetään Suomi-kuvan heikkouksiksi. Kestävän matkailun edistämiseksi korostetaan vähähiilisten liikkumismuotojen kehittämistä ja niiden suosimista. Näiden liikkumismuotojen tulee olla käyttäjilleen helppoja ja vaivattomia. Vähähiilisten liikkumismuotojen sujuvan käytön takaamiseksi tarvitaan maksujärjestelmien toimivuutta sekä matkailu- ja liikennealan saumatonta yhteistyötä. Matkailuyritykset ovat ottaneet digitaalisuuden hyvin käyttöönsä liiketoiminnassa, erityisesti palvelujen myynnissä. Digitaalisten ratkaisujen käyttöä tulisi kuitenkin laajentaa edelleen, esimerkiksi yritysten sisäisissä tuotantoprosesseissa. Digitaalisuus ja datatalouden hyödyntäminen mahdollistavat tiedolla johtamisen, mikä puolestaan voi tehostaa ja parantaa liiketoiminnan vaikuttavuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023.)

Suomessa matkailuelinkeino on ollut viime vuosien aikana nousujohteista ja, se onkin tällä hetkellä yksi nopeimmin kasvavista toimialoista. Alan kasvu näkyy myös siinä, että matkailun avulla on onnistuttu luomaan lisää työpaikkoja sekä matkailusta on tullut huomattava vientitoimiala sen kansainvälistymisen myötä. Vuonna 2019 matkailun kokonaiskysyntä ylsi yli 16 miljardiin euroon ja ennen koronapandemiaa tehdyt arviot alan kokonaiskysynnästä olivat jopa 20 miljardia euroa. Vuonna 2024 matkailun kokonaiskysyntä oli noin 16,6 miljardia euroa, ja alan osuus palveluviennistä oli 14 prosenttia. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d., kohta Matkailu kasvaa ja uudistuu.) Viime vuodet ovat osoittaneet, kuinka herkkä matkailuala on ympäristön ja yhteiskunnan vakaudelle.

Matkustaminen ei ole välttämättömyys, joten siitä voidaan tarvittaessa luopua. Maailmantilanteen elpyessä, ihmiset ovat jälleen palanneet matkailun pariin.

4.1 Majoitusala

Hotellin liiketoiminnan päätarkoituksena on tuottaa majoituspalvelua. Yleisimpiä lisäpalveluja hotelleissa ovat ravintola-, kokous- ja erilaiset hyvinvointiin liittyvät palvelut, kuten uima-allas tai sauna. Hotelli ja sen palvelut ovat usein suunniteltu palvelemaan parhaiten sille valittua kohderyhmää. Kohderyhmä voi olla liikematkustajat, kokousasiakkaat tai vapaa-ajan matkaajat. Keskeisellä sijainnilla, hyvien kulkuyhteyksien päässä, sijaitsevat hotellit ovat usein liikematkajien suosiossa. Lapsiperheet hakeutuvat viettämään aikaansa kylpyhotelleihin. Motiivit majoitukselle, vaihtelevat riippuen matkaajasta. Hotellien onkin tärkeää määrittää pääkohderyhmänsä ja muodostaa palvelunsa, juuri heidän tarpeitaan ajatellen. Muita hotellin valintaan vaikuttavia tekijöitä voivat olla pysäköinti, turvallisuus, hinta, siisteys ja ympäristöystävällisyys. Virallista hotellien tähtiluokitusjärjestelmää ei ole Suomessa käytössä. Teknologian kehitys vaikuttaa hotellien toimintaan. Hotellien tulee pystyä olemaan muuntautumiskykyisiä ja vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Rautiainen & Siiskonen, 2021, s. 39-40.)

4.2 Digitalisaatio matkailualalla

Digitalisaatio muovaa asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä, joten yritysten tulee ottaa tämä omassa liiketoiminnassaan huomioon. Jatkuvasti kehittyvä teknologia vaikuttaa koko palvelukokemukseen, aina asiakassuhteen syntymisestä, palvelukokemukseen saakka. Digitalisaatio tarjoaa useita mahdollisuuksia matkailualan yrityksille. Asiakkaiden saavuttaminen on helpottunut internetin ja sosiaalisen median myötä. Yritysten tulee pitää verkkosivunsa nykyaikaisina ja ajan tasalla, sillä asiakkaat hakevat niistä lisätietoa yrityksen tarjoamista palveluista. Kansainvälisyys on tärkeää, jotta tavoitetaan mahdollisimman monia potentiaalisia asiakkaita. Oman sivuston lisäksi, on tärkeää olla näkyvillä myös muissa alan markkinointikanavissa. Hotellien liiketoimintaan vaikuttavat tällä

hetkellä pinnalla olevat megatrendit. Näitä digitalisaation mahdollistamia megatrendejä ovat verkkokaupan kasvu, tuotetietouden jakaminen sosiaalisessa mediassa ja brändien merkityksen korostuminen. Kivijalkaliikkeiden – ja verkkokauppojen yhteistyö lisää myynnin monikanavaisuutta, kun taas sähköinen kaupankäynti on yrityksille kannattavampaa, tuoden samalla säästöjä. Asiakaspalvelun- ja tyytyväisyyden parantuminen ovat myös tämän hetken digi-trendejä. Menestyvät yritykset ymmärtävät ja omaksuvat nykyasiakkaiden tarpeet. Saavutettavuus, nopea reagointi sekä näkyvyys sosiaalisessa mediassa, ovat tärkeitä tekijöitä. Teknologiaa tulee myös hyödyntää yrityksen tarjoamissa palveluissa. Sähköinen sisään- ja uloskirjautuminen on yksi tapa hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia matkailualalla. (Rautiainen & Siiskonen, 2021, s. 39-40.)

Matkailuala, kuten muutkin alat, on kokenut paljon uusia digitaalisia muutoksia. Muutokset ovat muokanneet työskentelytapoja. Nykytilanne on kaukana niistä vanhoista käytännöistä, joissa hotellihuoneisiin kuljettiin fyysisellä avaimella ja vierastiedot merkittiin paperiseen vieraskirjaan. Nykypäivänä sekä huoneen varaaminen että asiakkaiden kirjaaminen sisälle hotelliin, hoidetaan digitaalisesti. Vielä tänä päivänä monissa hotelleissa työntekijät ovat paikan päällä vastaanotossa kirjaamassa asiakkaita sisälle, mutta samaan aikaan itsepalveluhotellit lisääntyvät kovaa vauhtia, kysynnän kasvaessa.

4.3 Työelämän nykytilanne ja tulevaisuus

Työelämä elää jatkuvassa muutoksessa. Tapamme työskennellä muuttuu koko ajan, eikä muutos ole aiemmin ollut yhtä nopeasti kehittyvää, kuin se nykyisin on. Erityisesti länsimaissa työnteko on omaksunut uusia sosiaalisia normeja ja käytänteitä, jotka ovat vaikuttaneet työn tekemiseen. Digitalisaatio on myös tuonut paljon erilaisia mahdollisuuksia, joiden myötä tilanteet elävät jatkuvasti. Yrityksien on täytynyt muuttaa toimintatapojaan pärjätäkseen nopeasti muuttuvassa maailmassa. Ihmisten lisääntyvä arvostus omaa vapaa-aikaansa kohtaan näkyy muutoksena siinä, että yritysten on täytynyt muuttaa johtamistapojaan kontrolloidusta johtamisesta, enemmän työntekijöiden itsenäisyyttä

korostavaksi johtamiseksi. Jatkuva muutos työelämässä mahdollistaa työntekijöille suuremman vapauden työn tekemisessä, mikä edesauttaa työhyvinvointia. Toisaalta vapauden lisääntyminen tuo mukanaan yksilölle enemmän vastuuta valinnoista ja päätöksistä, mikä vaikuttaa jaksamiseen. Nykypäivän työmaailma tarjoaa mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen, verkostoitumiseen, urasuunnitteluun ja markkinakelpoisuuden näyttämiseen. Samaan aikaan nämä mahdollisuudet ovat myös työntekijän vastuita, joista heidän tulee oma-toimisesti huolehtia. (Aulankoski, 2022, s. 6.)

Koronapandemia muutti merkittävästi tapoja työskennellä. Varmasti suurin muutos on tullut digitalisaation mahdollistaman etätyöskentelyn myötä. Nykypäivänä monissa työpaikoissa etänä työskentely, on tullut yhdeksi työskentelytavaksi. Etätyön lisääntyminen on vaikuttanut ihmisten väliseen kanssakäymiseen työpaikoilla. Palaverit, tapaamiset ja kahvitauot ovat muuttuneet perinteisestä mallista, kun niitä on nyt mahdollista toteuttaa etänä. Etätyöskentely on avannut paljon uusia mahdollisuuksia niin työnantajille kuin työntekijöillekin, mutta siinä on havaittavissa omat haasteensa. Etätyön avulla on mahdollistettu tapaamiset verkon välityksellä, jolloin työaika ei kulu paikasta toiseen siirtymiseen. Etätyön mahdollistaman jatkuvan työnteon varjopuolena on kuitenkin se, että taukoja ei synny automaattisesti. Taukojen puuttuminen estää palautumisen työtehtävien välillä, jolloin työnteko ei välttämättä ole niin tehokasta. Tauot ja erilaiset kohtaamiset ihmisten kanssa, auttavat työstä palautumisessa ja virkistävät mieltä. Etätyöskentelyn myötä kasvokkaiset kohtaamiset kollegoiden ja asiakkaiden kanssa jäävät puuttumaan. Verkossa tapahtuvat tapaamiset tarjoavat vaihtoehdon henkilökohtaiselle kohtaamiselle, mutta ne eivät täysin korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Aulankoski, 2022, s. 115-116.)

Työelämän kehitykseen ja murrokseen vaikuttaa laaja joukko tekijöitä, mutta selkeästi esille nousee kolme eri asiaa: muutoksen nopeutuminen, työpaikkojen ja tehtävien muuttunut kuva sekä aiempaa tietoisemmat työntekijät. Muutosten jatkuvuus ja nopeatahtinen työympäristö luovat merkittäviä haasteita yrityksille. Muutostilanteissa edellytetään sopeutumiskykyä ja valmiutta mukauttaa toimintatapoja lyhyelläkin varoitusajalla. Yritykset, joilla on kyky

reagoida nopeasti ja tehdä ratkaisuja ketterästi, selviävät parhaiten nykyisessä muutoksen vauhdissa. Työtehtävien nopeaa muuttumista ja uusiutumista kuvaa hyvin se, että vuonna 2016 julkaistun World Economic Forumin The Future of Jobs -raportin mukaan 65% koulua käyvistä tulee työskentelemään työpai-koissa, joita ei ole vielä olemassakaan. Työntekijöiden työurat sisältävät tulevaisuudessa yhä useampia työnantajia. Tämä tulee muuttamaan merkittävästi työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta. Tulevaisuudessa keikkatalouden ennakoitaan yleistyvän entisestään. Työpaikkojen yhteisöllisyyden rakentaminen vaikeutuu, kun työntekijöiden vaihtuvuus on jatkuvaa. Tällä kaikella on vaikutus työpaikan johtamiskulttuuriin, mikä johtaa siihen, että yritysten on tarkasteltava, kehitettävä ja uudistettava johtamisen käytäntöjään. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 110-111.)

Tulevaisuuden työelämää ohjaavat jatkuva oppiminen, teknologia, työväestön rakenteen muuttuminen ja ilmastonmuutos. Näiden lisäksi työntekijöiden työkyky ja hyvinvointi ovat asioita, joihin työnantajan tulee kiinnittää huomiota työuupumisen ehkäisemiseksi. Nopeasti muuttuva työelämän toimintaympäristö haastaa jatkuvasti ihmisten kestävyyskykyä ja lisääntyneet mielenterveysongelmat kuormittavat niin työntekijöitä kuin työnantajia. Jatkuva itsensä kehittäminen tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden hyödyntää omia vahvuuksiaan, mutta samalla siinä sisältyy vaara työuupumuksen kehittymisestä. Monet muutokset ja työelämän arvaamattomuus aiheuttavat työntekijälle epävarmuutta ja tällä on heikentävä vaikutus työntekijän työssä jaksamiseen. Työelämän jatkuva muutos ja kehitys edellyttävät ihmiseltä merkittäviä henkisiä ja fyysisiä voimavaroja. Ihminen on kokonaisuus ja hänen jaksamiseensa vaikuttavat työelämän kokemusten lisäksi myös arjen ja vapaa-ajan haasteet. (Työterveyslaitos, 2020.)

Vastuullinen toiminta ja ympäristöstä huolehtiminen, ovat olleet keskeisiä keskustelunaiheita jo pitkään. Yrityksiltä vaaditaan nykypäivänä yhä enemmän vastuullisen liiketoiminnan toteuttamista. Vastuullinen toiminta näkyy sosiaalisissa teoissa, ympäristöasioissa ja taloudessa. Nykypäivän maailmassa, jossa vastuullisesti toimivaa yritystä arvostetaan, tarjoaa vastuullisesti toimiminen etua myös itse yritykselle. Vastuullisesti toimiva yritys houkuttelee niin

työntekijöitä, sijoittajia kuin asiakkaita puoleensa. Kestävä kehitys tarkoittaa kaikkia niitä asioita, joilla turvataan nykyisten ja tulevien sukupolvien elämä. Ekologisesti kestävä kehitys eli vihreitä valintoja tekemällä, yritykset pystyvät toimimaan vastuullisesti. (Admin, 2023.) Rubanovitschin (2020, s. 215) mukaan Z-sukupolvelle tärkeitä arvoja ovat vastuullisuus ja ilmastonmuutos, mikä edellyttää yrityksiltä, näiden arvojen huomioimista omassa liiketoiminnassaan.

Työmarkkinoiden globalisoituminen, digitalisaation jatkuva kasvu, työyhteisöjen moninaistuminen ja yhteiskunnan arvojen muuttuminen muokkaavat työpaikkoja nyt enemmän, kuin koskaan aikaisemmin. Enää ei johdeta työryhmää, vaan keskitytään yksilöiden tarpeiden huomioimiseen. Uudet sukupolvet ovat tulleet haastamaan käsitystä työpaikan hierarkioista ja johtajuudesta. Nykypäivänä korostuvat itsensä johtamisen taidot ja vapaus, tehdä työtä itseohjautuvasti. (Koivisto & Ranta, 2019, s. 10; Pyyhtiä, 2023, s. 123.)

5 TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Yritykset tarvitsevat työhönsä sitoutuneita työntekijöitä, joiden kanssa he pysyvät viemään tavoitteitaan eteenpäin. Työntekijöiden sitoutuminen on jatkuva prosessi, jonka eteen työnantajan tulee tehdä töitä. Sitoutumista tapahtuu emotionaalaisella ja rationaalaisella tasolla. Emotionaalinen sitoutuminen käy ilmi työntekijöiden aitona haluna palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneita ja valmiita joustamaan omista aikatauluistaan saadakseen asiakkaalle parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Tällaiset työntekijät nauttivat aidosti työstään ja uskovat yrityksen vision, jolloin he ovat valmiita työskentelemään sen eteen. Emotionaalinen sitoutuminen tarvitsee kuitenkin rinnalleen rationaalista sitoutumista. Rationaalinen sitoutuminen pohjautuu ajatukseen siitä, että ihmisillä on tarve ymmärtää ja sisäistää, miksi toimitaan jollakin vaaditulla tavalla. Emotionaalaisella sitoutumisella vedotaan ihmisten sydämiin, kun taas rationaalaisella sitoutumisella

ihmisten järkeen. Sitoutuneet työntekijät omaksuvat yrityksen linjaukset ja toimintatavat, luonnollisesti osaksi omaa tekemistään. Kun työntekijät saadaan molemmilla tavoilla sitoutettua yrityksen tavoitteisiin, tulee heistä yrityksen voimavara. (Straw ym., 2015, s. 83-84.)

Henkilöstön sitouttaminen on keskeinen tekijä yrityksen menestyksen ja toiminnan sujuvuuden kannalta. Sitouttamisen tarkoituksena on saada työntekijä pysymään yrityksen uskollisena työntekijänä. Työnantajan on mahdollista toteuttaa sitouttamista erilaisin keinoin kuten yrityskulttuurilla, ammatillisen kehittymisen mahdollistamisella, johtamisella, palkitsemisella ja työ- ja vapaaajan tasapainottamisella. (Clevry, 2024.) Aiempia sukupolvia motivoi hierarkiset rakenteet ja taloudelliset palkkiot, kun taas nuoremmalle sukupolvelle työssä tärkeintä ovat työn merkityksellisyys, säännöllinen palaute, joustavuus ja aito johtajuus (Goh & Lee, 2018; Turner, 2015, viitattu lähteessä Susetio ym., 2025, s. 864).

Työntekijän sitoutumista työnantajaansa edesauttaa toimiva vuorovaikutus, läsnäolo, riittävä ja laadukas palaute, ammatillisen kehittymisen mahdollisuus ja luottamus (Eklund, 2018, s. 68). Varsinkin Z-sukupolven kohdalla, työnantajien kyky tarjota merkityksellisyttä lisääviä töitä kasvaa. Mikäli näitä töitä ei ole saatavilla, Z-sukupolvi suuntaa luontevasti etsimään niitä muilta työnantajilta. (Aaltonen ym., 2020, s. 210.) Työtyytyväisyys kasvaa, kun ihmiset saavat tehdä merkitykselliseltä tuntuvaan työhön ja he kokevat, että heitä johdetaan hyvin (Tienari & Piekkari, 2011, s. 97).

5.1 Työhön perehdytys

Perehdytyksen avulla opastetaan uusi työntekijä uuteen työhön. Perehdytyksen tavoitteena on opettaa työnkuva uudelle työntekijälle ja saada hänet osaksi työyhteisöä. Perehdytyksessä uusi työntekijä omaksuu yrityksen tiedot ja tavat sekä yrityksen organisaatiokulttuurin. Samalla myös yritys omaksuu uuden työntekijän tuomat muutokset. Onnistunut perehdytys huomioi yksilöiden tarpeet oppimista kohtaan. Perehdyttäminen on yritykselle tärkeä, mutta

kallis prosessi. Perehdytyksellä on suuri vaikutus yritykseen, sillä onnistunut perehdytys tuo yritykselle kilpailuetua ja vaikuttaa työnantajamielikuvaan positiivisesti. Jokaisen yrityksen kannattaa omalta kohdaltaan pohtia, oman organisaation perehdyttämisen tavoitteita. (Eklund, 2018, s. 25, 29, 70.)

Kirjallisen työsopimuksen lisäksi työnantajan ja työntekijän välille muodostuu psykologinen sopimus. Psykologinen sopimus sisältää kirjoittamattomia odotuksia ja oletuksia molemmilta osapuolilta työsuhdetta kohtaan. Työsopimukseen harvoin kirjoitetaan työntekijän omia pitkän aikavälin tavoitteita, vaikka näillä on suuri merkitys työntekijän kehittymiseen ja sitoutumiseen. Perehdytyksellä on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen työnantajaansa pitkällä aikavälillä. Perehdyttäminen yritykseen on tärkeää, jotta työntekijä sitoutuu yrityksen yhteisiin tavoitteisiin ja haluaa olla työyhteisönsä pitkäaikainen jäsen. Perehdytystilanteessa on hyvä uudelta työntekijältä selvittää, miten vuorovaikutus toimii esihenkilön ja tiimin muiden jäsenten välillä sekä yleisesti yrityksessä. Lisäksi on hyvä saada selville, kokeeko perehtyjä, että häntä kuunnellaan ja saako hän mielestään riittävästi palautetta. Työntekijälle on myös tärkeää tuntea, että häneen luotetaan. (Eklund, 2018, s. 61-62, 68-69.)

Uusi työntekijä luo mielikuvan yrityksestä jo ennen ensimmäistä työpäiväänsä. Työntekijä on usein jo etukäteen valinnut yrityksen, johon hän hakeutuu, ja rekrytointiprosessi, joko vahvistaa tai muokkaa hänen aiempia käsityksiään työpaikasta. Työntekijän aloittaessa uudessa tehtävässään, ensimmäiset kuusi kuukautta ovat perehdytyksen kannalta erityisen kriittisiä. Uudella työntekijällä on usein hyviä ideoita ja tuoreita näkökulmia, joista voi olla merkittävää hyötyä myös yritykselle. Näitä ideoita on syytä hyödyntää, ennen kuin organisaation kulttuuri alkaa ohjata häntä toimimaan totuttujen käytäntöjen mukaisesti. Perehdytyksen suurimpana haasteena on usein lähiesihenkilön kiire ja ajanpuute, mikä heijastuu suoraan perehdytysprosessin laatuun. Perehdytykseen on varattava riittävästi aikaa, ja perehdyttäjän tulisi valmistella uutta työntekijää jo ennen tämän ensimmäistä virallista työpäivää. Tämä auttaa uutta työntekijää kokemaan olonsa tervetulleeksi sen sijaan, ettei hän tuntisi olevansa taakkana kiireisille kollegoille ja esihenkilölle. Uusi teknologia ja nykyaikaiset työkalut tukevat perehdytysprosessia. (Rubanovitsch, 2020, s. 221.)

5.2 Motivaatio

Motivaatiosta puhutaan paljon työn suorittamisen kannalta. Onko työntekijä motivoitunut tekemään työnsä hyvin tai riittääkö työntekijällä tarpeeksi motivaatiota selvitä vastaan tulevista haasteista. Motivaatio on tila, joka vaihtelee ihmisen koko eliniän ajan. Sama pätee työmotivaatioon. Motivoitunut ihminen tekee työnsä vaivattomasti, kun taas motivaatiota vailla oleva ihminen suoriutuu työstään heikommin. Motivaation taso määräytyy useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Vuorokauden aika, oma energiataso ja mieliala ovat keskeisiä tekijöitä motivaation ylläpitämisessä. Iloinen ihminen löytää motivaatiota monien eri askareiden tekemiseen, kun taas alakuloisuus nostaa kynnystä saada asioita hoidettua. (Aulankoski, 2022, s. 10-11; Salminen, 2017, s. 326.)

Työntekemisen iloa, jolloin työn tekeminen on mielekästä ja motivoivaa, kutsutaan työn imuksi. Käytännössä työn imu ilmenee siinä, että työntekijä kokee töissä käymisen mieluisaksi. Työn imu voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Työterveyslaitos, n.d.) Tarmokkuus ilmenee energisyytenä ja haluna panostaa työhönsä. Omistautunut työntekijä kokee työnsä merkityksellisenä ja osaa uppoutua työntekoon. Työntekijä tuntee tällöin työhönsä ylpeyttä ja työskentelee innokkaasti. Kun työntekijä on täysin uppoutunut työhönsä, hänen voi olla vaikea huomata ajan kulumista, sillä työnteko tuntuu innostavalta. Tästä syystä työstä irtaantuminen voi olla myös haastavaa. (Aulankoski, 2022, s. 13.) Työmotivaatiota vahvistavat vaikutusmahdollisuus omaan työhön ja työyhteisöön. Lisäksi kuulluksi tuleminen tunne, mahdollisuus osallistua työyhteisön kehittämiseen, mahdollisuus kehittyä itse ja saada huomiota sekä palautetta, vahvistavat työmotivaatiota. Jotta työ motivoi, niin siinä pitää olla myös haasteita. Liian helppo työ turhauttaa eikä tuo pitkäsaikasta työhyvinvointia. Työssä pinnistely ja onnistuminen tuovat elämään merkitystä ja makua, joka tukee sekä omaa että työyhteisön jaksamista ja kehittymistä. (Salminen, 2017, s. 330.)

Moderni johtajuus sisältää ihmisten innostamisen ja motivoinnin osana johtamista. Jos työntekijän motivaatio perustuu ulkoisiin tekijöihin, kuten palkkaan tai kiitokseen, näiden puute voi johtaa turhautumiseen. Tällöin työn tekemisen

halu ja työssä jaksaminen saattavat kärsiä. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee palkitsevaksi työssä onnistumisen ja siitä saavutetut tulokset. Ihminen kokee työn imua silloin, kun hänen taitojaan vastaavat, riittävän haastavat ja monipuoliset tehtävät, ovat hyvässä tasapainossa keskenään. (Rubanovitsch, 2020, s. 178-179.) Ilo ja tyydytys työssä kumpuavat siitä, että ihminen nauttii tekemästään työstä, eivätkä ulkoiset palkkiot yksin riitä (Carlsson & Järvinen, 2012, s. 53). Vaikka työ tarjoaisi suuren palkan, ilman yhtään työtehtävää ja sosiaalista kanssakäymistä, ihmisen motivaatio käydä töissä todennäköisesti hiipuisi. Ulkoinen motivaatio, kuten palkka, ei yksin pitkällä aikavälillä motivoi samoin, kuin sisäinen motivaatio. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi tärkeäksi koettu työ, mahdollisuus kehittyä, olla osa hyvää työyhteisöä ja hallinnantunne työstä. (Aaltonen ym., 2020, s. 187-188, 209; Salminen, 2017, s. 321-322.) Kehuminen ja palautteen saaminen ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä, mutta nämä lisäävät myös työntekijän sisäistä motivaatiota (Aaltonen ym., 2020, s. 192).

5.3 Työn merkityksellisyys

Tarve kokea merkityksellisyyttä, on hyvin luonnollinen osa ihmisyyttä. Jokaisella ihmisellä on mahdollisuus tehdä työstään entistä merkityksellisempää, keskittymällä hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja toimimaan työssä niiden mukaisesti. Merkityksellisyyttä lisäävät tekijät koetaan usein liittyvän muiden auttamiseen ja siihen, miten oma työ kytkeytyy laajempaan kokonaisuuteen. Tunne työn merkityksellisyydestä lisää ihmisen onnellisuutta. (Carlsson & Järvinen, 2012, s. 32-33.) Onnellisuus heijastuu sekä tuottavuuteen että ansioihin, sillä onnellinen ihminen asettaa itselleen kunnianhimoisempia tavoitteita ja pysyy sitkeästi niiden toteuttamisessa (Seligman, 2002, viitattu lähteessä Carlsson & Järvinen, 2012, s. 33). Talent Vectian tekemän työntekijäkokemus 2020 – tutkimuksessa ilmeni, että työelämässä työnantajien tärkeä menestystekijä on luoda merkityksellisiä työpaikkoja (Aaltonen ym., 2020, s. 77). Yritykset, jotka panostavat työhyvinvointiin ja onnellisuuden lisäämiseen, ovat usein kilpailukykyisempiä kuin yritykset, jotka luottavat vain rahalliseen

palkitsemiseen. Työelämässä on tärkeää tavoitella samanaikaisesti sekä tehokkuutta että kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Carlsson & Järvinen, 2012, s. 33-34.)

Eletään aikaa, jossa työn merkityksellisyys on kasvattanut merkitystään. Työtä ei enää nykypäivänä tehdä suorittamisen kautta, vaan työntekijä haluaa saada tehdystä työstä henkilökohtaista arvoa ja merkitystä. Tämä tuo mahdollisuuksia, mutta myös uhkakuvia. Turhalta tuntuviin, kuitenkin tarpeellisiin töihin kuten palavereihin tai rutiininomaisiin askareisiin ei löydy enää tekijöitä, koska työntekijöitä eivät kiinnosta näin yksitoikkoiset asiat ja työnkuvat. Työnantajan haasteeksi muodostuu jokaisen työtehtävän muuttaminen, jollain tavalla kiinnostavaksi. (Aulankoski, 2022, s. 10-11; Salminen, 2017, s. 326; Tienari & Piekkari, 2011, s. 102.)

Työn kokeminen aidosti merkitykselliseksi ei perustu pelkkään tekemiseen tai velvollisuudentunnosta suoritettavaan ahertamiseen. Työn mielekkyys korostuu, kun tekee asioita, joissa oma osaaminen on erityisen vahvaa ja, jotka tuntuvat luontevilta ja vaivattomilta. (Carlsson & Järvinen, 2012, s. 41.) Merkityksellisen tunteen kokemista tekemästään työstä, pystyy kasvattamaan näkemällä omat työtehtävät osana suurempaa kokonaisuutta ja sitä, miten niiden tekeminen edistää jotakin yhteistä tavoitetta. Työn tuottama motivaatio, ilo ja merkityksellisyys ovat käsitteinä samankaltaisia, osin jopa päällekkäisiä. (Aaltonen ym., 2020, s. 95, 185.)

6 ERI SUKUPOLVET TYÖELÄMÄSSÄ

Eri ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia työn suhteen. Nuorempi sukupolvi kokee työn iloa nopeasti vaihtuvista ja monipuolisista työtehtävistä, urakehityksestä sekä työnantajan järjestämistä juhlista ja vapaa-ajan tapahtumista. Samaan aikaan vanhempi sukupolvi valitsee asioita oman jaksamisen lähtökohdista. Nuorille on tärkeää päästä kokeilemaan omia vahvuuksiaan ja

kehittyä urallaan. Keski-ikäiset haluavat sovittaa työ- ja perhe-elämää, ja samaan aikaan eläkeikää lähestyville voi olla tärkeää, että heidän kokemuksensa huomioidaan esimerkiksi kysymällä heiltä neuvoja ja ohjeita. (Aaltonen ym., 2020, s. 71, 209.) Nuorempi sukupolvi on malttamaton ja he haluavat kaiken välittömästi. Vanhempi sukupolvi kokee ansainneensa kovan työn kautta asemansa ja vapautensa nauttia elämästä, kun taas nuori työntekijäsukupolvi halua saada vapauden jo työelämään astuessaan. Nuorempi sukupolvi ei halua odottaa eläkepäiviään, vaan haluaa nauttia elämästä töiden ohessa. (Tienari & Piekkari, 2011, s. 99.)

Modernin johtajan on tärkeää luoda innostava suhde työntekoon ja sitouttaa työntekijät työpaikkaan. Nykypäivän johtajan haaste on löytää oikeat johtamistavat eri sukupolvien työntekijöille, jotka omaavat keskenään erilaisia arvoja. Taloudellinen riippumattomuus onkin monen nuoren tavoite, joka halutaan saavuttaa mahdollisimman nopeasti. Liialliseen vapaa-aikaan liittyy kuitenkin myös kääntöpuolensa, mihin osa nuorista on havahtunut. Päivät kuluvat nopeasti ohi, ilman mitään mielekästä tai tuottavaa tekemistä, mikä taas ei lisää vapaa-ajan arvoa. (Rubanovitsch, 2020, s. 209-210.) Johtamista haastaa myös osan Z-sukupolven ajatusmalli lyhyestä työurasta. Z-sukupolvi haaveilee jättävänsä työelämän taakseen jo 30-vuotiaana, kun aiemmin työuran ajateltiin päättyvän vasta eläkkeelle siirtymisen myötä. (Rubanovitsch, 2020, s. 209; Tienari & Piekkari, 2011, s. 99.)

Suurin riski työntekijöiden työpaikan vaihtamiselle on ensimmäisen vuoden jälkeen. Johtajan haasteita onkin pohtia, miten saa työntekijät pysymään yrityksessä vielä ensimmäisen vuoden jälkeen. Kuitenkin työntekijän päätyessä työpaikan vaihtamiseen, tulee työpaikan kunnioittaa työntekijän päätöstä. Entinen työntekijä voi tulla vastaan tulevaisuudessa esimerkiksi asiakasyrityksen kautta tai hän voi toimia yrityksen puolesta tai vastaan puhujana sosiaalisessa mediassa. Työpaikan vaihdoin yhteydessä, työntekijältä kannattaa selvittää syy työpaikan vaihtamiselle. Yrityksen sisäinen urakierto on yksi tapa vastata työntekijän toiveisiin etenemismahdollisuuksista ja työn vaihtelevuudesta. Eri-tyisesti isommissa ja kansainvälisissä yrityksissä, on töitä mahdollista hakea laajemmalta alueelta sekä oman kotimaan ulkopuolelta. Tämä on yrityksellekin

kannattava vaihtoehto, sillä näin he saavat vastattua työntekijän toiveisiin sekä pidettyä hyvän työntekijän edelleen yrityksessään. Pienemmät yritykset voivat tarjota vaihtelevuutta työn sisältöön ja antaa työntekijälle näin mahdollisuuksia vaikuttaa itse omaan työnteekoonsa. Työn sisällön vaihtuvuus tuo mahdollisuuden kasvattaa työntekijän ammattitaitoa ja useammille tämä onkin itse virallista asemaa tärkeämpää. (Rubanovitsch, 2020, s. 223-224.)

6.1 X-, Y- ja Z-sukupolvet

Sukupolvilla viitataan ihmisryhmiin, jotka ovat syntyneet ja kasvaneet tietyssä ajanjaksona, ja jakavat keskenään samanlaisia kokemuksia, arvoja ja kulttuurisia vaikutteita. Vaikka ei ole olemassa yleisesti sovittua määritelmää tarkoista vuosista, jotka määrittelevät kunkin sukupolven, on olemassa joitakin yleisesti tunnustettuja sukupolvikohtaisia ryhmiä. (Mishra & Pandey, 2024, s. 3.) Työpaikoilla työskentelee monia eri sukupolvia samanaikaisesti, mikä tarkoittaa esihenkilöiltä moninaisen johtamisen osaamista. Sukupolvesta riippumatta ihmiset odottavat johtamiselta pitkälti samoja asioita. Erilaisten mielipiteiden ja näkemysten ymmärtäminen sekä vuorovaikutus, ovat ratkaisevassa asemassa yhteistyön onnistumisen kannalta. Vanhempi työntekijäsukupolvi omaa paljon kokemusta, kun taas nuorella sukupolvella on tuoreita näkemyksiä asioille. Hyvällä johtamisella pystytään yhdistämään molemmat tekijät ja luomaan jotain merkityksellistä yhdessä. (Rubanovitsch, 2020, s. 194-195.)

Eri sukupolvet ovat kasvaneet erilaisissa olosuhteissa, mikä asettaa heille omanlaiset näkemykset työelämää kohtaan. X-, Y- ja Z-sukupolvet edustavat tällä hetkellä työntekijöitä eri ikäjakautumista. Suurimmat eroavaisuudet näiden sukupolvien välillä liittyvät teknologian käyttöön. Muita eroja ovat esimerkiksi odotukset työltä, arvot, kommunikointi ja palkkaus. (Ava akatemia, 2015.) Smile henkilöstöpalvelujen teettämä tutkimus kartoitti keski-ikäisten (40-65-vuotiaat) ja nuorten (16-25-vuotiaat) asenteita työntekeä kohtaan. Työmoraali ja kommunikointi nousivat suurimmiksi eroiksi näiden ikäryhmien välillä. Korkea työmoraali koettiin eri ikäryhmien välillä eri tavoin. Nuorille korkea työmoraali ilmeni työn ilona, innostuksena ja työssä viihtymisenä sekä halukkuutena

tehdä töitä myös vapaa-ajalla. Keski-ikäisten näkökulmasta työmoraaliin kuului laadukas työsuoritus, vastuullisuus, tunnollisuus ja se, että työ hoidetaan ilman olosuhteiden moittimista. Eri kommunikaatiokanavien käyttö ja vastausten reagointinopeus oli ikäryhmien välillä suurta. Nuoret arvostivat paljon enemmän nopeatempoista kommunikointia, kuin keski-ikäiset. (Rubanovitsch, 2020, s. 185.)

Työelämässä X-sukupolvea edustavat työntekijät ovat noin vuosina 1965-1980-luvulla syntyneitä. Nämä noin 45-60-vuotiaat ovat eläneet digitalisoitumisen ja taloudellisten muutosten aikana. (Mishra & Pandey, 2024, s. 3.) X-sukupolvi on elämänsä aikana kokenut myös muita suuria muutoksia kuten laman ja kansainvälistymisen. X-sukupolvi ei ole kasvanut teknologian ympäröimänä, vaan heidän on täytynyt omaksua teknologian käyttö ja sen tuomat muutokset myöhemmin elämänsä aikana. Nämä suuret muutokset eläneenä, X-sukupolvi on tottunut jatkuviin muutoksiin ja uuden oppimiseen. X-sukupolvi on näistä kolmesta sukupolvesta eniten urakeskeisin. X-sukupolvelle on tyypillistä sitoutua työnantajaan ja kehittää urapolkua samassa yrityksessä. Työssä menestyminen on tarjonnut X-sukupolvelle mahdollisuuksia elää vapaampaa ja huolettomampaa elämää. Heidän mielestään työn on tarvinnut palkita tekijänsä, ja motivaationa on toiminut tietyn aseman tai elintason saavuttaminen. X-sukupolvi odottaa esihenkilöiltään itsenäistä päätöksentekoa ja uskottavuutta. (Ava akatemia, 2015.)

X-sukupolvesta seuraava on Y-sukupolvi eli milleniaalit. Vuosina 1981-1996 syntynyt Y-sukupolvi on tällä hetkellä noin 29-44-vuotiaita. (Mishra & Pandey, 2024, s. 3.) He edustavat suurinta työssäkäyvää sukupolvea. X-sukupolven kasvaessa ja sopeutuessa suurten muutosten, kuten digitalisaation ja kansainvälistymisen keskellä, Y-sukupolvi on syntynyt globaaliin yhteiskuntaan. Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on syntynyt digitaaliseen maailmaan. Kansainvälistyminen on mahdollistanut Y-sukupolvelle matkustamisen jo nuoresta asti. Matkustaminen ja nettiin pääsy, ovat tehneet tästä sukupolvesta edeltäjänsä verkostoituneemman ja kielitaitoisemman. Y-sukupolvelle, jonka koulutustaso on korkeampi, kuin X-sukupolvella, on ominaista suurempi tietoisuus omista oikeuksistaan. Y-sukupolvelle on tyypillistä, etteivät he sitoudu

työnantajaansa ja heidän työsuhteensa ovat lyhyitä. Tämä sukupolvi kokee tärkeänä työn merkityksellisyyden ja he tarvitsevat työhönsä juostavuutta. Y-sukupolvi arvostaa, että heidät nähdään yksilöinä ja heidän annetaan kehittää omaa osaamistaan. Johtajuuden merkitys on heille suuri, mutta he korostavat, että asema johdossa on ansaittava oikeudenmukaisilla perusteilla. Työelämässä vallinneet hierarkiat ovat Y-sukupolven mielestä vanhanaikaisia. (Ava akatemia, 2015.)

Y-sukupolvi on tottunut pienestä pitäen käyttämään teknologiaa. Y-sukupolven vahvuudet työelämässä ovat sujuva järjestelmien käyttö sekä uuden teknologioiden opettelu ja niiden käyttöönotto. Teknologiaosaaminen on yksi nykypäivän tärkeä työelämän taito, joka on erityisesti Y-sukupolvella hallussa. Arvoasiat ovat Y-sukupolvelle tärkeitä. Yrityksen ja sen arvojen tulee kohdata työntekijän omien arvojen kanssa. Tämä sukupolvi pitää tärkeänä työn merkityksellisyyttä ja työyhteisön hyvää ilmapiiriä. Tämän lisäksi he arvostavat työpaikkaa, joka tarjoaa mahdollisuuksia edetä urallaan. (Jonk, 2022.) Y-sukupolvelle itse työ ei ole keskeisin asia, vaan he arvostavat työpaikkaa, joka tarjoaa mahdollisuuden työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen (Jonk, 2022; Mishra & Pandey, 2024, s. 3).

Y-sukupolven suhtautuminen työntekoon poikkeaa merkittävästi aikaisemmista työntekijä sukupolvista. Työntekijät ovat ennen olleet enemmän sitoutuneita työnantajaansa, jolloin he saattoivat työskennellä samassa työpaikassa koko työuransa ajan. Uuden työpaikan saadessaan, lähes 40 prosenttia Y-sukupolven edustajista suunnittelee jo seuraavaa etenemismahdollisuuttaan. Vain 39 prosenttia Y-sukupolvesta näkee olevansa samalla työnantajalla töissä vielä vuoden päästä. Onkin arvioitu, että tällä sukupolvella tulee olemaan keskimäärin 16 eri työnantajaa uransa aikana ja heitä seuraavalla Z-sukupolvella peräti 32. Tämä asettaa paljon haasteita työnantajille esimerkiksi jatkuvien rekrytointien ja perehdyttämisestä aiheutuvien kulujen myötä. Työnantajat kohtaavat merkittävän haasteen etsiessään tehokkaita tapoja johtaa ja ennen kaikkea sitouttaa, tämän päivän työntekijöitä. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 11-14.)

Z-sukupolveen kuuluvat noin vuosina 1997–2012 syntyneet, jotka ovat kasvaneet digitalisaation ja sosiaalisen median aikakaudella (Mishra & Pandey, 2024, s. 3). Tätä nuorinta työntekijäsukupolvea kutsutaan myös zoomereiksi. Langaton verkko ja vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa on ollut Z-sukupolvelle tuttua pienestä asti. Z-sukupolvi suhtautuu työhön vähemmän hierarkkisesti ja korostaa sen sijaan yhteistyötä. Esihenkilöiltään Z-sukupolvi odottaa tasa-arvoisuutta ja läpinäkyvää vuorovaikutusta. Z-sukupolvelle töiden tekeminen ei ole tärkeintä, vaan he haluavat tehdä työtä, jolla on merkitystä. Z-sukupolvi on valmiina kyseenalaistamaan asioita ja he haluavat vaikuttaa omaan työhönsä. Z-sukupolvi odottaa, että säännöistä ja ohjeistuksista esitetään aina perustelut. (Ava akatemia, 2015.) Z- sukupolvi mieltää, että hän ja hänen vapautensa ovat keskiössä myös työelämässä. Vaikka Z- sukupolvi ajattelee asioita vahvasti oman itsensä kautta, niin heille on silti erittäin tärkeää kuulua osaksi työyhteisöä. (Tienari & Piekkari, 2011, s. 36.)

Seuraava työelämään siirtyvä ja nuorin tunnistettu sukupolvi, on vuonna 2013 ja sitä myöhemmin syntynyt Alpha-sukupolvi. He ovat kasvaneet kehittyneen teknologian aikakaudella, jossa älylaitteet ovat olleet osana heidän elämänsä jo varhaisesta iästä lähtien. (Mishra & Pandey, 2024, s. 3.) Alpha sukupolven voi olla vaikea hahmottaa, että ennen työtä tehtiin joka päivä, samassa paikassa, ja aina kahdeksan tuntia kerrallaan. Työtehtävät olivat pitkälti toistuvia ja töitä tehtiin yhdessä saman työporukan kanssa vuodesta toiseen. (Gaily, 2022, s. 127.)

6.2 Z-sukupolvi

Z-sukupolvi on syntynyt vuosituhatosen ympärille internetin aikaan, eivätkä he tunne maailmaa ilman internetiä. Tiedonhaku on Z-sukupolvelle helppoa, sillä sukupolvi on tottunut käyttämään erilaisia tietoaalustoja. Z-sukupolvi on oppinut luomaan kontakteja ja saamaan ystäviä internetin välityksellä. Sosiaaliset verkostot toimivatkin Z-sukupolven pääasiallisena alustana viestinnässä. Z-sukupolvelle on ollut mahdollista kommunikoida ja verkostoitua maailman kanssa pienestä pitäen, minkä myötä heistä on tullut joustavia, älykkäitä ja

suvaitsevaisia erilaisia kulttuureita kohtaan. Digiaikaan kasvanut Z-sukupolvi omaa hyvät laitetiedot, on nopea päätöksentekijä, eikä ole juurtunut tiettyyn aikaan tai paikkaan. (Csobanka, 2016, s. 66.) Nämä Z-sukupolven nettinuoret haluavat yhdessä vapauden ja avoimuuden kanssa viihdettä ja leikkimielisyyttä työpaikoille (Tienari & Piekkari, 2011, s. 97).

Internetiin kasvanut Z-sukupolvi ei tunne laillista herkkyyttä tiedostojen lataamisesta tai lainaamisesta. Z-sukupolvella saattaa myös ilmetä emotionaalista epäpätevyyttä. He ovat älykkäitä, mutta heidän tunneälynsä on merkittävästi alikehittynyt. He pystyvät käsittelemään tiedon ymmärtäessään sen, mutta he eivät pysty käsittelemään sitä emotionaalisesti. Asioiden samanaikainen tekeminen on Z-sukupolvella ominaista, mutta tämän on huomattu pitkällä aikavälillä vaikuttavan negatiivisesti ihmisen muistitoimintoihin. Z-sukupolven persoonassa on myös havaittu muutoksia narsistisempaan suuntaan, koska heidän tavoitteenaan on jättää digitaalinen jälki maailmaan. Z-sukupolven jatkuva tarve olla kaikessa mukana, vaikuttaa haitallisesti heidän hyvinvointiinsa, ilmentyen esimerkiksi kroonisen unettomuuden muodossa. (Csobanka, 2016, s. 68-69.)

Z-sukupolven vahva digitaalinen osaaminen, näkyy heidän tavassaan työskennellä. Z-sukupolvi taitaa luontevasti monien tehtävien tekemisen rinnakkain ja sujuvasti päällekkäin. Sosiaalisen median käytön kautta Z-sukupolvi on tottunut olemaan yhteydessä ihmisiin maailmanlaajuisesti. Tälle globaalille sukupolvelle maailma on aina ollut auki ja tämän myötä he ovat voineet löytää oman yhteisönsä ja samankaltaisia ihmisiä seurakseen, sijainnista riippumatta. Sosiaalisessa mediassa Z-sukupolven käyttäytyminen eroaa aikaisemmista sukupolvista. Z-sukupolvelle on ominaista toimia sisällön vastaanottamisen ohella myös sisällön tuottajana. Sosiaalisen median käyttö on Z-sukupolvelle tapa ilmaista itseään ja rakentaa sen avulla omaa identiteettiään. Lisäksi tämä nuori sukupolvi suosii videoita, kuvien ja tekstien sijaan. Kommunikaatiossa he pyrkivät käyttämään kahdenkeskisiä kommunikointitapoja. (Rubanovitsch, 2020, s. 213-214.)

Z-sukupolven edustajat ovat tiimityöntekijöitä ja he arvostavat yhteistyötä, vuorovaikutusta ja avointa palautetta. Yritykset, jotka edistävät avointa viestintää ja tarjoavat mahdollisuuksia poikkitoiminnalliseen yhteistyöhön, todennäköisesti kokevat parantunutta tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä Z-sukupolven työntekijöiden keskuudessa. Koska Z-sukupolvi on edeltäjiään alttiimpi vaihtamaan työpaikkaa, yritysten on luotava houkutteleva työkuulttuuri, joka täyttää heidän tarpeensa ja tavoitteensa. (Mishra & Pandey, 2024, s. 4.)

6.2.1 Arvot

Jokainen työntekijä on oma yksilönsä, joka omaa omat arvot ja näkemyksensä (Ava akatemia, 2015). Arvot ovat sekä tietoisten että tiedostamattomien periaatteiden kokonaisuus, joiden varaan ihmisen päivittäinen toiminta ja omanarvontunto perustuu. Arvo on asia, jonka ihminen kokee omassa elämässään erityisen merkitykselliseksi. Arvot vaikuttavat meihin ja ohjaavat valintojamme, vaikka emme aina tiedosta niitä tai osaa ilmaista niitä sanallisesti. Omien arvojen mukainen elämä luo todellista hyvinvointia. Kun taas arvojen vastainen elämä, vähentää omanarvontunnettamme. (Carlsson & Järvinen, 2012, s. 55-56, 76-77.) Arvot ohjaavat meitä suuntaamaan mielenkiintomme hyvinkin erilaisiin asioihin. Sama arvo voi toiselle olla innostava ja toiselle toisarvoinen, eli toiselle kuormitusta lisäävä asia, voi vastaavasti olla toiselle vapautta tuova. Arvojen merkityksellisyyden eroja ei voi vertailla, joten pitää varovaisesti määrittellä, millainen on merkityksellistä työtä ja millainen ei. (Aaltonen ym., 2020, s. 49.)

Globaalit kriisit, poliittinen epävarmuus ja ilmastonmuutos ovat vaikuttaneet merkittävästi Z-sukupolven arkeen ja elämään. Erityisesti ilmastonmuutos on keskeinen huolenaihe Z-sukupuolen keskuudessa ja heidän mielestään siihen on puututtava poliittisten muutosten kautta. Z-sukupolvelle arvot ovat tärkeitä ja he haluavat toimia arvojensa mukaisesti. Identiteetin, sukupuolen ja seksuaalisuuden, Z-sukupolvi näkee paljon vapaamielisemmin, kuin aiemmat sukupolvet. Monimuotoisuus, kuten etninen tausta, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen tai vähemmistöryhmään kuulumisen, Z-sukupolvi kokee

luonnollisena ja tavallisena osana jokapäiväistä elämää. Z-sukupolven arvo maailma muovaakin yhteiskuntaamme yhä vahvemmin eri tasoilla. (Rubanovitsch, 2020, s. 215–216.)

Z-sukupolvi tuo mukanaan muutoksia johtajuuden, työyhteisön ja rekrytoinnin normeihin. Nuori sukupolvi ei välitä työyhteisöjen hierakioista, vaan arvostaa yksilönläheisiä toimintamalleja. Z-sukupolven mukaan työpaikan tulisi sopeutua työntekijöiden tarpeisiin, eikä päinvastoin. Nämä nuoret toimivat nopeasti ja heille työpaikan vaihtaminen on normaalia. Z-sukupolvi on aikaisempia sukupolvia alttiimpi kyseenalaistamaan asioita ja vaatimaan erilaisille toimintatavoille perusteluja. Z-sukupolvi tuo myös esille omia mietteitään ja ajatuksiaan työpaikkaa koskien. Oli kyse sitten työpaikan arvoista, urakehityksestä tai palkasta, nuori sukupolvi ei pelkää kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Yritysten onkin tärkeää pohtia, miten he pysyvät vastaamaan Z-sukupolven odotuksiin. (Rubanovitsch, 2020, s. 216.) Z-sukupolvelle on luontevaa nähdä itsensä toiminnan ytimessä, ja erityisesti vapaus on heille keskeinen arvo (Tienari & Piekari, 2011, s. 36).

Omien arvojen tiedostaminen auttaa hahmottamaan, mitä arvoja haluaa omassa työssään noudattaa. Arvojen mukainen toiminta ja mielekäs työ kulkevat rinnakkain. Toiveena olisi, että työpaikan arvot ja omat arvot osuvat yhteen, mutta tärkeintä on, etteivät ne ole keskenään ristiriidassa. Työn mielekkyyttä arvioitaessa, arvolla on siinä merkittävä rooli. (Carlsson & Järvinen, 2012, s. 82-83.) Merkitys työlle, jonka tarkoituksena on merkityksellisten asioiden ja tekojen tuottaminen kasvaa, koska ihmiset haluavat tehdä heidän arvojaan ja intohimoaan lähellä olevia töitä (Pyyhtiä, 2023, s. 102). Yrityksen arvojen lähtökohtana tulisi olla sen ihmiskuva ja eettinen suhtautuminen liiketoimintaan, ei strategiset tavoitteet. Arvojen on oltava muutakin kuin sanoja, jolloin niiden toteutumisen on näytävä yrityksen arjessa ja päätöksenteossa. Mitä yhteneväisempi ihmiskäsitys työyhteisössä vallitsee, sitä vahvemmin yhteiset arvot voivat ohjata toimintaa. Johtamisen pohjana tulee olla arvojen mukainen toiminta, sillä johto toimii omalla esimerkillään suunnannäyttäjänä muulle työyhteisölle. Arvojen johdonmukainen noudattaminen luo vakaan ja

pitkäjänteisen pohjan sekä johtamiselle että työilmapiirille. (Aro, 2018, s. 47, 49.)

6.2.2 Johtaminen

Hyvän esihenkilön ominaisuuksia ovat hyvät vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen, luottamusta herättävä käytös, ammatillinen osaaminen ja itsensä johtamisen taidot. Esihenkilöltä odotetaan kykyä tehdä päätöksiä ja puuttua hankaliin tilanteisiin ratkaisevalla otteella. Hyvä johtajuus ilmenee siinä, että esihenkilö osaa tunnustaa tietämättömyytensä ja hyödyntää tiiminsä osaamista yhteisten tavoitteiden toteuttamisessa. Palautteen vastaanottaminen ja virheiden tunnustaminen kuuluvat olennaisesti hyvän johtajan toimintatapoihin. Ottamalla vastuuta omista virheistään, esihenkilö ansaitsee henkilöstönsä kunnioituksen ja luottamuksen. Kuitenkin vaikeiden päätösten tekeminen ja omien näkemysten puolustaminen kuuluvat esihenkilön vastuisiin, vaikka ne eivät aina olisi henkilöstön suosiossa. (Salminen, 2017, s. 44-45.)

Työpaikan tapa johtaa ja kohdata nuori työntekijä, vaikuttaa suuresti nuoren työelämäkäsitteeseen. Esihenkilön tulee tukea ja rohkaista nuoria sekä antaa heille heidän tietotaitoonsa sopivia haasteita. Nuoret arvostavat sitä, että he saavat usein palautetta työnsä suorituksesta. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu hyvään johtamiskulttuuriin. (Gaily, 2022, s. 51.) Z-sukupolvi arvostaa esihenkilöitä, jotka ovat ammattitaitoisia ja reiluja työkavereita. Ikä tai asema eivät lisää nuoren sukupolven kunnioitusta johtoa kohtaan, vaan he arvostavat esihenkilöitä, joka ovat aitoja, eivätkä pelkää tuoda esiin keskenkäisyyttä. (Rubanovitsch, 2020, s. 219.)

Esihenkilön johtamistavalla on iso vaikutus henkilöstönsä tehokkaaseen motivoimiseen. Johtamistapoja ovat esimerkiksi riittävän palautteen antaminen, kiitoksen sanominen, selkeät ohjeet, tehokas päätöksenteko, työtehtävien jakaminen henkilöstöönsä luottaen, töiden suunnittelu yhdessä työntekijöiden kanssa, kuuntelu ja työyhteisön jäsenten onnistumisien edistäminen. (Salminen, 2017, s. 328.) Johtaminen on merkitysten rakentamista ja tulevaisuuden

luomista. Johtajan tulee ajatella työtään henkilöstön tukijana, innostajana ja heidän onnistumisensa mahdollistajana. Työtä tulisi tehdä arvovallan, ei asemavallan kautta. Johtamistyötä tekevienkin henkilöiden, tulee nähdä oma työnsä merkityksellisenä työnä. (Aaltonen ym., 2020, s. 116, 151, 188.)

Z-sukupolvelle on paljon odotuksia työnantajaansa kohtaan. Läpinäkyvyys, aitous, kaverillisuus ja läsnäolo ovat asioita, joita nuori sukupolvi kaipaa esihenkilöiltään. Nykypäivän johtajan tulee Z-sukupolven mielestä luoda työpaikalle avoin työilmapiiri. Avoimuuden lisäksi kommunikointitaidot ja luottamuksen rakentaminen koetaan Z-sukupolven mukaan olennaisena johtamistaitona. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on Z-sukupolvelle tärkeää. Nuori sukupolvi on tottunut sosiaalisen median kautta jatkuvaan reagointiin tykkäysten ja kommenttien kautta, ja he odottavat jatkuvaa palautteen saamista työstään myös esihenkilöiltään. Vastaavasti myös esihenkilön tulee olla valmis ottamaan palautetta vastaan. Nuorelle sukupolvelle on tärkeää, että he kokevat työpaikan ja yrityksen johdon olevan heidän puolellaan. Kaikki yrityksessä työskentelevät tekevät töitä yhteisen tavoitteen eteen, eikä nuori sukupolvi omaa ajatusta työnantajan ja työntekijän vastakkainasettelusta. (Rubanovitsch, 2020, s. 219.) Z-sukupolvi karttaa tiukan hierarkian työpaikkoja, sillä he arvostavat työympäristöä, joka on yhdenvertainen, avoin ja läpinäkyvä toimintataivoissaan. Heitä ei johdeta totuttuun palkkio ja nuhtelu malliin, vaan avoimella ja reilulla johtamisella. (Tienari & Piekkari, 2011, s. 99.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen kohteena oli Scandic Porin ja Scandic Rauman vastaanoton työntekijät. Scandic Pori ja Rauma ovat Scandic -hotelliketjun hotelleja. Kaikki tämän kehittämistyön kohderyhmään kuuluvat henkilöt olivat joko Scandic Porin tai Rauman vastaanotossa työsuhteessa tai työharjoittelussa. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvien ikäjakauma oli 17 ikävuodesta 25 ikävuoteen eli he edustivat Z-sukupolvea. Kaikki tämän kehittämistyön kohderyhmään kuuluvat

henkilöt olivat joko matkailualalta valmistuneita tai matkailualan opiskelijoita. Kehittämistyön tekijä on kohderyhmän lähiesihenkilö.

Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan kohderyhmän odotuksia työnantajaa kohtaan sekä niitä tekijöitä, jotka vahvistavat heidän sitoutumistaan työpaikkaan. Tavoitteena oli antaa työnantajalle ehdotuksia sitoutumista edistävien toimien kehittämiseksi. Vaikka tutkimusaineisto kerättiin kohdeorganisaatiota varten, sen tulokset ovat yleistettävissä työntekijöiden sitouttamiskeinoihin yleisellä tasolla.

7.1 Teemahaastattelu

Haastattelurakenne perustui viiteen teemaan. Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelujen tarkoituksena oli saada monipuolisempaa aineistoa haastattelutilanteen henkilökohtaisuuden sekä kahdenkeskisen vuorovaikutuksen takia. Tämän tutkimuksen tekijä eli haastattelija, oli yksi kohderyhmän työntekijöistä, joten hänellä oli hyvä käsitys vastaanotossa työskentelystä. Haastattelija myös tunsi haastateltavat henkilöt työn kautta. Haastateltaviksi valikoitui työharjoittelijat ja työsuhteessa olevat henkilöt, joiden nuori ikä sopi kohderyhmään. Haastattelun otantaan kuului neljä työharjoittelijaa ja kaksi työntekijää. Työharjoittelijat valittiin otantaan ikänsä ja matkailualan opintojen takia. Työntekijät valikoituivat otantaan ikänsä sekä matkailualalla suoritetun tutkintonsa perusteella.

Haastatteluun valikoituneilta henkilöiltä kysyttiin henkilökohtaisesti halukkuudesta osallistua haastatteluun. Kaikki kysytyt henkilöt suostuivat haastateltaviksi. Haastattelun ajankohta sovittiin yhdessä ja haastattelun ajankohdaksi valittiin hetki, jonka tiedettiin olevan sopiva molemmille osapuolille. Haastattelut tehtiin eri päivinä ja ne ajoittuivat kolmen viikon aikavälille. Haastattelut suoritettiin työpaikalla, joko Scandic Porissa tai Raumalla, riippuen haastateltavan työskentelypaikasta. Haastattelutilana toimi hotellin kokoustilat. Kokoustilassa oli rauhallista keskustella ja vältyttiin keskeytyksiltä.

Haastattelurunko (liite 1) käytiin haastateltavien kanssa, ennen haastattelun alkua läpi. Haastattelija kertoi haastateltavalle, kun haastattelun teema vaihtui seuraavaan. Haastattelut käytiin ennalta sovitusti niin, että kuhunkin haastatteluun oli varattuna aikaa tunti. Haastattelija oli varannut itselleen aikaa kuhunkin haastatteluun 1,5 tuntia, näin välttyttiin haastattelutilanteen kiireen tunnulta. Ennalta suunniteltu haastattelurunko tuki haastattelun aikataulussa pysymistä. Haastattelutilanteet olivat vuorovaikutteisia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimen ääninauhuriin haastateltavien suostumuksella. Haastateltaville kerrottiin, ettei henkilöllisyyttä voi tunnistaa litteroidusta aineistosta. Haastatteluiden äänitteet tallennettiin anonymisti satunnaisilla aakkosilla, ilman haastateltavien nimiä. Äänitteet luvattiin poistaa kehittämistyön julkaisun jälkeen.

Haastatteluista nauhoitettu aineisto litteroitiin eli auki kirjoitettiin kokonaisuudessaan puhekielellä, mutta litteroinnissa jätettiin huomiotta tauot sekä muut suulliset ilmaisut. Litteroidusta aineistosta poimittiin havaintoja ja mielipiteitä, joilla oli yhtäläisyyksiä teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kanssa. Haastattelut kirjoitettiin tekstimuotoon teemarungon mukaisessa järjestyksessä tietokoneen Word-tekstinkäsittelyohjelmaan. Seuraavaksi kirjoitettu teksti jäsenneltiin niin, että kaikkien haastateltavien vastaukset sijoitettiin teemojen mukaisiin ryhmiin. Tämä mahdollisti haastateltavien vastausten analysoinnin teemarungon mukaisessa järjestyksessä.

Word-ohjelmaan kirjoitetut haastattelut luettiin ja teksteistä kursivoitiin eri väreillä yhteneväisiä vastauksia haastateltavien välillä. Näin saatiin esiin samojen asioiden toistuvuutta. Lisäksi tietokoneella tekstiä käsiteltäessä maalattiin esille nousseita eroavaisuuksia, haastateltavien vastausten välillä.

7.2 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi kohdistettiin samoihin kuuteen henkilöön, kuin teema-haastattelut. Havainnointipaikkana toimi Scandic Porin tai Rauman vastaanoton toimipiste, riippuen siitä kummassa paikassa havainnoitava oli töissä.

Havainnointia toteutettiin kohderyhmän työvuorojen aikana heidän työskennellessään hotellin vastaanotossa. Tutkijan rooli osallistuvassa havainnoissa oli pääasiassa täysin osallistuva eli aktiivinen. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tutkija osallistui toimintaan yhdessä tutkittavien kanssa, eikä hänen havainnoitsijan rooliaan pystynyt esimerkiksi ulkopuolisen näkökulmasta tunnistamaan. Joissain tilanteissa tutkijan rooli näyttäytyi osittain osallistuvana. Tilanteessa tämä ilmeni siinä, että tutkija havainnoi sivusta kohderyhmän toimintaa, mutta oli tarvittaessa valmis osallistumaan tilanteeseen.

Havainnointitilanteista kerättiin aineistoa tekemällä muistiinpanoja havainnoiduista asioista. Havainnointia toteutettiin pääasiassa ennalta valituista asioista, mutta näiden lisäksi, ylös kirjattiin myös esille nousseita aiheeseen liittyviä havaintoja. Käsien kirjatut muistiinpanot havainnointitilanteista siirrettiin tietokoneelle Word-tekstinkäsittelyohjelmaan.

Osallistuvalla havainnoinnilla kehittämistyön tekijä pystyi työssään havainnoimaan kohderyhmän työskentelyä työpäivän aikana sekä heidän vuorovaikutustaan työyhteisössä. Havainnointimenetelmällä kerättiin täydentävää tietoa haastateltavien työskentelyotteesta, motivaatiosta ja vuorovaikutuksesta.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistyön tutkimustuloksia. Tutkimustuloksien saamiseksi käytettiin teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Teemahaastatteluiden teemat rakennettiin viitekehyksen käsitteiden ympärille. Teemahaastatteluissa oli viisi teemaa, jotka olivat: matkailuala ja sen tulevaisuus, työn merkityksellisyys, perehdytys, johtaminen ja sitoutuminen (liite 1). Kutakin pääteemaa täydennettiin siihen liittyvillä tukikysymyksillä. Haastatteluvastaukset ryhmiteltiin teemojen mukaan ja analysoitiin teema kerrallaan. Haastatteluiden avulla saatiin syvällisempi ymmärrys siitä, miten kohderyhmää voidaan sitouttaa työnantajaansa.

Osallistuvan havainnoin avulla voitiin tarkastella, toimivatko ihmiset todellisuudessa samalla tavalla, kuin he itse kertovat toimivansa. Esimerkiksi ihminen saattaa kertoa olevansa ystävällinen ja hymyilevä asiakaspalvelija, vaikka käytännön tilanteessa hän vaikuttaa hermostuneelta ja jännittyneeltä.

8.1 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelussa kysymykset olivat eri teemojen mukaan rakennettu. Valittujen teemojen alle oli laadittu varsinaiset haastattelukysymykset. Liitteen 1 mukainen haastattelurunko oli rakennettu aihetta tukevaa teoriaa hyödyntäen. Haastattelukysymykset oli jaettu viiteen eri teemaan, jotka olivat: matkailuala, työn merkityksellisyys, perehdyttäminen, johtaminen ja työhön sitouttaminen.

8.1.1 Matkailuala

Haastateltavista jokainen näki matkailualan tulevaisuuden työpaikkana. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että matkustamisen tarve tulee säilymään osana ihmisten elämää, mikä tarkoittaa jatkuvaa tarvetta majoituspalveluille. Matkailualan kansainvälisyys koettiin houkuttelevaksi, sillä sen ajateltiin tarjoavan mahdollisuuden työskennellä eri maissa. Lisäksi matkailualan kiinnostavuutta lisäsi, mahdollisuus tavata ihmisiä eri kansalaisuuksista. Eri kansalaisuuksien tapaaminen koettiin mielenkiintoisena, koska se mahdollisti monikielisen työskentelyn. Moni haastateltava toi esiin matkustamisen olevan heille tärkeä ja mieluisa osa heidän elämäänsä.

Saa tehtyä harrastuksesta ammatin.

Jokainen haastateltava toi ilmi, että digitalisaatio tulee vaikuttamaan alan tulevaisuuteen ja tällä voi olla seurauksena alan työpaikkojen väheneminen. Kaikki haastateltavat jakoivat yhteisen näkemyksen siitä, että digitalisaation lisääntymisestä huolimatta, matkailuala tulee tarjoamaan töitä tulevaisuudessa. Haastateltavista jokainen oli sitä mieltä, että ihmisen vuorovaikutusta

ei voi kokonaan korvata digitalisaatiolla, roboteilla tai tekoälyä hyödyntämällä. Haastateltavien mukaan, vaikka digitalisaatio voisikin korvata ihmistyön, niin asiakkaat tulevat siitä huolimatta kaipaamaan ihmiskontaktia palveluita käyttäessään. Kaksi haastateltavista toi esiin, että ihmiset ovat halukkaita maksamaan siitä, että saavat asioida oikean ihmisen kanssa. Yhden haastateltavan näkemys oli, että toisaalta osa ihmisistä suosii esimerkiksi virtuaalimatkaoppaita aidon ihmisen sijaan.

Yksi haastateltavista mainitsi, että työpaikalla eri järjestelmien sekä sovellusten käytön opettelu on aikaa vievää ja työlästä. Yleisesti koettiin, että työpaikan järjestelmät ja sovellukset ovat opittavissa, mutta vaativat hyvää perehdyttämistä. Haastateltavista yksi toi ilmi, että työtä tehdään lähestulkoon pelkästään digitaalisesti ja suurin osa viestinnästä tapahtuu sähköisesti.

Koko ajan pitää jotain näyttöä tuijotella.

Yksi haastateltavista ehdotti, että työntekoa auttaisi esimerkiksi majoituskorttien sähköistäminen. Muutama haastateltava mietti, että sisään- ja uloskirjautumiseen tarkoitettut itsepalveluautomaatit tulevat lisääntymään tulevaisuudessa, jolloin asiakaspalvelu voi vähentyä. Yksi haastateltavista mainitsi, että itsepalveluautomaatit mahdollistaisivat työntekijöiden taukojen pitämisen nykyistä paremmin. Hän myös totesi, että riskinä on aina laitteiden toimimattomuus, mikä taas lisää työntekijän työtä. Haastateltavilla oli yhteinen näkemys siihen, että ihmiset ja tekoäly tulevat tulevaisuudessa työskentelemään yhdessä entistä enemmän. Turhaksi koettiin tämän hetken käytössä oleva online check in -toiminto, sillä toiminnon käyttämisestä huolimatta asiakkaan pitää asioida vastaanottovirkailija luona kirjautuakseen hotelliin. Kaikkien haastateltavien näkemyksen mukaan mainonnan tehokkuus paranee käytettäessä digitaalisia kanavia ja sosiaalista mediaa. Digitalisaation kasvussa nähtiin olevan merkittäviä kasvun mahdollisuuksia.

8.1.2 Työn merkityksellisyys

Useampi haasteltava toi esille, että matkailualalla ja vastaanoton tehtävissä he voivat aidosti auttaa ihmisiä. Tämä kokemus työn merkityksellisyydestä koettiin tärkeäksi ja motivoivaksi tekijäksi työarjessa. Suurin osa haastateltavista halusi auttaa ihmisiä, heidän majoitukseensa liittyvien ongelmien ratkaisemisessa. Yksi haastateltavista kertoi nauttivansa työn vaihtelevuudesta, sillä hän kyllästyy helposti yksitoikkoisuuteen. Lisäksi hän koki mielekkäänä sen, että työajat ovat joustavat ja niihin pystyy vuorotyön ansioista vaikuttamaan.

Pienillä teoilla voi saada toisen päivän paremmaksi.

Ikinä ei ole kahta samanlaista päivää.

Kysyttäessä haastateltavilta millaisesta työstä he nauttivat, ilmeni, että työilmapiiriin pitää olla toimiva, työajoissa oltava mahdollisuus joustoon ja töiden kautta pääsee auttamaan muita. Yksi haastateltavista kertoi, ettei olisi uskonut viihtyvänsä asiakaspalvelualalla näin hyvin.

Haastateltavilta kysyttäessä, miten tärkeäksi he kokivat omien arvojen kohtaamisen yleisesti työpaikkojen arvojen kanssa, saatiin toisistaan eriäviä vastauksia. Yleisesti työpaikan arvoin samaistuminen koettiin tärkeänä, mutta ei välttämättömänä. Yksi haastateltavista totesi, ettei omien arvojen ja työpaikan arvojen tarvitse täysin kohdata. Tästä huolimatta hän ei kuitenkaan näkisi työskentelevänsä yrityksessä, joka toimii täysin hänen omien arvojensa vastaisesti. Yhteisenä näkemyksenä haastateltavat toivat esille, että työpaikan arvot ovat tärkeitä, mutta sitäkin tärkeämpää on työyhteisön kannustava ilmapiiri. Kaksi kuudesta haastateltavasta korosti pitävänsä seksuaalivähemmistöjen tukemista tärkeänä arvona.

Mä koen et on tärkeätä, että arvot kohtaa tai eivät oo ainakaan liikaa riskitiriidassa keskenää, pienet erot ei haittaa.

Kysyttäessä kohtaavatko Scandicin arvot omien arvojen kanssa, haastateltavat kokivat arvojen olevan samaistuttavia.

Työn merkityksellisyys tuli yhden haastateltavan mielestä esille siinä, kun saa tehdä töitä ihmisten parissa ja auttaa heitä heidän majoitustansa koskevissa asioissaan. Sama haastateltava koki työpaikan arvoihin samaistuttavuuden tärkeänä, mutta ei välttämättömänä. Nykyisessä työpaikassaan kyseinen haastateltava koki, että työpaikan arvot kohtaavat omien arvojen kanssa.

Ja se on hienoo auttaa ihmisiä ja olla mukana tekemässä niinku ihmisten reissuista elämyksiä, ja mä pidän sitä ite tärkeenä ja mielenkiintosena.

Yksi kuudesta haastateltavasta ei kokenut työntekoa erityisen tärkeänä. Kyseinen haastateltava kuitenkin koki työn siinä mielessä tärkeänä, että sen myötä pystyy elättämään itsensä ja töiden teko mahdollistaa muiden auttamisen. Viisi kuudesta haastateltavasta koki työn itselleen merkitykselliseksi. Yksi haastateltavista kertoi, että työn merkityksellisyys on siinä, kun tekee töitä elääkseen, mutta haluaa myös elää töiden tekemisen ohella. Kyseinen haastateltava totesi, että työtä on kuitenkin pakko tehdä. Useampi haastateltavista toi esille matkailualan pienipalkkaisuuden.

Teen töitä mahdollistaakseni oman elämän, johon kuuluu myös matkustaminen.

Olen iloinen, että on voimavaroja käydä töissä ja nautin myös siitä.

Yksi haastateltava totesi arvostavansa työpaikkaa, sillä hän ymmärtää, miten haastavaa on elää työttömänä. Lisäksi hänen mielestään työ tuo elämään merkitystä, uusia ystäviä sekä tarjoaa mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

8.1.3 Työhön perehdyttäminen

Jokainen haastateltava mainitsi hyvän perehdyttäjän olevan helposti lähestyttävä. Yksi haastateltavista kertoi, että hyvä perehdyttäjä antaa tilaa virheille ja osaa toimia tukena. Kysyttäessä hyvästä perehdyttäjästä yksi haastateltavista toi ilmi, että hyvä perehdyttäjä antaa työskennellä itsenäisesti, mutta auttaa

tarvittaessa. Useampi haastateltava nimesi hyvän perehdyttäjän piirteiksi kärsivällisyyden ja rehellisyyden. Eräs haastateltava koki, että laadukas perehdytys luo tunteen kuulumisesta työyhteisöön ja vähentää halua vaihtaa työpaikkaa. Yksi haastateltava toi ilmi, ettei jokaiseen tilanteeseen voi perehdyttää etukäteen, sillä erilaisia tilanteita tulee vastaan yllättäen. Useampi haastateltavista kertoi, että hyvä perehdyttäjä antaa tilaa virheille ja kysymyksille ja luo tunteen, että on lupa kysyä.

Ei painosteta, koska mäkin oon ehkä vähän sellainen ahdistuva ihminen ja stressaan tosi paljon ja se, että ymmärretään ja otetaan huomioon yksilöllisesti perehdytettävä.

Yksi haastateltavista toi esiin, että hyvään perehdytykseen kuuluu taloon sekä työskentelyjärjestelmiin tutustuminen. Haastateltavan mielestä asiakaspalvelua ei voi oppia vain perehdytyksen avulla, vaan se vaatii käytännön tekemistä.

Kun sillä on hyvä osaaminen, sillä on ihan hyvä asenne siihen työhön siitä, tulee se itsevarmuus, että tietää mitä tekee.

Kaikki haastateltavat toivat esiin, että hyvän perehdyttäjän tulee osata kommunikoida. Yksi haastateltava mainitsee, että perehdyttäjän tulee osata puhua selkeästi ja käyttää ymmärrettäviä sanoja eikä esimerkiksi työ- tai ohjelmistokieltä.

Hyvä perehdytys lisää uuden työntekijän itsevarmuutta, et se uskaltaa ja pystyy toimimaan ite.

Kysyttäessä haastateltavilta, miksi hyvä perehdytys on yritykselle tärkeää, yksi haastateltavista kertoi, että osaava työntekijä tietää mitä tekee, jolloin yritys pystyy keskittymään enemmän yrityksen kehittämiseen ja tuottavuuden kasvuun. Toinen haastateltavista toi ilmi, että hyvä perehdytys antaa vakavasti otettavan kuvan yrityksestä ja työpaikasta. Haastateltavista yksi nosti esille, että hyvä perehdytys auttaa uutta työntekijää tuntemaan olonsa varmaksi ja osaksi työyhteisöä sen sijaan, että hän kokisi olevansa taakka muille.

Työntekijästä saa parhaimman ja nopeimman hyödyn hyvän perehdytyksen myötä.

Mitä parempi perehdytys, sitä todennäköisemmin työntekijä jää yritykseen töihin.

Kysyttäessä millainen oppija olet, kaikki haastateltavat sanoivat oppivansa parhaiten käytännön tekemisen kautta. Kolme kuudesta haastateltavasta kertoi selkeiden kirjallisten ohjeiden ja apulistojen tukevan oppimista. Puolet haastateltavasta mainitsi omien muistiinpanojen tekemisen tärkeänä oppimistaan edistävänä asiana. Haastateltavista kaksi koki, että myös virheiden tekeminen opettaa ja he toivoivat työpaikan suhtautuvan virheiden tekemiseen ymmärtäväisesti. Yksi haastateltavista huomautti, että perehdyttäjän jatkuva vaihtuminen hankaloittaa oppimista. Yksi haastateltavista toi ilmi, että omien rutii- nien syntyminen tukee työntekoa.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että perehdytys koettiin huonoksi silloin, kun uusi työntekijä jätettiin liian nopeasti yksin. Huono perehdytys sai työntekijän tuntemaan, ettei hän ollut tervetullut työyhteisöön ja näin hän koki epävarmuutta työssään. Koettiin, että perehdytystilanteesta huonon teki useamman ihmisen samanaikainen perehdyttäminen sekä tilanteen kiireinen ilma- piiri. Yhtenä näkemyksenä tuotiin esille, että mitä aikaisemmin eri asiat käy- dään läpi, sitä parempi. Yleisenä ajatuksena oli, että perehdytyksen aloittamis- ajankohtaan on hyvä kiinnittää huomiota. Yksi haastateltavista sanoi, että on vaihtanut työpaikkaa huonon perehdytyksen takia. Yleinen mielipide oli se, että huonosti hoidettu perehdytys antaa työpaikasta ja yrityksestä huonon kuvan, jolloin työnantajaa ei ole mielekästä suositella eteenpäin.

8.1.4 Johtaminen

Johtajuudessa tärkeimmäksi koettiin toimiva vuorovaikutus. Hyvän esihenkilön toivottiin olevan henkilö, jonka puoleen työntekijä voi kääntyä luottavaisin mie- lin.

Jonkun on pakko pitää narut käsissä.

Mikään yritys ei toimi ilman esihenkilöitä.

Kysyttäessä, mitä ominaisuuksia haastateltavat arvostavat esihenkilössä, nousi esille kärsivällisyys, rehellisyys, luotettavuus, tasapuolisuus, avoimuus, jämäkkyys ja ulospäinsuuntautuneisuus. Yleinen näkemys oli, että esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä ihminen, johon voi luottaa vaikeampienkin asioiden kertomisessa. Yksi haastateltava toi esiin, että hyvä esihenkilö on kiinnostunut työntekijästä myös ihmisenä. Yhden haastateltavan mukaan esihenkilön tulee olla ystävällinen, vaikkei hänen tarvitse olla työntekijöiden paras kaveri.

Ei saa pitää liikaa etäisyyttä työntekijöihin.

Haastateltavien keskuudessa nousi esille, että esihenkilöllä pitää olla auktoriteettia ja vastuunottokykyä ja hänellä tulee olla osaamista ja halua ohjeistaa työntekijöitä. Haastatteluissa sanottiin, että esihenkilön tulee uskaltaa sanoa epäkohdista ja kohdella työntekijöitään tasapuolisesti. Yksi haastateltavista sanoi tarvitsevansa esihenkilöä töihin liittyvissä asioissa, kuten neuvojen ja tuen saamisessa. Yksi haastateltavista kertoi, että vaikeissa asioissa hän turvautuu esihenkilöön. Haastatteluissa tuli ilmi, että esihenkilön tulee osata ottaa palautetta vastaan. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että esihenkilö tietää selkeästi, mitä häneltä odotetaan.

Useampi haastateltava piti hyvin tärkeänä esihenkilön tukea hankalissa tilanteissa. Useampi haastateltava painotti, että esihenkilöiden tulisi olla selvittävässä ja sovittelemassa työntekijöiden välisiä erimielisyyksiä sekä varmistamassa, että kaikki tekevät sovitut työtehtävät. Yleinen näkemys oli, että esihenkilöltä odotetaan kykyä puuttua epäkohtiin. Esihenkilön laatimien työohjeiden tulee haastateltavien mielestä olla lyhyitä ja selkeästi ymmärrettäviä. Haastateltavat kertoivat, että heille tulee varmempi olo, kun voi katsoa ja tarkistaa toimintatapoja ohjeista. Haastateltavat pohtivat, että on kuitenkin hyvä, että työntekijät osaavat ja saavat tehdä mahdollisimman paljon asioita itsenäisesti, vaikka uuden oppiminen aiheuttaa pientä jännitystä. Muutama haastateltavista kertoi, että he oppivat parhaiten, kun esihenkilö on alkuun

tukemassa, mutta painottivat, että heille pitää antaa myös tilaa tehdä työtä ja ratkaisuja itsenäisesti ja näin saavat mahdollisuuden oppia itse ja varmuutta itsenäiseen työskentelyyn.

Esihenkilön pitää objektiivisesti kuunnella, vaikka hän olisi eri mieltä.

Esihenkilöitä tarvitaan työpaikoilla.

Esihenkilö on se, kenen pitää puuttua asioihin. Selkeät ohjeet ovat tärkeitä sekä oma työrauha.

Kysyttäessä esihenkilön läsnäolon tärkeyttä, haastatteluissa korostui yleinen näkemys läsnäolon tärkeydestä. Haastateltavat korostivat varsinkin tavoitettavuuden tärkeyttä. Yksi haastateltava sanoi, että esihenkilön ei välttämättä tarvitse olla fyysisesti paikalla, kunhan hän on tavoitettavissa. Muutamat haastateltavat kertoivat, että työntekijät saavat olla työssä kokeneempia kuin esihenkilöt. Tärkeänä pidettiin kuitenkin sitä, että esihenkilö tietää ja tuntee alan ja työn, mitä johtaa. Yksi kuudesta haastateltavasta vastasi, että työpaikoilla on moniosajalle enemmän tarvetta, kuin esihenkilöille. Yksi haastateltava sanoi, että joillakin työpaikoilla esihenkilöitä on jopa liikaa. Hän toi esiin, että esimerkiksi pienissä firmoissa ei tarvitse olla montaa esihenkilöä. Haastateltava ei myöskään kokenut esihenkilön läsnäolon tarpeellisuutta jokaisena päivänä, mutta kuitenkin aina silloin tällöin.

En ite koe, et esihenkilöiden tarvitsee olla fyysisesti paikan päällä, eikä kyl myöskään halua heit häiritä vapaa-ajalla turhilla asioilla.

8.1.5 Työhön sitoutuminen

Kysyttäessä työssä viihtymiseen vaikuttavista asioista, haastateltavat kertoivat, että heidän viihtymiseensä vaikuttaa suuresti se, millaiset työkaverit ovat. Se, miten asiakkaat käyttäytyvät ja kohtelevat vastaanottovirkailijoita työssään, vaikutti myös työssä viihtymiseen. Haastatteluissa kuitenkin pohdittiin asiakaskontaktien olevan loppujen lopuksi melko nopeasti ohi meneviä. Haastateltavien mukaan asiakkailta saatu palaute vaikuttaa omaan mielialaan tosi

paljon. Haastateltavat kuvasivat työssä oppimisen olevan motivoivaa, koska se tukee halua kehittyä ja suoriutua työstään hyvin.

Työkaveritkin motivoi tosi paljon, jos on kiva kaveri siinä vieressä, ni tulee sellainen olo, et on kiva olla töissä.

Kysyttäessä työssä motivoitumiseen vaikuttavia asioita haastateltavat kertoivat työilmapiiriin, tuntisopimuksen ja palkan. Kaikki haastateltavat nostivat esiin sen, että voimassa oleva tuntisopimus lisää varmuutta tulevaisuuteen siihen, että töitä on tarjolla. Sopimus tietää tilipäivää ja palkka motivoi, koska se mahdollistaa elämän työn ulkopuolella ja unelmien toteuttamisen. Tieto sopimuksesta rauhoitti myös mieltä tulevasta, sillä sen myötä töiden jatkoa ei tarvinnut murehtia niin paljoa. Useimmat haastateltavista kertoivat, että vuorojen vaihtuvuus lisää työn monipuolisuutta. Mahdollisuus osa-aikaiseen työhön koettiin joustavana, ja lisäävän henkilökohtaista mahdollisuutta vaikuttaa työn määrään. Kaikkien haastateltavien mielestä saatu hyvä palaute asiakkailta, työkavereilta ja esihenkilöiltä kasvattaa työtyytyväisyyttä ja lisää työmotivaatioita. Kaikki haastateltavat kertoivat myös, että hyvä ilmapiiri motivoi, ja myönteisellä ilmapiirillä on iso merkitys työssä viihtymiseen ja siellä jaksamiseen. Lähes jokainen haastateltavista sanoi, että heitä matkailualan työssä motivoi erilaiset ihmiset ja kulttuurit sekä mahdollisuus tehdä työtään useammalla kielellä.

Muutama haastateltava pohti, että fyysinen työympäristö vaikuttaa myös jaksamiseen. He toivat esiin ajatuksen, että hotellin vastaanotossa tulisi olla mahdollisuus tehdä töitä sekä seisten että istuen. Tällä olisi suuri vaikutus työssä jaksamiseen. Fyysiset kivut helpottuisivat, kun työn tekemisen asentoja voisi vaihdella istumisen ja seisomisen välillä. Yleisesti haastateltavat näkivät, että vastaanoton työpisteessä oleva mahdollisuus vaihdella työasentoja auttaisi myös siihen, ettei vastaanotto jäisi ilman henkilökuntaa silloin, kun työntekijät on poistuttava takahuoneeseen hetkeksi istumaan. Haastattelussa nousi esiin, että työergonomian ollessa kunnossa työntekijät jaksaisivat paremmin ja olisivat motivoituneimpia työhönsä, ja mahdollisesti tällä olisi vaikutusta myös sairauspoissaoloihin.

Haastateltavilta tiedusteltiin, miten he asettavat heille kerrotut arvot tärkeysjärjestykseen numeroimalla ne yhdestä neljään. Arvojärjestykseen laitettavat arvot olivat palkka, työilmapiiri, työsuhte-edut ja etenemismahdollisuudet (kuvio 3). Arvosana yksi kuvaa tärkeintä arvoa ja arvosana neljä vähiten tärkeintä arvoa. Kaikki paitsi yksi haastateltavista laittoi ensimmäiselle sijalle työilmapiirin. Palkka sijoittui toiseksi tärkeimmäksi arvoksi lähes kaikille vastaajille. Vähiten tärkeimpinä pidettiin työsuhte-etuja ja etenemismuodollisuuksia, mutta niiden arvosanat jakautuivat tasaisesti keskenään. Työilmapiiri oli annetuista vaihtoehtoista tärkein.

Työsuhte-edut	0	1	3	2
Etenemismahdollisuud...	0	1	3	2
Palkka	1	4	0	1
Työilmapiiri	5	0	0	1
	Arvosana 1	Arvosana 2	Arvosana 3	Arvosana 4

Kuvio 3. Arvojen tärkeysjärjestys

8.2 Osallistuvan havainnoinnin tulokset

Tiedonkeruumenetelmien monipuolisuutta saatiin lisättyä osallistuvalla havainnoinnilla. Havainnoinnin avulla kerättiin tietoa muun muassa perehdytyksestä, työntekijän oppimisesta, työilmapiiristä ja digitalisaation käytöstä. Havainnoinnin avulla tuli esiin, että oma-aloitteisuus lisäsi työntekijöiden työssä osaamista. Perehdytystilanteissa työharjoittelijoiden halu tietää asioista ja kysymysten esittäminen näkyi siinä, että työ opittiin nopeammin. Havainnoinnin aikana huomattiin, että haastateltavat omaksuivat asiat eri tahdissa, vaikka kaikki olivat motivoituneita. Työilmapiiri työpaikalla oli rento ja avoin.

Havainnot osoittivat saman, mitä haastateltavat toivat esiin siitä, miten he parhaiten oppivat perehdytystilanteen aikana. Sekä haastattelut että havainnointi tukivat näkemystä siitä, että käytännön työn tekeminen oli keskeinen oppimisen muoto. Haastattelujen mukaan rauhallinen perehdytys hetki edisti oppimista ja näkyi siinä, että perehdytettävä teki työtehtävissään vähemmän virheitä. Havainnot vahvistivat, että perehdytystilanteeseen panostaminen nopeutti työn tekemistä myöhemmässä vaiheessa.

Haastattelutilanteessa haastateltavat toivat esiin, että he pyrkivät olemaan läsnä koko asiakaspalvelutilanteen ajan. Havainnointitalanteessa kävi kuitenkin ilmi, että perehdytyksen alkuvaiheessa perehdytettävän huomio keskittyi ensisijaisesti järjestelmien opetteluun, jolloin asiakaspalvelu jäi vähemmälle huomiolle.

Havainnoinnin perusteella ilmeni, että haastateltavat hyödynsivät työssään digitalisaatiota useammin, kuin mitä he haastattelutilanteissa antoivat ymmärtää. Havainnoinnissa huomasin, että lähes kaikki työtehtävät tehtiin digitalisaatiota hyödyntäen. Tällaisia toistuvia töitä olivat muun muassa asiakkaiden varauksien käsittely sähköisessä hotellivarausjärjestelmässä, kuljetuspalvelujen tilaaminen sovelluksien kautta sekä asiakaspalautteiden käsitteleminen sähköisessä palvelukanavassa. Myös laskutus tapahtui sähköisessä järjestelmässä, kuten myös yhteydenpito sidosryhmiin. Asiakaskontaktia tapahtui kuitenkin myös kasvokkain tai puhelimitse, ilman digitaalisia kanavia.

Z- sukupolven työntekijät näyttivät havainnoinnin perusteella odottavan yksilöllistä huomioimista, heti työsuhteen alkuhetkillä. Havainnoinnin avulla tuli selkeästi esille, että ystävällinen kohtelu ja hyvät vuorovaikutustaidot edistivät hyvää työilmapiiriä, kuten haastateltavat olivat myös haastattelutilanteessa kertoneet. Haastattelutilanteissa nousi esille, että perehdytettävät kaipasivat mahdollisuutta tehdä päätöksiä itsenäisesti. Havainnointitalanteissa kuitenkin huomasin, että perehdytettävät turvautuivat herkemmin esihenkilön apuun tämän ollessa paikalla, eivätkä tällöin yrittäneetkään ratkaista tilanteita omatoimisesti.

9 TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä kehittämistyössä tutkittiin, miten kohdeorganisaation Z-sukupolven sitoutumista työnantajaan voidaan edistää. Työssä selvitettiin myös Z-sukupolven ajatuksia matkailualalla työskentelystä sekä niitä asioita, jotka ovat merkityksellisiä Z-sukupolvelle, perehdytyksen ja johtamisen kautta. Tässä osiossa perehdytään yksityiskohtaisemmin tutkimusten tulosten analysointiin.

Yleisesti tutkimuksen perusteella on mahdollista päätellä, että Z-sukupolvelle mielekäs työ, tarkoittaa myös mahdollisuutta nauttia vapaa-ajasta. Z-sukupolvi toi tutkimuksessa esille, että työpaikan työilmapiirillä ja työkavereilla oli suuri merkitys työhön sitoutumiseen, työssä pysymiseen ja siellä viihtymiseen. Hyvän työilmapiirin tulee näkyä Z-sukupolven mielestä myös johtamisessa ja työhön perehdytyksessä. Tutkimus nosti esiin, että Z-sukupolven sitouttaminen työhön, edellyttää myös työnantajalta sitoutumista työntekijään. Kuviossa 4 tuodaan esille tutkimuksen perusteella tunnistetut tärkeimmät tekijät, jotka edistävät sitoutumista työhön.



Kuvio 4. Sitoutumista edistäviä tekijöitä

9.1 Työnantaja Z-sukupolvelle

Tutkimuksen kohderyhmänä oli hotellin vastaanottovirkailijat ja vastaanotossa työharjoitteluaan suorittavat matkailualan opiskelijat. Tänä päivänä työpaikoilla

työskentelee yhdessä monta eri sukupolvea ja eri sukupolvilla on erilaisia odotuksia työn suhteen. Z-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on syntynyt digitalisaatioon ja heille on luontevaa toimia käyttäen digitaalisia alustoja.

Tutkimuksen työn teoriaosuudessa tuotiin esille, että Z-sukupolvi on pienestä asti tottunut luomaan ja ylläpitämään suhteita eri kansalaisuuksia edustaviin ihmisiin digitaalisesti, ilman maantieteellisiä rajoja (Csobanka, 2016, s. 66). Haastatteluissa selvisi, että Z-sukupolvi haluaa työskennellä matkailualalla, koska he haluavat tavata ihmisiä eri kulttuureista ja työskennellä monikielisessä ympäristössä. Matkailu alana, vastasi tältä osin Z-sukupolven odotuksiin monikulttuurisesta työympäristöstä. Matkailualalla työskentely mahdollisti tutkimuksen mukaan harrastuksen tekemisestä ammatin, sillä moni haastateltava kertoi pitävänsä matkailusta myös vapaa-ajallaan.

Kuten teoriassa on mainittu, maailmantilanteen muutokset ovat viime vuosina vaikuttaneet heikentävästi matkailualan työllisyyteen ja talouskasvuun (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Tästä huolimatta, Z-sukupolvi uskoo matkailualan tarjoavan tulevaisuudessa työpaikkoja. Haastateltavat miettivät, että ihmisten tarve matkustaa tulee säilymään myös tulevaisuudessa, joka tarkoittaa liiketoiminnan jatkuvuutta ja työllistymistä matkailualalle.

Z-sukupolvi tiedosti, että digitalisaation kasvu vaikuttaa matkailualan työllisyyteen, mahdollisesti vähentäen työpaikkojen määrää. Mutta digitalisaation kehityksestä huolimatta nähtiin, että matkailijat tulevat kaipaavat ihmisen kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta myös tulevaisuudessa. Pohdittiin, että asiakaspalvelun merkitys korostuu entisestään, matkailijan voidessa valita, haluavatko he asioida ihmisen vai tietokoneen kanssa. Henkilökohtaisen asiakaspalvelutilanteen valitessaan, asiakkaan yksilöllinen huomioiminen tulee korostumaan. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että vastaanotossa työskennellessä heillä on mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan ja luoda asiakkaalle mieleenpainuva palvelukokemus.

Digitalisaation ollessa osa arkipäiväistä työskentelyä, työntekijöiden tulee osata hallita erilaisia digitaalisia laitteita ja järjestelmiä. Digitaaliset ohjelmat

kehittyvät jatkuvasti ja uusia järjestelmiä tulee nopealla tahdilla vanhojen järjestelmien tilalle. Tulevaisuuden työelämässä korostuu kyky oppia nopeasti uusia digitaalisia järjestelmiä ja ohjelmia, mikä on Z-sukupolvelle luontevaa heidän myönteisen suhtautumisensa ansiosta digitalisaatioon. Tämä on jo selvästi havaittavissa, päivittäisessä työssä hotellin vastaanotossa.

Työnantaja tarvitsee pysyvää ja osaavaa henkilöstöä vastatakseen työympäristön jatkuviin muutoksiin. Työhönsä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät sopeutuvat muutoksiin nopeammin ja pysyvät työssään, mikä tekee heistä arvokkaan voimavaran työnantajalle.

9.2 Sitoutuminen

Sitoutumiseen kuului oleellisesti työstä saatu merkityksellisyyden tunne. Tutkimusten tulosten perusteella, matkailualalla työskennellessä merkityksellisyyden tunteen toi ihmisten auttaminen. Vastaanotossa työskentely mahdollisti ihmisten kohtaamisen, mikä lisäsi merkityksellisyyden tunnetta työssä. Haastattelun tulosten perusteella voidaan todeta, että työpäivien erilaisuus lisää myös työn mielekkyyttä.

Tutkimus nosti esille, että työpaikan arvoja ei pidetty erityisen tärkeänä työn merkityksellisyyden kannalta. Arvot koettiin kuitenkin hyväksi, eivätkä ne saaneet olla liikaa ristiriidassa omien arvojen kanssa. Työpaikan ja omien arvojen samankaltaisuuden tärkeyden kokemuksessa, oli ristiriita tutkimuksen ja teorian välillä. Työn teoriaosuus nosti Z-sukupolven arvot tärkeämmäksi, kuin tutkimuksessa kävi ilmi. Teoriaosuudessa ja tutkimustuloksissa oli eroavaisuuksia siinä, kuinka tärkeäksi arvot koettiin. Rubanovitschin (2020, s. 215-216) mukaan Z-sukupolvi halusi toimia arvojensa mukaisesti, kun taas haastatteluissa nousi esille näkökulma siitä, että työpaikan arvojen ei välttämättä tarvitse kohdata omien arvojen kanssa. Haastateltavat kokivat työn tekemisen tärkeäksi ja merkitykselliseksi osaksi omaa arkeaan. Työ itsessään ei ollut arvo, vaan sillä mahdollistetaan arjen ja vapaa-ajan elämä.

Kysyttäessä haastateltavia laittamaan seuraavat neljä asiaa tärkeysjärjestykseen: palkka, työilmapiiri, työsuhde-edut ja etenemismahdollisuudet, voidaan vastausten perusteella todeta, että tärkein asia oli työilmapiiri. Tutkimuksesta saatiin selville, että vaikka moni piti palkkaa tärkeänä haastattelussa tuotujen vastauksien myötä, se ei kuitenkaan mennyt työilmapiirin edelle.

Tutkimusten tuloksista voidaan päätellä, että onnistunut perehdytystilanne lisäsi työntekijän halukkuutta olla osa työyhteisöä. Z-sukupolven mielestä hyvä perehdytystilanne luodaan ammattitaitoisen perehdyttäjän toimesta. Perehdyttämisen perusasioihin koettiin, tutkimuksen perusteella kuuluvan, taloon tutustuminen sekä yleisimpiin työskentelyjärjestelmiin perehtyminen. Tutkimuksessa selvisi, että hyvän perehdytystilanteen tulee olla kiireetön, hyvin suunniteltu ja ilmapiirin tulee olla turvallinen. Tutkimuksen mukaan uuden oppimista heikensi useamman perehdytettävän samanaikainen perehdyttäminen. Esille nousi, että yksilöllinen tapa perehdyttää on tärkeää, koska oppiminen tapahtuu eri aikaan eri ihmisillä. Perehdyttäjän pitää ottaa myös huomioon perehdytettävien työkokemus ja osaamistaso.

Hyvä perehdytys vähensi tutkimuksen mukaan virheiden määrää. Haastateltavat toivoivat ymmärrystä virheiden tekemistä kohtaan. He nostivat esille näkökulman, että virheiden kautta voi myös oppia. Tutkimuksesta tuli ilmi, että jokaiseen tilanteeseen ei voi etukäteen valmistautua, vaan työ opitaan myös työtehtävien kautta. Haastattelujen kautta selvisi, että esihenkilön pitää antaa työntekijän tehdä työtehtäviä itsenäisesti, mutta hänen on oltava läsnä tai vähintään aina tavoitettavissa. Z-sukupolvelle työpaikkaan sitoutumista vähensi se, jos heidät jätettiin liian aikaisin yksin töihin.

Teoriassa esitetyn tiedon mukaan hyvin hoidetulla perehdytystilanteella oli tärkeä merkitys työntekijän työpaikkaan sitoutumiseen (Eklund, 2018, s. 61-62, 68-69). Myös tutkimustulokset tukivat tätä näkökulmaa. Z-sukupolvelle oli erityisen tärkeää viihtyisä työilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä. Haastateltavien mielestä hyvin hoidettu perehdytys on työpaikan käyntikortti ja antaa työpaikasta vakavasti otettavan mielikuvan.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että työilmapiiri on merkittävä tekijä Z-sukupolven työhön sitoutumisen kannalta. Työilmapiirin kokemiseen vaikutti vuorovaikutustilanteet esihenkilöiden, työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Tutkimuksesta tuli ilmi, että esihenkilöiden ja työkavereiden vuorovaikutus koettiin kuitenkin tärkeämmäksi, kuin asiakkaiden kanssa tapahtuvat kohtaamiset. Työpaikan ilmapiirillä oli suuri merkitys Z-sukupolven työssä pysymisessä. Kun työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki, se lisää kaikkien motivaatiota.

Työn epävarmuus, kuten lyhyet sijaisuudet tai nollatuntisopimukset vähensivät työnantajaa kohtaan koettua kiinnostusta. Työsopimuksessa sovittu tuntimäärä taas lisäsivät Z-sukupolven sitoutumista työnantajaan. Tuntisopimus toi varmuutta työntekijän elämään, ja viesti työnantajan halusta ylläpitää pitkäaikaista suhdetta työntekijään. Vaikka tuntisopimuksen saaminen oli Z-sukupolvelle tärkeää, he eivät kuitenkaan kokeneet sen velvoittavan heitä pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Säännöllisiä tuloja arvostettiin, koska raha mahdollistaa elämisen työpaikan ulkopuolella. Haastattelu tuki teoriasta nousutta asiaa siitä, että Z-sukupolvi piti vapaa-aikaa tärkeänä. He eivät myöskään hakeneet arvostusta ja etuja kovan työnteon kautta, vaan pitivät luonnollisena sitä, että työssäoloon kuuluu arvostus ja etujen saaminen (Tienari & Piekkari, 2011, s. 99).

Teoriassa kerrottiin, että yrityksen sisäinen urakierto ja etenemismahdollisuudet ovat yksi tapa vastata työntekijän toiveisiin työn vaihtelevuudesta ja mielekkyydestä (Rubanovitsch, 2020, s. 223-224). Kysyttäessä asioista, jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen, haastateltavat eivät kuitenkaan listanneet tätä tärkeimpien asioiden joukkoon. Tärkeimmäksi tekijäksi työssä pysymisen kannalta haastateltavat nostivat esille työilmapiirin, joka käy esille myös teoriaosuudessa (Rubanovitsch, 2020, s. 219; Salminen, 2017, s. 321-322).

9.3 Johtaminen

Teoriassa nousseen tiedon mukaan Z-sukupolvi ei arvosta työpaikalla olevaa hierarkiakulttuuria (Ava akatemia, 2015; Koivisto & Ranta, 2019, s. 10). Kysyttäessä haastateltavilta esihenkilön tarpeellisuudesta, pidettiin esihenkilön roolia kuitenkin tärkeänä. Ava akatemian (2015) mukaan Z-sukupolvi näkee töiden teon yhteistyönä, mutta haastattelut toivat esiin tarpeen esihenkilölle, joka ottaa vastuuta työyhteisön toiminnan johtamisesta. Haastatteluissa kävi yllättäen ilmi esihenkilöiden läsnäolon tärkeys. Esihenkilön läsnäoloa ja ohjausta kaivattiin työpaikalla, vaikka teorian nousseen tiedon, Csobanka (2016, s. 66) mukaan Z-sukupolven vahvuuksiin kuuluu omatoiminen tiedonhaku. Haastateltavat kokivat, että työpaikalla on hyvä olla joku, keneltä pyytää neuvoa ja kenen puoleen kääntyä ongelma- ja ristiriitatilanteissa.

Z-sukupolvi on kasvanut jatkuvan vuorovaikutuksen kulttuurissa sosiaalisen median kautta, ja Gailyn (2022, s. 51) mukaan he antavat palautetta avoimesti ja puuttuvat rohkeasti epäkohtiin. Haastattelut tukivat teoriaosuutta, sillä haastateltavat kertoivat, että esihenkilön tulee osata ottaa palautetta vastaan.

Teoriaosuudessa hyvän esihenkilön ominaisuuksiksi mainittiin aitous, kaverillisuus, ammattitaito ja reiluus (Salminen, 2017, s. 44-45). Haastatteluvastauksen perusteella esihenkilöltä toivotut ominaisuudet olivat pitkälti samansuuntaisia, kuin teoriassa esitetyt piirteet. Haastattelussa ilmeni kuitenkin myös näkökulma, ettei esihenkilön tehtävänä ole olla työntekijöiden paras kaveri.

Teoriaosuudessa Rubanovitschin (2020, s. 216) mukaan yksilöiden huomioinen työpaikalla on tärkeää, ja myös haastatteluvastaukset tukivat tätä näkemystä. Esihenkilön läpinäkyvä toiminta, avoimen työilmapiirin luominen, luottamuksen rakentaminen ja toimiva vuorovaikutus ovat teoriassa Salmisen (2017, s. 328) mukaan mainittu Z-sukupolven odotuksiksi työnantajaansa kohtaan. Haastattelutulokset olivat linjassa tämän teorian kanssa työnantajan johtamiskäytännöistä.

Haastatteluaineistossa ilmeni siinä mielessä yhteys johtamisen ja Z-sukupolven työnantajaan sitoutumisen välillä, että haastateltavilla oli selkeä näkemys esihenkilön luonteen ja johtamistavan suhteen. Haastateltavat korostivat, että hyvä vuorovaikutussuhde esihenkilön kanssa on olennainen osa onnistunutta esihenkilötyötä ja johtamista. Niin teoriaosuudessa Rubanovitschin (2020, s. 216) mukaan, kuin haastatteluissa tuli ilmi, että Z-sukupolvi haluaa johtamiselta henkilökohtaista otetta.

10 KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Tutkimus tuotti tietoa, joka vastasi kehittämistyön tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tulokset olivat linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa, eikä sen ulkopuolisia sitoutumisen tekijöitä noussut esiin. Tutkimuksen tuottaman tiedon ja teoreettisen viitekehyksen avulla kehittämistyön tavoitteet saavutettiin, ja tunnistettiin keinoja kohderyhmän sitouttamisen vahvistamiseksi työnantajaan. Teoreettinen tieto kehittämistyön taustalla tuki Z-sukupolven työhön sitoutumisen vahvistamista. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmien avulla saatiin vastauksia siihen, millä keinoin Scandic Pori ja Scandic Rauma työnantajana, pysyy paremmin sitouttamaan Z-sukupolven työntekijöikseen. Tutkimustulokset toivat esiin niitä tekijöitä, joita Z-sukupolvi pitää työssään merkityksellisenä.

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että suurimmalla osalla Z-sukupolven työntekijöistä, työilmapiiri nousi merkittävimmäksi tekijäksi työhön sitoutumisen kannalta. Tutkimuksen tulos vahvisti ymmärrystä siitä, että työsopimuksen solmiminen viestii työntekijälle, työnantajan halua pitää hänet organisaatiossa.

Perehdytyksen aikana vallitseva myönteinen ilmapiiri, osoittautui myös tärkeäksi tekijäksi. Kun perehdytys onnistuu, uusi työntekijä voidaan saada sitoutumaan yritykseen jo työuran alkuvaiheessa, mikä vähentää uusien perehdytysten tarvetta. Työnantaja voi edistää työntekijöidensä työssä viihtymistä, hyväksi koetun johtamisen avulla. Työssä viihtyminen lisäsi halukkuutta jäädä

työpaikkaan, mikä puolestaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Tulosten hyödyntäminen on tärkeää, sillä jo matkailualan kausiluonteisuuden takia, alalla tehdään paljon uusien työntekijöiden ja työharjoittelijoiden perehdyttämistä.

Tutkimuksen tulokset toivat esiin tekijöitä, joiden pohjalta kehittämistyön lopputuloksena laadittiin työnantajalle ehdotuksia siitä, miten voi edistää Z-sukupuolen työntekijöiden sitoutumista yritykseen (liite 2). Työnantajan kannattaa tulevaisuudessa panostaa enemmän hyvän työilmapiirin luomiseen ja sen ylläpitämiseen. Hyvän työilmapiirin keskeisiä tekijöitä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, vuorovaikutus ja oikeudenmukaisuus. Työilmapiirin luomiseen vaikuttavat kaikki työpaikalla olevat henkilöt niin työntekijät kuin esihenkilöt. Työnantaja on kuitenkin avainasemassa omalla johtamisellaan ohjaamassa työilmapiirin luomista. Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat keskinäinen vuorovaikutus, viestintä, yhteinen tekeminen ja mahdollisten ristiriitatilanteiden ratkaisu. Erityisesti keskinäinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden tunne, ovat tutkimuksessa esille nousseita tekijöitä. Näihin asioihin panostamalla, työnantaja pystyy vaikuttamaan hyvän työilmapiirin säilymiseen.

Henkilökohtaisesti suunniteltu perehdytys ja sen aikatauluttaminen, tukevat uuden henkilön oppimista ja parantavat pidemmällä aikavälillä hänen sitoutumistaan työnantajaan. Perehdytyksen tulee tapahtua kiireettömästi ja ottaa huomioon yksilöiden erilaiset tavat oppia ja omaksua uusia asioita. Perehdytystilanteissa tulee käyttää yleisesti ymmärrettäviä termejä, eikä alan sisäistä sanastoa. Perehdytyksen aikana tulee panostaa tietojärjestelmien sujuvaan ja ymmärrettävään oppimiseen. Oppimista tukee parhaiten se, kun mukana on myös käytännön tekemistä.

Esihenkilötyössä tulee korostaa henkilökohtaista huomioimista. Kuunteleminen ja yksilöiden vahvuuksien huomiointi ovat keinoja, joilla voi vaikuttaa henkilökohtaisesti työntekijöihin. Henkilökohtaisen huomioimisen tukeminen on keskeistä Z-sukupolvelle, ja se auttaa lisäämään heidän sitoutumistaan työnantajaan. Esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä, tasapuolinen ja

kärsivällinen. Esihenkilöltä odotetaan kykyä puuttua vaikeampiinkin asioihin. Palautteen vastaanottaminen on olennainen osa esihenkilötyön osaamista.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää Z-sukupolven työnantajaan sitoutumista edistäviä tekijöitä, matkailualan vastaanotossa työskentelevien näkökulmasta. Kehittämistyössä oli tavoitteena selvittää niitä asioita, jotka Z-sukupolvi kokee merkitykselliseksi työelämässä ja joilla on vaikutusta siihen, kuinka vahvasti he ovat valmiita sitoutumaan työnantajaansa. Kehittämistyön haastattelujen teemat olivat yhteneväiset teoreettisen viitekehyksen käsitteiden kanssa. Odotuksena oli myös saada selville Z-sukupolven näkemys ja kiinnostus matkailualaa kohtaan tulevaisuuden työpaikkana.

Tiedonkeruumenetelmien, teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi, avulla saatiin selvitettyä hyödyllisiä ja toteuttamiskelpoisia tapoja kehittää Scandic Porin ja Scandic Rauman vastaanoton Z-sukupolven työntekijöiden sitouttamisen keinoja työnantajaan. Konkreettisenä tuotoksena syntyi työnantajalle kehitysehdotuksia keinoista, joilla Z-sukupolven sitoutumista työnantajaan saisi edistettyä (liite 2).

11.1 Pohdinta

Matkailualalla työnteko poikkeaa normaalista toimistotyöstä. Työajat ovat vaihtelevia ja työtä tehdään kolmivuorotyönä. Työ on vahvasti sidoksissa vuodenaikoihin ja eri sesonkeihin, jotka vaikuttavat siihen, kuinka paljon työvoimaa milloinkin tarvitaan. Työn ennakoimattomuus tekee vaikeaksi määritellä etukäteen tarkkaa henkilöstötarvetta, minkä vuoksi päädytään usein määrä- tai osaikaisiin tuntisopimuksiin. Haastattelujen kautta selvisi, että myös Z-sukupolvi arvosti ja halusi voimassa olevan tuntityösopimuksen. Voimassa oleva

sopimus vähensi epävarmuutta työn jatkumisesta ja ennen kaikkea se osoitti työntekijälle, että työnantaja haluaa pitää hänet työntekijänään.

Tutkimuksesta voi todeta Z-sukupolven työntekijöiden olevan nykypäivänä valmiimpia etsimään uutta työtä, mikäli he kokevat tyytymättömyyttä nykyiseen työnantajaansa. Z-sukupolven kohdalla käsitys työnantajalle uskollisena pysymisestä on vähentynyt. Työnantajan näkökulmasta uusien työntekijöiden jatkuva rekrytointi ja perehdyttäminen on merkittävä kuluerä. Tämän lisäksi myös ajankäytön kannalta kyseessä on vaativa prosessi. Sitouttamista voi lähteä vahvistamaan jo uuden työntekijän perehdyttämisen kautta. Näin heti työsuhteen alussa pystytään lisäämään työntekijän motivoitumista työhön ja työnantajaan. Haastatteluissa tuli esille, että Z-sukupolvi hakee monipuolisia työtehtäviä ja vaihtelevia työpäiviä. Työnantaja voi esihenkilötyön avulla johtaa työntekijöiden tehtäviä ja tehdä työnkuvien sisällöstä monipuolisempia.

Työn laatu voi myös heikentyä siinä vaiheessa, kun uudet työntekijät totuttelevat uusiin tehtäviinsä. Työnantajasta saattaa ajan myötä tuntua turhauttavalta palkata jatkuvasti uusia työntekijöitä, jos työntekijöiltä puuttuu motivaatio sitoutua työnantajaansa pitkäksi aikaa. Tämä voi herättää ajatuksen, onko työntekijöiden sitouttamiseen panostaminen lopulta vaivan ja kustannusten arvoista, jos tulevaisuuden työelämässä jatkuvasta työpaikan vaihtumisesta muodostuu uusi normaali. Vai olisiko työnantajien sittenkin järkevää kehittää uudenlaisia sitouttamisen tapoja, jotka vastaavat entistä paremmin Z-sukupolven odotuksiin. Varmaa on, että uusien sukupolvien myötä muutoksia tulee väistämättä tapahtumaan. Digitalisaation nopea kehitys sekä nuorten sukupolvien toimintatavat edellyttävät työnantajilta jatkuvaa uudistamista ja kehityksen tahdissa pysymistä.

Kehittämistyön tekijä sai uutta tietoa niistä asioista, mitä Z-sukupolvi pitää tärkeinä tekijöinä sitoutuessaan työnantajaansa. Haastattelutilanteet antoivat hyödyllistä tietoa Z-sukupolven odotuksista perehdytystä ja esihenkilötyötä kohtaan. Haastateltavat kertoivat, miten haluavat, että heitä johdetaan ja millaisessa työilmapiirissä he haluavat työskennellä. Kehittämistyön tekijä toimii lähiesihenkilönä kohdeorganisaatiossa, joten tutkimustulokset laittoivat hänet

pohtimaan omia luonteenpiirteitään ja johtamistapojaan. Lisäksi kehittämistyön tekijä havaitsi, että nuoren perehdytys tulisi yksilöidä jokaisen oman tarpeen mukaan. Samalla vahvistui hyvään ja avoimeen työilmapiiriin panostamisen tärkeys, jota pitää kehittää ja esimerkiksi työpalaverissa ylläpitää. Työympäristö, jossa vallitsee hyvä myönteinen ilmapiiri, muodostaa perustan Z-sukupolven työntekijän sitoutumiselle.

11.2 Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kietoutuu olennaisesti sen toteutustapaan, eikä niitä voida tarkastella erillisinä kokonaisuuksina. Merkityksellisempää, kuin määrä, on se, kuinka hyvin tutkittavat tuntevat asian eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston laatu, on tutkimusaineiston määrää merkittävämpi asia. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa tutkija itse. Tutkijan oma rehellisyys korostuu siinä, että hän tekee tutkimuksen valinnat ja ratkaisut itsenäisesti. Tästä syystä tutkijan täytyy arvioida aina tekemänsä valinnan kohdalla valintansa luotettavuutta. Tutkijan tulee pyydettyäessä osata perustella tekeminsä ratkaisuja. (Vilka, 2015, s. 196-197.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuskohteen ja tutkitun aineiston yhteensopivuus. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa tutkittavaan ilmiöön ja tilanteeseen, joten niitä ei voida toteuttaa uudelleen täsmälleen samalla tavalla. Tästä syystä tutkimusprosessin kuvaus on hyvä tehdä yksityiskohtaisesti. Tarkan kuvauksen avulla, lukija pystyy ymmärtämään tutkimuksen kulkua ja saa selkeän käsityksen siitä, mitä tutkimuksessa on tehty. On tärkeää esittää tutkimusprosessi selkeästi ja kuvata se tarkasti, jotta tutkimuksen luottavuutta pystytään arvioimaan sen perusteella, voiko tutkimuksen esitystavan perusteella lukija päätyä samoihin johtopäätöksiin, kuin tutkimuksen tekijä. (Vilka, 2015, s. 197-198.)

Kehittämistyön teemahaastattelut kohdistuivat vain kuuteen henkilöön, mutta nämä kaikki haastateltavat kuuluivat Z-sukupolveen ja olivat töissä matkailualalla tai kouluttautumassa matkailualalle. Kaikkien haastateltavien

työpaikka oli kohdeorganisaation vastaanotto, joko Porissa tai Raumalla. Haastattelut tehtiin kolmen viikon sisällä, joten haastateltavat kertoivat samoista tapahtumista ja kokemuksista. Osallistuva havainnointi laajensi aineistoa monipuolisesti ja havainnointi tuki tutkimuksen tuloksia, joten käytettävät tiedonkeruumenetelmät olivat riittävän kattavia. Kokonaisuutena voidaan todeta, että tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin ja tukivat kehittämistyön teoriaa.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tarkastella erikseen havaintojen luotettavuutta ja niiden puolueettomuutta. Puolueettomuus tulee esiin erityisesti silloin, kun pohditaan, pyrkiikö tutkija ymmärtämään haastateltavia heidän omasta näkökulmastaan vai tulkitseeko hän heidän kertomuksensa oman näkemyksensä kautta. Tutkijan havainnointiin voi vaikuttaa esimerkiksi hänen sukupuolensa, ikänsä, kansalaisuutensa ja ammattinimikkeensä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160.)

Haastattelijan asema haastateltavien lähiesihenkilönä on saattanut vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti haastateltavat ovat vastanneet esitettyihin kysymyksiin. Haastateltavat ovat voineet tietoisesti tai tiedostamattaan muokata vastauksiaan miellyttääkseen esihenkilöään tai välttääkseen mahdollisia negatiivisia seurauksia. Tämä on voinut johtaa siihen, että vastaukset eivät ole täysin vastanneet heidän todellisia ajatuksiaan tai kokemuksiaan, mikä puolestaan heikentää tulosten luotettavuutta. Toisaalta haastateltavat ovat myös voineet kokea olonsa turvalliseksi ja ymmärretyiksi tutun henkilön seurassa, mikä on voinut kannustaa heitä kertomaan asioista rehellisemmin. Toisin sanoen, tutuus ja luottamussuhde ovat voineet lisätä avoimuutta ja tarkkuutta vastauksissa, mikä on parantanut tulosten luotettavuutta.

Teemahaastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin tulosten analysointiin on saattanut vaikuttaa havainnoijan omat aiemmat kokemukset vastaanotossa työskentelystä ja esihenkilötyöstä. Tällä on voinut olla vaikutusta litteroinnista poimittujen tutkimustulosten kirjoittamiseen. Havainnoija on tuntenut osan havainnoitavista pidemmän aikaa, ja tällä on voinut olla vaikutusta havainnoinnin tasapuolisuuteen. Esimerkiksi tutumpia henkilöitä on voitu havainnoida

vähemmän tarkasti, kun tutkija on ajatellut jo tietävänsä ja tuntevansa heidän työskentelytapansa. Koska havainnoitsija on ollut havainnoitavien lähiesihenkilö, on hänen läsnäolonsa voinut vaikuttaa havainnointitilanteeseen. Kun henkilöt tietävät, että heitä tarkkaillaan, heidän käytöksensä voi muuttua, mikä taas saattaa vääristää havaintoja ja vähentää tulosten luotettavuutta. Koska tutkija on ollut kohdeorganisaatiossa työsuhteessa koko tutkimuksen ajan, on hän tehnyt havainnointia pitkällä aikavälillä. Pitkän aikavälin havainnointi on parantanut havainnoin luotettavuutta, koska havainnoinnit eivät perustu yksittäisiin tilanteisiin.

Kehittämistyössä on hyödynnetty ChatGPT:tä tekstin ilmaisun selkeyttämiseen.

11.3 Jatkokehitysehdotukset

Vaikka Z-sukupolven sitoutumisen keinoja tutkittiin matkailualan kautta, voivat tästä kehittämistyöstä hyötyä myös muut organisaatiot. Kehittämistyön viitekehityksessä olevaa sitoutumisen teoriatietoa ja tutkimuksen tuloksia, voidaan hyödyntää muiden organisaatioiden pohtiessa keinoja, sitouttaa Z-sukupolven työntekijöitä työnantajaan.

Lopputuloksena syntyneet kehittämissuositukset ovat sellaisenaan tai muokattuina, otettavissa käyttöön tukemaan halutun organisaation johtamiskulttuuria. Kehittämissuosituksia hyödynnettäessä tulee kuitenkin huomioida, että tutkimukset tehtiin Porin (asukasluku runsas 83 000 henkilöä) ja Rauman (asukasluku runsas 38 000 henkilöä) kokoisiin kaupunkeihin. Kaupungin koolla saattaa olla vaikutusta haastateltavien ajatuksiin matkailualasta työnantajana.

Tulevaisuudessa haastatteluissa esille nousseista huomioista liittyen työilma-
piiriin, perehdytykseen ja palautekulttuuriin, voisi tehdä lisätutkimusta. Z-sukupolvi piti näitä merkittävinä tekijöinä, tehdessään päätöstä sitoutua työnantajaan. Arvojen merkityksen syvällisempi tutkiminen olisi myös kiinnostava aihe, sillä tässä tutkimuksessa siitä saatiin osittain vastakkaisia tuloksia.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahamaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent.

Admin. (2023). Vastuullisuus yritysmaailmassa: Kuinka yritykset voivat edistää kestäväää kehitystä? <https://www.vastuullinensuomi.fi/vastuullisuus-yritysmaailmassa-kuinka-yritykset-voivat-edistaa-kestavaa-kehitysta>

Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.

Aulankoski, S. (2022). Tietotyön taidot: Teoriaa ja tehtäviä sujuvan työskentelyn tueksi. Duodecim.

Ava Akatemia. (2015). X-, Y- ja Z-sukupolvet työelämässä: Mitä ottaa huomioon eri ikäisiä johdettaessa? <https://www.akatemia.fi/x-y-ja-z-sukupolvet-tyoelamassa-mita-ottaa-huomioon-eri-ikaisia-johdettaessa>

Carlsson, M. & Järvinen, K. (2012). Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas. Sanoma Pro.

Clevry. (11.10.2024). Työntekijän sitouttaminen – Näin pidät kiinni työntekijöistä. <https://www.clevry.com/fi/blog/tyontekijan-sitouttaminen-nain-pidat-kiinni-tyontekijoista>

Csobanka, Z. (2016). The Z generation. https://www.researchgate.net/publication/307851870_The_Z_Generation

Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. J-Impact.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). Johdatus laadulliseen tutkimukseen (5. painos). Vastapaino.

Gaily, A. (2022). Työn elämä: Tulevaisuuden epätyypilliset työsuhteet. Alma Talent.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2009). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

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

Jonk, S. (13.6.2022). Milleniaalit työelämässä: Diginatiivien odotukset työlle. <https://www.barona.fi/yrityksille/blogi/teknologianatiivit-milleniaalit-mita-he-odottavat-tyoelamalta>

Juutilainen, J. (26.5.2021). Sitouttaminen haastaa luovan alan organisaatioita. <https://blogit.metropolia.fi/tulevaisuudentuottajat/2021/05/26/sitouttaminen-haastaa-luovan-alan-organisaatioita>

Koivisto, S. & Ranta, R. (2019). Näin motivoin yhteistyöhön: Ryhmän johtamisen käsikirja. Kauppakamari.

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

Mishra, G. & Pandey, A. (2024). An Introspection of GEN Z's Organizational Commitment and Workplace Behavior. https://www.researchgate.net/publication/378658164_An_Introspection_of_GEN_Z's_Organizational_Commitment_and_Workplace_Behavior

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

Pyyhtiä, T. (2023). Reset: Työkulttuuri ja huono johtaminen. Books on Demand.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. (2021). Majoitustoiminta ja palveluosaaminen (5. painos). Restamark.

Rubanovitsch, M. (2020). Modernin johtamisen käsikirja: Älä ole pomo. Hämeen Kirjapaino.

Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle (2. painos). J-Impact.

Scandic. (n.d.). Our strategy. Haettu 20.2.2025 osoitteesta <https://www.scandichotelsgroup.com/our-company/our-strategy>

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S. & Davis, B. (2015). Johtamisen parhaat käytännöt: Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapasi johtaa. Päivä.

Susetio, A., Aditya, E. & Meilani, Y. (2025). Work engagement and its related construct among generation Z: A systematic literature review integrating jd-r, set, and sdt perspectives. <https://tpmap.org/submission/index.php/tpm/article/view/3237/2418>

Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). Z ja epäjohtaminen. Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Työterveyslaitos. (2020). Hyvinvointia työstä 2030 -raportti: Suomalaisen työelämän asenteiden ja toimintatapojen muuttuminen välttämätöntä ihmisten työkyvyn ylläpitämiseksi. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/hyvinvointiastyosta-2030-raportti-suomalaisen-tyoelaman-asenteiden-ja-toimintatapojen-muuttuminen>

Työterveyslaitos. (n.d.). Työn imu. Haettu 16.11.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). Matkailu kasvaa ja uudistuu. Haettu 6.11.2023 osoitteesta <https://tem.fi/matkailu>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). Toimialaraportti: Matkailuala kasvun tiellä haasteiden ja toimintaympäristön muuttuessa. <https://tem.fi/-/toimialaraportti-matkailuala-kasvun-tiella-haasteiden-ja-toimintaympariston-muuttuessa>

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

LIITE 1: HAASTATTELU

Teema 1. Matkailuala

- Mikä matkailualalla työskentelyssä kiinnostaa? / Miksi hakeuduit alalle?
- Näetkö matkailualan tulevaisuuden työpaikkana?
- Miten ajattelet matkailualan muuttuvan tulevaisuudessa?
- Miten digitalisaatio ja sosiaalinen media näkyvät vastaanoton työskentelyssä?

Teema 2. Työn merkityksellisyys

- Minkälaisesta työstä nautit?
- Miten tärkeäksi koet, että omat arvosi kohtaavat työpaikan arvojen kanssa?
- Mitä mieltä olet matkailualan merkityksestä nykypäivänä?
- Miten merkittävänä koet työn teon itsellesi?
- Miten näet työn merkityksellisyyden vaikuttavan työhön sitoutumiseen?

Teema 3. Työhön perehdyttäminen

- Millaista on hyvä perehdytys?
- Milla tavalla opit parhaiten?
- Miksi sinun mielestäsi hyvä perehdytys on tärkeää yritykselle?
- Koetko, että perehdytyksellä on merkitystä työhön sitoutumiseen?

Teema 4. Johtaminen

- Millaisia ominaisuuksia arvostat esihenkilössä?
- Koetko, että esihenkilöitä tarvitaan työpaikoilla?
- Millaisissa asioissa koet, että itse tarvitset esihenkilöä?
- Pitääkö esihenkilön olla fyysisesti läsnä työpaikalla?

Teema 5. Työhön sitoutuminen

- Mikä motivoi sinua työssäsi?
- Mitkä asiat vaikuttavat työpaikalla viihtymiseen?

- Laita seuraavat asiat tärkeysjärjestykseen:
 1. palkka
 2. työsuhde-edut
 3. työilmapiiri
 4. etenemismahdollisuudet

LIITE 2: KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämisehdotuksia työnantajalle Z-sukupolven työhön sitouttamiseen

Työpaikan ilmapiiri

- Vahvista systemaattisesti hyvää työilmapiiriä tukevia tekijöitä
- Ylläpidä avointa työilmapiiriä
- Vahvista yhteisöllisyyttä
- Mahdollista työyhteisö, joka sallii virheiden tekemisen

➔ Hyvä työilmapiiri on tärkein työhön sitouttamisen tekijä

Perehdytys

- Luo perehdytystilanteeseen myönteinen ja kiireetön ilmapiiri
- Huomioi yksilön tarpeet ja henkilökohtainen oppimistahti
- Anna työntekijän toimia itsenäisesti, mutta ole tukena
- Varmista, että järjestelmien käyttö opetetaan selkeästi ja ymmärrettävästi
- Puhu selkokieltä

➔ Useampi muodostaa perehdytyksessä käsityksensä työyhteisön ilmapiiristä ja sen kautta siitä, haluaako jäädä työpaikkaan töihin

Johtaminen

- Ole aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja kysy, mitä heille kuuluu
- Kuuntele, mitä työntekijöillä on sanottavaa
- Ole helposti lähestyttävä
- Luo luontevaa palautekulttuuria ja hallitse palautteen vastaanotto
- Sitouta työntekijä tuntisopimuksen kautta
- Huomio fyysinen työympäristö ja työergonomia

➔ Johtaminen antaa tunteen, että on osa työyhteisöä