

Z-sukupolven työssäjaksamisen tukeminen johtamisella

Johtaminen ja organisointi
kandidaatintutkielma

Laatija:
Jaana Tornivaara

Ohjaaja:
KTT Annika Blomberg

12.12.2025

Turku

Opiskelijan lausunto tekoälyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Jaana Tornivaara

Otsikko: Z-sukupolven työssäjaksamisen tukeminen johtamisella

Ohjaaja: KTT Annika Blomberg

Sivumäärä: 35 sivua (+ liitteet 1 sivua)

Päivämäärä: 12.12.2025

Tiivistelmä

Työelämä on kokenut viime vuosikymmeninä voimakkaita muutoksia, joita ovat vauhdittaneet digitalisaatio, globalisaatio ja työn tekemisen tapojen murros. Nämä muutokset ovat muokanneet organisaatioiden rakenteita, johtamiskäytäntöjä ja työntekijöiden odotuksia merkittävästi. Samalla työelämään on astunut uusi sukupolvi, Z-sukupolvi, joka on ensimmäinen täysin digitaalisen ajan sukupolvi. Tämän sukupolven työelämäodotukset sekä käsitys hyvästä johtamisesta ovat muotoutuneet nopean teknologisen kehityksen, globalisaation ja yhteiskunnallisen epävarmuuden keskellä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan, millaisia tekijöitä Z-sukupolvi tarvitsee työssäjaksamisen tueksi, ja miten esihenkilötyö voi vastata näihin odotuksiin. Tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä Z-sukupolven työelämän arvoista sekä niiden vaikutuksesta työssäjaksamisen ja johtamisen käytäntöihin.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena aiemman akateemisen aineiston pohjalta. Tutkielman teoreettinen viitekehys, jota on tarkasteltu vertaisarvioitujen artikkelien sekä akateemisen kirjallisuuden pohjalta, rakentuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä osiossa tarkastellaan sukupolvikokemusta ja Z-sukupolven arvojen erityispiirteitä. Toisessa osiossa analysoidaan työssäjaksamisen keskeisiä teorioita. Kolmannessa osiossa käsitellään johtamista Z-sukupolven näkökulmasta, painottaen tunneälyä, vuorovaikutteisuutta, selkeää rakenteellista tukea ja osallistavaa työtettä.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että Z-sukupolven työelämäodotukset rakentuvat kolmen keskeisen teeman ympärille: työn selkeys ja jäsentyneisyys, psykologisten perustarpeiden täyttyminen sekä vuorovaikutteinen, matalahierarkkinen johtajuus. Z-sukupolvi arvostaa joustavuutta ja autonomiaa, mutta tutkimustulokset osoittavat, että autonomia ei sellaisenaan takaa työssäjaksamista. Ilman rakenteellista tukea ja kokeneen esihenkilön ohjausta joustavuus voi lisätä kuormitusta, erityisesti etätyöympäristöissä.

Avainsanat: Z-sukupolvi, työssäjaksaminen, nuoret työntekijät, johtaminen, työelämäodotukset

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusaiheen tausta ja kiinnostavuus	6
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
2	Työssäjaksaminen	10
2.1	Työssäjaksamisen määritelmä ja merkitys työelämässä	10
2.2	Työhyvinvointi työssäjaksamisen pohjana	11
2.3	Työssäjaksamisen johtaminen	15
3	Z-sukupolvi työelämässä	19
3.1	Z-sukupolven määritelmä ja sukupolvikokemus	19
3.2	Z-sukupolven arvot työelämässä	20
3.3	Z-sukupolven työelämäodotukset	22
4	Z-sukupolven työssäjaksamiseen vaikuttavat johtamisen keinot	24
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	28
5.1	Yhteenveto ja pohdinta	28
5.2	Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	30
	Lähteet	32
	Liitteet	36
	Liite 1 Selvitys generatiivisen tekoälyn käytöstä kandidaatintutkielmassa	36

KUVIOT

Kuva 1. JD–R-mallin keskeiset mekanismit työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen selittäjinä (mukaillen Bakker & Demerouti, 2007) 13

Kuva 2. Maslowin tarvehierarkia (Mukaillen Maslow1943) 15

1 Johdanto

1.1 Tutkimusaiheen tausta ja kiinnostavuus

Joka neljäs suomalainen työntekijä kokee työuupumuksen oireita. Työuupumuksen oireet ovat yleistyneet erityisesti nuorten, hiljattain työelämään siirtyneiden työntekijöiden keskuudessa. Työelämän tutkimukset osoittavat, että joka kolmannella alle 36-vuotiaalla työssäkäyvällä on työuupumusoireita (Työterveyslaitos TTL 2025). Lisäksi Chen ym. (2022) osoittavat, että erityisesti nuoret työntekijät kokevat merkittäviä työperäisiä stressitekijöitä uran alkuvaiheessa. Työuupumus on työhön liittyvän pitkäaikaisen kuormituksen myötä kehittyvä häiriö, jota kuvastaa krooninen väsymys, etäännyminen työstä sekä häiriöt kognitiivisessa hallinnassa ja tunteiden hallinnassa. Työuupumuksella on negatiivisia seurauksia muun muassa terveydelle, työssä suoriutumiseen ja elämänlaadulle. (Työterveyslaitos TTL 2025.)

Diagnoosina työuupumusta ei ole virallistettu, ja koska tilastollisesti päteviä rajoja työuupumuksen käsitteelle ei ole, sen esiintyvyyttä on vaikea arvioida luotettavasti (Korkeila ym. 2001). Työuupumuksen määritelmien moninaisuus voi osaltaan hankaloittaa sen tunnistamista sekä sitä, erotetaanko työuupumusoireilu varsinaisesta työuupumuksesta (Hakanen & Kaltiainen 2022). Työelämässä päädiagnoosiksi kirjataan usein jokin sairaus kuten masennus tai ahdistuneisuushäiriöt (Kausto ym. 2024). Työhyvinvoinnin pahentunut tilanne ja työkyvyttömyyden kasvu on johtanut siihen, että terveys ja hyvinvointi on Yhdistyneiden Kansakuntien kestävä kehityksen tavoitteiden listalla kolmannella sijalla (United Nations 2025).

Työuupumus, työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat siis kansainvälisestikin tärkeitä ja ajankohtaisia aiheita, joita työelämän murros ja kasvava työvoimapula nostavat myös yhteiskunnan kannalta jatkuvasti pinnalle. Yksilön kannalta kokonaisvaltainen työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen, urakehitykseen ja ansiotulon tasoon. Lisäksi valtio- ja organisaatiotasolla työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi työttömyyskustannuksiin sekä sairaus- että eläkekustannuksiin. (Virtanen & Sinokki 2014, 142, 174, 236; Guest 2017, 34.)

Työhyvinvoinnin heikentyminen ja erityisesti nuorten työntekijöiden lisääntyneet työuupumusoireet tekevät sukupolvien välisistä eroista työelämässä entistä ajankohtaisemman tutkimuskohteen. Z-sukupolvesta on tullut merkittävä työntekijäryhmä

ja heidän osuutensa kasvaa entisestään seuraavien vuosien aikana. Koska työuupumusoireita esiintyy erityisen runsaasti juuri työuran alkuvaiheessa, on Z-sukupolven työssäjaksamisen ymmärtäminen keskeisessä roolissa työelämän ongelmien ennaltaehkäisemiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi. (Chen ym. 2022.)

Z -sukupolvea ja heidän työelämämotiivejaan on tutkittu jo jonkin verran, mutta tutkimus on edelleen selvästi vähäisempää kuin heitä edeltävästä milleniaalien sukupolvesta. Kirjallisuudesta löytyy tutkimusta muun muassa Z-sukupolven ajatuksista johtajuutta kohtaan ja siitä, mitä Z-sukupolvi odottaa johtamiselta. (Yılmaz, Dinler Kışaçtutan & Gürün Karatepe 2024.) Aiempi tutkimus on kuitenkin keskittynyt pääasiassa Z-sukupolven opiskelijoina ja heidän odotuksiinsa tulevaisuuden työelämää kohtaan (Gabriellova & Buchko 2021, 12). Vaikka Z-sukupolven vanhimmat ovat olleet jo vuosia työelämässä, heidän kokemuksistaan, työn vaatimuksista ja johtajuuden vaikutuksesta työssäjaksamiseen on edelleen saatavilla vain rajallisesti tutkimustietoa. Tämä tutkimusaukko korostaa tarvetta tarkastella Z-sukupolvea nimenomaan työelämässä toimivana työntekijäryhmänä ja analysoida olemassa olevan teorian pohjalta, millaiset johtamiskäytännöt voivat edistää heidän työssäjaksamistaan suhteessa heidän sukupolvelleen tyypillisiin johtamisodotuksiin.

Työhyvinvoinnin merkitys on tunnistettu maailmanlaajuisesti ja sen tutkimuksella on jo pitkät perinteet. Lisäksi työelämässä tapahtuvat muutokset, kuten työn itsenäistyminen, väestön ikääntyminen ja kokemus työn vaatimusten kasvusta sekä kiireen lisääntymisestä pitävät työhyvinvoinnin ja siihen liittyvät tutkimukset pinnalla nostamalla esiin jatkuvasti uusia tarpeita sekä haasteita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005:25.) Z-sukupolven tarpeiden huomioiminen voi vähentää työelämän ongelmia ja tukea työntekijöiden pitkän aikavälin työkykyä. Johtamisella on keskeinen vaikutus siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja jaksavat työssään. Tutustumalla Z-sukupolven näkemyksiin työelämäänsä ja johtamiseen, voidaan tunnistaa millaisella johtamisella tuetaan parhaiten Z-sukupolven työssäjaksamista. Hyvinvoivat työntekijät ovat yleensä luovempia, sitoutuneempia ja suoriutuvat paremmin kuin he, joiden hyvinvointi ja työssäjaksaminen on heikompaa (Zhong ym. 2020).

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten johtamisella voidaan tukea Z-sukupolven työssäjaksamista. Tutkielman tarkoitus on lisätä ymmärrystä siitä, millainen Z-sukupolvi on työelämässä ja millaista johtamista nuoret työntekijät arvostavat.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Millainen johtaminen tukee Z-sukupolven työssäjaksamista?

Jotta tutkimuskysymykseen on mahdollista vastata, tutkielmassa tutustutaan työssäjaksamiseen, sen ilmenemismuotoihin, sekä työssäjaksamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi syvennytään Z-sukupolven määritelmään sekä siihen, millainen Z-sukupolvi on työelämässä.

Tutkielmaa on tarkennettu seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

Mitä on työhyvinvointi ja työssäjaksaminen?

Millainen Z-sukupolvi on työelämässä ja miten heitä johdetaan?

Kandidaatintutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, ja se perustuu olemassa olevan tieteellisen aineiston teoreettiseen analyysiin. Tutkielman tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin aiemman kirjallisuuden tarjoaman tiedon ja näkökulmien avulla. Aineistona käytetään pääasiassa vertaisarvioituja akateemisia artikkeleita sekä vertaisarvioituja teoksia. Näiden lisäksi käytetään myös muuta asiantuntijakirjallisuutta. Lähdeaineisto on haettu Volterin, Scopuksen sekä EBSCOhostin tietokannoista. Tieteellisten artikkeleiden laatu on tarkistettu JUFON Portaalista ja lähteinä on käytetty ainoastaan lähteitä, jotka ovat saaneet JUFON luokituksen 1–3.

Tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä ovat Z-sukupolvi, millaisia he ovat työelämässä, sekä työhyvinvointi ja työssäjaksaminen. Tutkielma on esitetty viidessä osassa. Vastausta tutkielman päätutkimuskysymykseen etsitään purkamalla se kahteen alatutkimuskysymykseen, joita käsitellään johdannon jälkeen ensin erillisinä lukuina. Luvussa 2 käsitellään työhyvinvointia sekä työssäjaksamista, ja etsitään vastauksia ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Luvussa 3 tarkastellaan Z-sukupolvea ja sitä, mitä he johtamiselta kaipaavat. Tässä luvussa vastataan toiseen alatutkimuskysymykseen. Tutkielman luvussa 4 tarkastellaan, miten työssäjaksamista voidaan tukea johtamisella Z-

sukupolven näkökulmasta. Luvussa 5 esitellään tutkielman tulokset, johtopäätökset ja pohditaan myös jatkotutkimusehdotuksia.

2 Työssäjaksaminen

2.1 Työssäjaksamisen määritelmä ja merkitys työelämässä

Työssäjaksaminen eroaa työtyytyväisyydestä ja hetkellisestä innostuksesta sillä, että se on pitkäkestoinen, positiivinen ja yksilön psykologinen tila. Se yhdistää yksilön voimavaroja ja motivaatiota työssä suoriutumiseen. (Schaufeli & Bakker 2004, 293–315.) Työssäjaksamista on tutkittu paljon niin kvantitatiivisesta kuin kvalitatiivisesta näkökulmasta. Tutkimukset osoittavat, että kokemukset työssä jaksamisesta vaihtelevat huomattavasti eri ikäryhmien sekä esimiestehtävissä toimivien välillä (Pekkarinen 2018 66). Nykyisessä työelämässä työssäjaksamisen merkitys korostuu entisestään, koska työn vaatimukset ja epävarmuus lisääntyvät ja kuormittavat työntekijöiden psykologisia voimavaroja. Tämän vuoksi palautumisen ja voimavarojen tukeminen on noussut keskeiseksi tekijäksi sekä yksilön hyvinvoinnille että organisaation kilpailukyvyille (Bakker & Demerouti 2017, 273–285).

Schaufeli ja Bakker (2004) määrittelevät työssäjaksamisen kolmena toisiinsa liittyvänä ulottuvuutena, jotka kuvaavat yksilön psykologista tilaa ja kokemusta työelämässä. Ensimmäinen ulottuvuus on energia, joka viittaa yksilön henkiseen ja fyysiseen sinnikkyYTEEN sekä haluun panostaa työtehtäviinsä. Toinen ulottuvuus on omistautuminen, joka kuvastaa yksilön sitoutumista työtehtäviinsä sekä kokemusta työn merkityksellisyydestä. Tämä ulottuvuus tukee yksilöä työn haasteiden kohtaamisessa. Kolmas ulottuvuus on uppoutuminen, joka näkyy intensiivisenä keskittymisenä työtehtäviin. Tämä tila muistuttaa Csikszentmihalyin (1990) kuvaamaa flow-kokemusta, jossa ajantaju hämärtyy ja työ sujuu luonnollisesti ilman ulkoista ponnistelua. Nämä ulottuvuudet muodostavat työssäjaksamisen kokonaisuuden, jossa energia ja omistautuminen toimivat motivaation sekä aktiivisen osallistumisen perustana, ja uppoutuminen tukee työn hallintaa sekä keskittymistä (Schaufeli & Bakker 2004 293–315). Näiden ulottuvuuksien ymmärtäminen auttaa esihenkilöitä ja organisaatioita tunnistamaan, millaiset työjärjestelyt, palautekäytännöt ja johtamistavat vahvistavat työssäjaksamista ja ehkäisevät työuupumusta (Hakanen 2005, 4–21).

Työssäjaksaminen on siis tärkeä yksilön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn kannalta. WHO:n (2022) mukaan masennus on yksi johtavista syistä työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen heikkenemiseen sekä työkyvyttömyyden kasvuun. Yksilötasolla työssäjaksaminen

vähentää stressiä ja uupumusta, lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa palautumiskykyä työpäivän jälkeen (Bakker ym. 2008). Työssäjaksamista puolestaan lisää kiinnostava työ sekä työyhteisö, joka osaa arvostaa ja tukea yksilöä. Työssäjaksamista edistää myös mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta (Viitala 2009, 212). Työssään jaksavat yksilöt kokevat enemmän merkitystä ja hallinnan tunnetta työssään, ja tämä tukee pitkällä aikavälillä sekä fyysistä että psyykkistä terveyttä (Sonntag 2003, 518–528).

Työssäjaksaminen on yhteydessä myös organisaation suorituskykyyn (Bakker ym. 2008). Kun yksilön kokonaisvaltainen jaksaminen on kunnossa, sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläköitymiset vähenevät, ja tämä puolestaan pienentää organisaatiolle näistä aiheutuvia kustannuksia (Manka 2012, 38–39). Työssäjaksaminen siis näkyy parempana kustannustehokkuutena ja osaamisena. Lisäksi se heijastuu työn laatuun, tuottavuuteen sekä innovaatioiden syntyyn, ja tämä puolestaan parantaa organisaatioiden kannattavuutta ja kilpailukykyä. Menestyksekkäs ja osaamistaan kehittävä organisaatio saa hankittua sitoutuneempaa työvoimaa, jolloin yksilöt ovat halukkaita etenemään urallaan organisaation sisällä ja osaaminen pysyy organisaatiossa. (Manka ym. 2011, 13–15) Organisaatiotasolla työssäjaksaminen on yhteydessä parempaan työsuoritukseen, innovatiivisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi se vähentää sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta, mikä edistää organisaation kilpailukykyä ja tehokkuutta. Näin ollen työssäjaksaminen ei ole pelkästään yksilön kokemus, vaan sillä on suoria ja merkittäviä vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen ja hyvinvointikulttuuriin. (Schaufeli 2015.) Työssäjaksamisen huomioiminen strategiassa, johtamisessa ja henkilöstöprosesseissa voidaan siten nähdä investointina, joka tuottaa pitkällä aikavälillä taloudellista hyötyä, vahvaa työnantajakuva ja kestävää henkilöstöpolitiikkaa (Grawitch ym. 2006).

2.2 Työhyvinvointi työssäjaksamisen pohjana

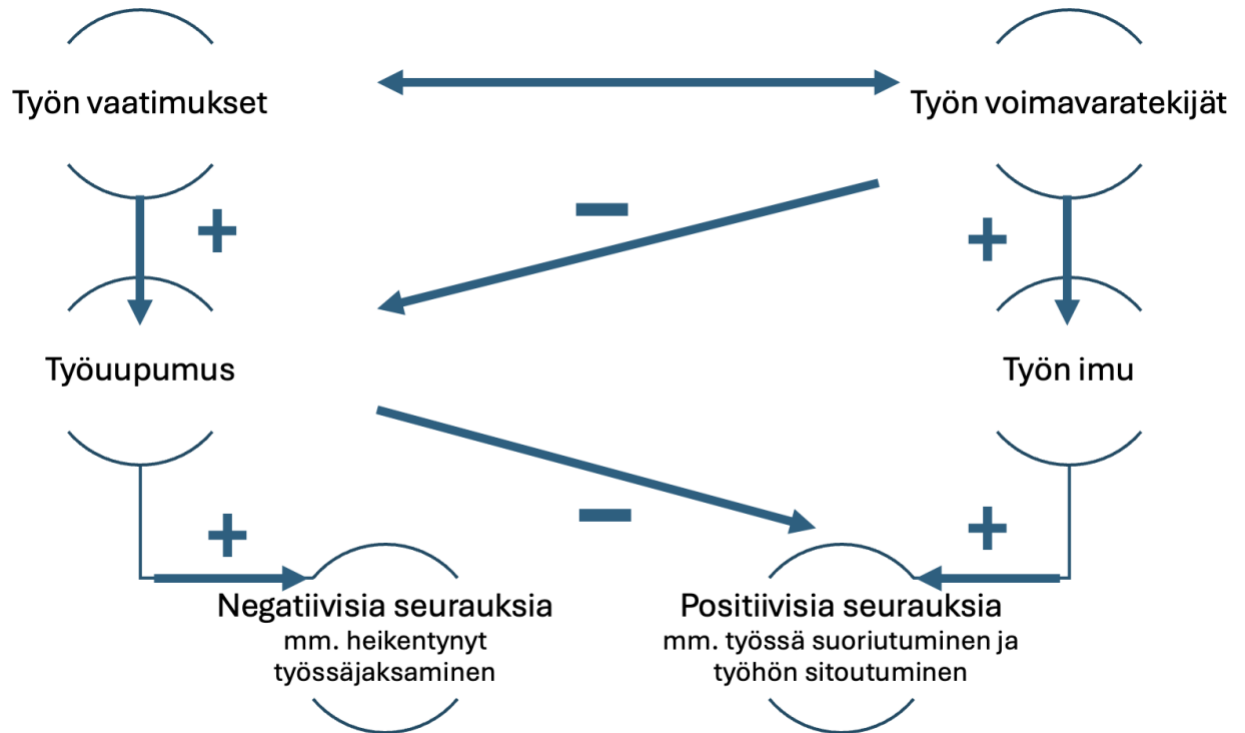
Työhyvinvointi muodostaa perustan yksilön työssäjaksamiselle, sillä se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yksilön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn (Hakanen 2004, 21–22). Työhyvinvoinnilla Hakasen (2004) tarkoittaa tilaa, jossa työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja hallittavaksi, viihtyy työssään ja pystyy kehittämään osaamistaan sekä suoriutuu työstään ilman pitkäaikaista haitallista kuormittumista. Työhyvinvointi rakentaa pohjan sille, kuinka hyvin yksilö jaksaa työssään. Työhyvinvointia voidaan lähestyä useista eri näkökulmista, ja sen tarkasteluun on kehitetty

monenlaisia malleja ja käsitteitä. Kyseessä on laaja-alainen ilmiö, jota on tutkittu paljon vuosien varrella ja joka säilyttää jatkuvan yhteiskunnallisen ja organisatorisen merkityksensä (Laine 2009, 44). Työelämän jatkuvat muutokset, kuten digitalisaatio, epävarmuus ja työn murros, pitävät työhyvinvoinnin keskustelun ytimessä ja korostavat tarvetta löytää uusia, ennakoivia tapoja tukea yksilöiden jaksamista (Grawitch ym. 2006, 129–147).

Työhyvinvointi voidaan ymmärtää joko koko organisaatiota koskevana tilana tai yksilön omakohtaisena kokemuksena. Tällöin työhyvinvointi jaetaan yksilöpsykologiselle ja toiminnalliselle tasolle. Yksilöpsykologisella tasolla työhyvinvointi näkyy esimerkiksi työntekijän energisyytenä, työn mielekkyytenä ja innostuksena työtä kohtaan. Toiminnallinen työhyvinvointi puolestaan ilmenee koko henkilöstön aktiivisuutena, ja siihen voidaan vaikuttaa muun muassa työkyvyn, henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kehittämisen avulla (Tarkkonen 2013, 27). Tutkimusten mukaan työhyvinvointi ja työssäjaksaminen liittyvät toisiinsa erityisesti psykologisten voimavarojen ja motivaation kautta. Työhyvinvointi toimii siis lähtökohtana jaksamiselle lisäämällä yksilön psykologista palautumiskykyä ja kykyä kohdata työssä vaihtelevia kuormitustekijöitä.

Kuormitustekijöiden ja voimavarojen tasapainoa sekä niiden vaikutusta yksilön jaksamiseen voidaan lähestyä JD–R-mallin (Bakker & Demerouti 2017) avulla (Kuvio 1.). Bakkerin ja Demeroutin (2007) JD–R-malli on lyhennys sanoista Job Demands–Resources, ja sen mukaan työresurssit eli työn voimavaratekijät, kuten johtamisen tuki ja palautteen anto, lisäävät sekä työhyvinvointia että työssäjaksamista vahvistamalla työntekijän energiaa ja motivaatiota. JD-R-malli korostaa, että työssäjaksaminen riippuu työvaatimusten ja työn voimavaratekijöiden välisestä tasapainosta. Työvaatimuksia ovat työn kuormitustekijät kuten kiire ja emotionaalinen kuormitus. Työn voimavaratekijät taas ovat tekijöitä, jotka auttavat selviytymään vaatimuksista ja edistävät motivaatiota. Näitä ovat esimerkiksi johtamisen tuki, palautteen saanti ja kehittymismahdollisuudet. Tutkimusten mukaan hyvät voimavaratekijät lisäävät työn imua ja motivaatiota sekä lieventävät työvaatimusten kielteisiä vaikutuksia (Xanthopoulou ym. 2007, 121–141). JD–R-malli on saavuttanut vakiintuneen ja suosituksen aseman työelämän hyvinvointitutkimuksissa. JD–R-malli tuo työssäjaksamisen tarkasteluun rakenteellisen näkökulman, jonka mukaan työympäristöä voidaan muokata siten, että se tukee työntekijän jaksamista, esimerkiksi vähentämällä liiallista kuormitusta tai vahvistamalla sosiaalista tukea. (Bakker & Demerouti 2007.) Käytännössä JD–R-mallia voidaan hyödyntää

esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja työhyvinvointikyselyissä, joissa tunnistetaan työn kuormittavia ja voimavaroja lisääviä tekijöitä sekä sovitaan konkreettisista toimenpiteistä niiden ehkäisemiseksi (Bakker & Demerouti 2007).



Kuvio 1. JD–R-mallin keskeiset mekanismit työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen selittäjinä (mukaillen Bakker & Demerouti, 2007)

Kuvio 1. havainnollistaa työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa sekä sitä, miten ne vaikuttavat työn imun ja kuormittumisen mekanismeihin. Malli kuvaa, miten työvaatimukset kuluttavat yksilön energiaa, kun taas työressurit lisäävät työn imua ja suoriutumista (Bakker & Demerouti 2007).

Kun JD–R-malli tarkastelee työssäjaksamista työn rakenteellisten tekijöiden näkökulmasta, Seligmanin (2011) positiivisen psykologian PERMA-malli tuo esiin hyvinvoinnin psykologiset ja kokemukselliset ulottuvuudet. Mallin mukaan työntekijän hyvinvointi rakentuu viidestä osa-alueesta, joita ovat positiiviset tunteet, uppoutuminen, ihmissuhteet, merkityksellisyys sekä saavutukset. Nämä tekijät selittävät, miksi jotkut työntekijät kokevat työnsä palkitsevaksi ja motivoivaksi silloinkin, kun työn vaatimukset ovat korkealla. Tutkimusten mukaan esimerkiksi merkityksellisyyden kokemus vähentää yksilön uupumisen riskiä ja vahvistaa sitoutumista (Steger 2012, 381–383), kun taas positiiviset tunteet lisäävät psykologista palautumista (Fredrickson 2001, 218–226).

PERMA-malli siis syventää JD–R-mallia kuvaamalla, miten työresurssit vaikuttavat työntekijän sisäiseen kokemukseen ja jaksamiseen. Organisaatiot voivat hyödyntää PERMA-mallia esimerkiksi vahvistamaan tiimien sosiaalisia suhteita ja antamalla tilaa tehtäville, joissa työntekijä kokee onnistumista ja kehittymistä, sillä mallin mukaan myönteiset tunteet, merkityksellisyys ja saavutukset ovat keskeisiä tekijöitä vahvistamaan työssäjaksamista. (Seligman 2011, 16–25.)

Maslowin (1943) tarvehierarkia puolestaan tarjoaa lähtökohdan työssäjaksamisen perusedellytysten ymmärtämiselle (Kuvio 2.). Tarvehierarkia on motivaatiopsykologian tunnetuimpia malleja ja sitä hyödynnetään laajasti työelämässä. Malli liitetään usein työhyvinvoinnin teemaan, mutta myös työssäjaksamisen näkökulmasta teoria tarjoaa selkeän viitekehyksen sille, millaiset tekijät mahdollistavat työntekijän jaksamisen, motivaation ja toimijuuden työssä. (Hyppänen 2013, 141; Lämsä & Hautala 2004, 82–83.) Tarvehierarkia tarjoaa kokonaisvaltaisen rakenteen yksilön tarpeiden ymmärtämiseen, ja se selittää sisäisiä motivaatiotekijöitä. Maslowin mukaan yksilö pyrkii tyydyttämään tarpeensa tietyssä järjestyksessä ja perustarpeet Maslow on jakanut viiteen ryhmään (Hyppänen 2013, 141; Lämsä & Hautala 2004, 82–83). Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, toisella tasolla on turvallisuuden tarve, kolmannella tasolla on yhteenkuuluvuuden tarve, neljännellä on arvostuksen tarve ja viidentenä eli ylimpänä itsensä toteuttamisen tarve. Maslowin mukaan alimman tason tarpeet on oltava tyydytetty, jotta yksilö voi siirtyä seuraavalle tasolle. (Rauramo 2012, 14–18.) Tarvehierarkian näkökulmasta voidaan todeta, että elleivät perustarpeet täyty riittävästi, ei myöskään ylemmille tasoille, kuten itsensä toteuttamiseen tai merkityksellisyyden kokemuksiin, voida kestävästi rakentaa työssäjaksamista (Maslow, 1993). Työelämässä nämä tasojen tarpeet ilmenevät esimerkiksi kohtuullisina työaikoina, turvallisenä työympäristönä, toimivana työyhteisönä, arvostuksen kokemuksina sekä mahdollisuuksina oppia ja kehittyä. Vaikka mallia on kritisoitu sen jäykästä hierarkkisuudesta (Kenrick ym. 2010), se auttaa ymmärtämään, miksi tietyt työn olosuhteet, kuten turvallisuus ja kuulumisen tunne, ovat välttämättömiä sekä PERMA-mallin kuvaamalle psykologiselle hyvinvoinnille että JD–R-mallin edellyttämälle työn voimavarojen hyödyntämiselle.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia (Mukaillen Maslow1943)

Kuvio 2. tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen työssäjaksamisen edellytysten jäsentämiselle. Malli lähtee siitä, että ihmisten tarpeet ovat hierarkkisia ja, että alemmat perustarpeet on täytyttävä ennen kuin korkeammat psykologiset tarpeet ja itsensä kehittäminen voivat toteutua. Työelämässä tämä tarkoittaa, että työssäjaksaminen rakentuu kerroksittain erilaisista tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän energiaan, motivaatioon ja pitkän aikavälin jaksamiseen (Grawitch ym. 2006, 129–147).

2.3 Työssäjaksamisen johtaminen

Työssäjaksamisen johtaminen on keskeinen osa organisaation henkilöstöstrategiaa, sillä se yhdistää työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tavoitteet (Schaufeli & Bakker 2004, 293–315). Johtamisessa yhdistyy organisaation arvot, henkilöstöstrategia ja johtamisen toimintakäytännöt. Työssäjaksamisen kehittäminen ja johtaminen on yhteiskunnallisella tasolla, sillä se vaikuttaa työllisyysasteeseen sekä työuran pituuteen. Lisäksi yksilötasolla tarkasteltuna työssäjaksamista johtamalla voidaan lisätä inhimillistä tuottavuutta. (Manka 2012, 35.) Työssäjaksamisen johtamisen tavoitteena on luoda työolosuhteet ja toimintamallit, jotka tukevat yksilön energisyyttä, motivaatiota ja työhyvinvointia pitkällä

aikavälillä (Bakker ja Demerouti 2007, 309–328). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työssäjaksaminen huomioidaan sekä strategisessa suunnittelussa että arjen johtamistyössä, kuten tavoitteiden asettamisessa ja palautekäytännöissä (Grawitch ym. 2006, 129–147).

Työssäjaksamista on kyettävä myös mittaamaan ja arvioimaan, jotta sitä voidaan johtaa ja kehittää. (Rauramo 2012, 20.) Työssäjaksamista voidaan mitata erilaisilla työhyvinvoinnin mittareilla ja ne voidaan jakaa yksilö-, yhteisö- ja työympäristömittareihin (Rauramo 2008, 36). Henkilöstön työkyvyn ja työssäjaksamisen tilaa voidaan arvioida esimerkiksi seuraamalla sairauspoissaolojen määriä. Sairauspoissaolojen määrään voi vaikuttaa negatiivisesti muun muassa yksilön vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, työsuhteen epävarmuus sekä sosiaalisen tuen puute. (Viitala 2009, 212–213.) Työssäjaksamisen mittarina toimii myös erilaiset työhyvinvointikyselyt sekä palautekyselyt. Työtapaturmatilastot, henkilöstön vaihtuvuus, asiakaspalautteet ja eläköityminen voidaan myös nähdä mittareina, jotka antavat osviittaa työssäjaksamisen tilasta. (Manka ym. 2011, 50–51.) Työssäjaksamisen johtaminen vaatii aikaa, ja mitä monipuolisemmin organisaatio hyödyntää erilaisia mittareita, sen paremmin se pääsee selville työssäjaksamisen tilasta sekä yksilö- että yhteisötasolla (Ojala & Ahonen 2005, 232). Mittarien tulkinta edellyttää kuitenkin laadullista täydentämistä, kuten kehityskeskusteluja, jotta tulosten taustalla olevat tekijät voidaan ymmärtää ja muuttaa konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi (Grawitch ym. 2006).

Johdolla on keskeinen rooli ja vastuu työssäjaksamisen johtamisessa (Bakker & Demerouti 2007), sillä se luo organisaation tavoitteet ja määrittää resurssit, joilla työssäjaksamista johdetaan (Lappi 2022, 189–206). Organisaatiolla on oltava työssäjaksamisen osalta selkeät perustehtävät, arvot, päämäärät ja tavoitteet. Lisäksi henkilöstön työssäjaksamiseen liittyvän toiminnan tulee olla määritelty ja tavoitetila pitää olla selvillä (Rauramo 2012, 20). Organisaation arvot ja henkilöstöstrategia vaikuttavat siihen, millaisia resursseja työssäjaksamiseen ohjataan ja miten esimerkiksi esihenkilöitä tuetaan johtamistyössä. Strategisella tasolla työssäjaksamista tukevat käytännöt, kuten ennakkoiva työterveysyhteistyö, koulutusmahdollisuudet, varhainen tuen malli ja selkeät urapolut. Kun johto viestii työssäjaksamisen tärkeyden johdonmukaisesti ja sitoo sen osaksi tavoitteiden asettamista, työntekijöille välittyy tunne siitä, että heidän hyvinvointinsa on aidosti organisaation keskeinen arvo (Grawitch ym. 2006, 129–147.)

Vaikka resurssit ja organisaation kokonaisvaltaiset tavoitteet tulevat organisaation johdolta, toimii esihenkilö työssäjaksamisen johtamisessa tärkeimpänä tukijana ja vaikuttajana (Manka 2012, 35). Esihenkilön vastuulla on asettaa yhdessä henkilöstön kanssa erilaisia tavoitteita, joiden avulla työssäjaksamisen tavoitteista pidetään kiinni. Lisäksi esihenkilöt tukevat työn priorisoinnissa ja ovat luomassa yhteishenkeä sekä puuttuvat työyhteisön haasteisiin. (Lappi 2022, 208–211.) Esihenkilön rooli korostuu erityisesti siinä, miten työjärjestelyt, työnkuvat ja kuormituksen seuranta on organisoitu. Onnistunut työssäjaksamisen johtaminen auttaa esihenkilöä myös tunnistamaan yksilölliset voimavarat sekä mahdollistaa yksilöllisen tuen, kuten joustot, mentorointi tai työaikajärjestelyt. Esihenkilön arjen teot, kuten kuunteleminen ja oikeudenmukainen työnjako, ovat usein ratkaisevassa roolissa siinä, kokeeko työntekijä itsensä arvostetuksi ja jaksavansa työssään (Hyppänen 2013.)

Aiempi tutkimus osoittaa, että riittävät työresurssit lisäävät työn imua ja suojaavat kuormituksen haitallisilta vaikutuksilta, kuten uupumukselta ja stressiltä (Xanthopoulou ym. 2007). Työssäjaksamisen johtaminen on parhaimmillaan yksilön ohjaamista kasvu-uralle, kannustusta sekä valmentamista. (Rauramo 2012, 19–20) Tutkimuksissa on havaittu, että sekä etätöiden mahdollisuudet että työkierto vahvistavat työssä jaksamisen tunnetta. Työnkierron on todettu edistävän jaksamista, koska se laajentaa ja syventää ammatillista osaamista sekä tuo työhön kaivattua vaihtelua. On kuitenkin huomioitava, että työkiertoon osallistumisen tulee olla vapaaehtoista, jotta se edistää työssä jaksamista. (Partanen 2009, 62.) Valmentava johtamistyyli, jossa esihenkilö keskittyy vahvuuksien tunnistamiseen ja kehittymisen tukemiseen, luo mahdollisuudet työssäjaksamisen kokemukselle ja pitkäaikaiselle sitoutumiselle (Schaufeli, 2021).

Johdon ja esihenkilön roolien lisäksi työssäjaksamisen edistäminen kuuluu jokaiselle yksilölle. Työhyvinvoinnin rakentumisessa yksilöllä on merkittävä vastuu, sillä omilla valinnoilla voidaan edistää terveyttä ja hyvinvointia (Lappi 2022, 208–211). Kun yksilö hallitsee tehokkaasti omia voimavarojaan, helpottaa se esihenkilön mahdollisuuksia tukea jaksamista (Xanthopoulou ym. 2007, 121–141). Myös yksilön oma-aloitteisuus lisää työssäjaksamista, sillä sen avulla hän voi muuttaa työnsä sisältöjä, rutiineja tai vuorovaikutusta, jotta työ vastaisi paremmin hänen vahvuuksiaan ja tarpeitaan (Wrzesniewski & Dutton 2001). Työssä esiintyvien haasteiden ja epäkohtien aktiivinen esille tuominen on yksilön näkökulmasta keskeistä, sillä varhainen tieto ongelmista mahdollistaa niiden tehokkaamman ratkaisemisen (Lappi 2022, 208–211). Omien rajojen

tunnistaminen ja palautumisesta huolehtiminen ovat keskeisiä taitoja, joiden avulla työntekijä voi vaikuttaa omaan työssäjaksamiseensa (Sonntag 2003, 518–528).

Työssäjaksamisen johtamisen tulisi olla luonteva osa organisaation jokapäiväistä toimintaa, sillä esihenkilötyöllä ja johtamiskäytännöillä on keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja työssäjaksamisen tasoon. Hyvin toteutettu johtaminen tukee organisaation toimivuutta ja edistää luottamuksellisen ilmapiirin rakentumista (Virolainen 2012, 67). Työssäjaksamisen näkökulmasta keskeisiä tekijöitä ovat työyhteisön oikeudenmukaisuus, tasa-arvoinen kohtelu, avoimuus sekä selkeät toimintamallit ja ohjeistukset, jotka ohjaavat yhteistä työskentelyä (Järvinen 2011, 48–49). Oikeudenmukainen päätöksenteko ja tasapuolinen kohtelu vahvistavat organisaation sisäistä luottamusta, joka puolestaan on olennainen edellytys sekä yksilöiden työssäjaksamiselle että koko organisaation menestymiselle. Arvostus ilmenee organisaatiossa yksilöiden työn arvostamisena ja kunnioituksena sekä keskinäisenä tukemisena. (Virolainen 2012, 67.) Työssäjaksamisen johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, johon vaikuttavat työn rakenteelliset vaatimukset, työn voimavarat ja työntekijän henkilökohtaiset resurssit (Bakker & Demerouti 2007, 309–328). Lisäksi psykologinen ja sosiaalinen työympäristö sekä organisaation toimintakulttuuri muokkaavat työssäjaksamisen edellytyksiä ja muodostavat perustan työssäjaksamisen rakentumiselle (Viitala, 2021). Käytännössä tämä tarkoittaa, että työssäjaksamista ei voida edistää yksittäisillä kampanjoilla, vaan sitä on kehitettävä pitkäjänteisesti osana organisaation rakenteita, johtamiskäytäntöjä ja arjen vuorovaikutusta (Grawitch ym. 2006).

3 Z-sukupolvi työelämässä

3.1 Z-sukupolven määritelmä ja sukupolvikokemus

Z-sukupolveksi määritellään yleisesti 1990-luvun puolivälin ja 2010-luvun alun välillä syntyneet henkilöt (Stillman & Stillman 2017). Z-sukupolven ja sitä edeltävän Y-sukupolven ikäraja on häilyvä ja näiden sukupolvien määritelmistä on esitetty erilaisia näkemyksiä. Vaihtelevat määritelmät eivät kuitenkaan vaikuta sukupolvien perusominaisuuksiin (Bencsik ym. 2016.), joita tarkastelemme Z-sukupolven osalta myöhemmin. Monissa tieteellisessä aineistossa Z-sukupolveksi määritellään noin vuosina 1995–2010 syntyneet henkilöt (Töröcsik ym. 2024), ja tätä määritelmää käytän myös tässä tutkielmassa.

Sukupolvi käsitteenä viittaa joukkoon ihmisiä, jotka ovat syntyneet samaan aikaan ja kasvaneet samankaltaisissa yhteiskunnallisissa, teknologisissa sekä kulttuurisissa olosuhteissa. Pelkkä syntymävuosi ei kuitenkaan vielä muodosta sukupolvea, vaan siihen vaikuttaa vahvasti sukupolvikokemus. (Mannheim 1952, 276–322.) Sukupolvikokemus muodostuu esimerkiksi merkityksellisistä yhteiskunnallisista muutoksista, kuten talouden kehityksestä, kasvatuksen normeista, koulutuspolitiikasta sekä teknologisista murroksista. Näiden yhteiskunnallisten muutosten jaetut olosuhteet ja ilmiöt muokkaavat tietyn ikäluokan arvoja, käyttäytymistä sekä maailmankuvaa. (Kingstone 2021.) Mannheim (1952, 276–322) korosti klassisessa sukupolviteoriassaan, että yhteinen ajan kokemus luo sukupolvelle yhtenäisen "kokemushorisontin", jonka kautta maailma nähdään. Sukupolvi ei siis ole vain ikäryhmä, vaan sosiaalinen ja kulttuurinen ilmiö.

Mitä tulee Z-sukupolven sukupolvikokemukseen, he ovat syntyneet digitaalisuuden, globalisaation ja sosiaalisen median aikakaudella (Töröcsik ym. 2024). Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna Z-sukupolvi on kasvanut epävarmuuden aikakaudella, johon liittyvät ekologiset uhat, talouskriisit sekä poliittinen polarisaatio (Kingstone, 2021). Osana epävarman ympäristön muovaamaa sosiaalista kasvua Z-sukupolven sukupolvikokemus sisältää uudenlaisen tavan suhteuttaa työ ja vapaa-aika, sillä he ovat kasvaneet aikana, jolloin jaksamista ja hyvinvointia koskeva tieto on ollut helposti saatavilla (Grawitch, Gottschalk & Munz 2006, 129–147). Z-sukupolven sosiaalista kasvua ovat muokanneet perherakenteiden ja kasvatuksen muutokset, jotka painottavat yksilöllisyyttä, avoimuutta ja dialogisuutta eli tasa-arvoista vuorovaikutustapaa (Seemiller & Grace 2016). Z-

sukupolvi on kasvanut nopeasti muuttuvassa maailmassa ja heille teknologian käyttö on osa identiteettiä ja vuorovaikutusta (Tapscott 2008). Samalla sosiaalisen median aiheuttama jatkuva informaatiotulva on luonut uudenlaisia psykologisia kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat tämän sukupolven hyvinvointiin ja työn odotuksiin (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2005).

3.2 Z-sukupolven arvot työelämässä

Arvomaailmassa Z-sukupolvea kuvaillaan realistiseksi ja käytännönläheiseksi sukupolveksi, joka tavoittelee turvallisuutta ja vakautta (Helve 2002). Tutkimusten mukaan he suhtautuvat myönteisesti erilaisiin kulttuureihin ja identiteetteihin (Schroth 2019, 5–8). Heidän arvomaailmansa nojaa monimuotoisuuden hyväksyntään, yksilöllisiin ratkaisuihin sekä oikeudenmukaisuuden korostamiseen (Schwartz 1992). Y-sukupolvea koskevassa vertailututkimuksessa on havaittu, että Z-sukupolvi on aikaisempia sukupolvia vaativampi työelämän laadun suhteen ja he odottavat läpinäkyvyyttä sekä tasa-arvoa organisaatioilta (Bencsik ym. 2016, 90–106). He arvostavat myös työnantajia, jotka ottavat kantaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja toimivat arvojensa mukaisesti esimerkiksi vastuullisuutta ja kestävästä kehityksestä koskevissa teemoissa (Schroth 2019, 5–18).

Z-sukupolven kasvuympäristö on ollut vahvasti digitalisoitunut, mikä on muovannut heidän arkeaan ja tapojaan toimia. Teknologiakeskeisyys ei rajoitu vapaa-aikaan, vaan vaikuttaa myös oppimiseen, tiedonhankintaan ja työskentelytapoihin, mikä tekee tästä sukupolvesta tehokkaita tiedon prosessoijia ja nopeita omaksujia (Stillman & Stillman, 2017). Digitaaliset työkalut ovat myös osa sitä tapaa, jolla Z-sukupolvi rakentaa sosiaalisia suhteitaan, ja tämä näkyy vahvana verkostoitumisena ja globaalina maailmankuvana (Seemiller & Grace, 2016). Teknologiaan ja sosiaaliseen mediaan syntynyt sukupolvi on itsenäisen ja innokas oppimaan (Acheampong 2021, 76). Tutkimusten mukaan Z-sukupolvi on kasvanut ympäristössä, jossa korostuu turvallisuushakuisuus ja jossa vanhemmat eivät ole aina kannustaneet elämän- ja selviytymistaitojen itsenäiseen harjoitteluun. Tämän on esitetty heikentävän heidän valmiuksiaan kohdata haasteita ja toimia epäselvissä tilanteissa (Schroth 2019, 10). Nämä haasteet voivat peilautua myös Z-sukupolven työelämään. Työpaikalla tämä voi näkyä tarpeena selkeälle palautteelle ja ohjaukselle erityisesti uran alkuvaiheessa (Iorgulescu 2016, 47–54).

Z-sukupolvella ja sitä edeltävällä Y-sukupolvella eli milleniaaleilla on paljon yhteisiä piirteitä. Tapscott (2008, 35–37) viittaa molempiin sukupolviin englanninkielisellä nimityksellä Net Gen, “nettisukupolvi”. Hänen mukaan nämä kahdesta sukupolvesta koostuvat edustajat eroavat aiemmista sukupolvista kahdeksalla tavalla. Ensinnäkin nettisukupolvet arvostavat vapautta ja yksilöllisyyttä. He haluavat itse päättää, missä ja milloin tekevät työnsä sekä muokata työtehtävänsä vastaamaan omia taitojaan ja toiveitaan (Tapscott 2008, 74–75, 78). Z-sukupolvelle työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeä osa hyvinvoinnin ylläpitämistä sekä oman ajankäytön hallintaa (Moore, 2023).

Toiseksi he suhtautuvat kriittisesti perinteisiin toimintatapoihin ja internetissä olevaan tietoon. He vaativat rehellisyyttä, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä toivovat organisaatioilta arvoja, jotka ovat linjassa heidän omien arvojensa kanssa (Tapscott 2008, 80–86). Nettisukupolvet ovat kasvaneet yhteistyötä korostavaan kulttuuriin: sosiaalinen media, verkkopelit ja digitaalinen tiedostojako ovat muovanneet heidän käsitystään yhteisöllisyydestä ja verkostoitumisesta (Tapscott 2008, 91–96). He ovat tottuneet tekemään yhteistyötä sosiaalisessa mediassa, pelaamaan yhdessä verkkopelejä ja jakamaan tiedostoja keskenään esimerkiksi opintoja varten. Nettisukupolvi haluaa viihtyä niin työpaikalla, opinnoissa kuin sosiaalisessa elämässä. Z-sukupolvelle on ominaista odottaa nopeaa reagointia, sillä he ovat tottuneet saamaan tietoa välittömästi esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Vastaavaa viestinnän sujuvuutta he odottavat myös organisaatioilta, esihenkilöiltä ja työtovereilta. Lisäksi tämä sukupolvi hakeutuu aktiivisesti uusien, kiinnostavien ja innovatiivisten tapojen pariin niin työn tekemisessä kuin yhdessä oppimisessakin (Tapscott 2008, 91–96).

Vaikka Z-sukupolvi jakaa useita ominaisuuksia Y-sukupolven kanssa, he tuovat työelämään myös omaleimaisia ja uusia käyttäytymisen piirteitä (Iorgulescu 2016, 47–54). Z-sukupolvi on kohdannut 2000-luvun finanssikriisin, ilmastokriisin, globaalin pandemian, Venäjän hyökkäyssodan sekä poliittisen vastakkainasettelun tuoman epävakauden (Acheampong 2021, 76–77). Z-sukupolvi edustaa myös ensimmäistä ikäluokkaa, jonka kokemusmaailmaan eivät kuulu ajat internetiä edeltävästä ajasta tai sosiaalisen median puuttumisesta (Lanier 2017, 289). He ovat tottuneet saamaan nopeita vastauksia esimerkiksi sosiaalisen median kautta ja näin ollen vaativat nopeutta myös organisaatioilta, kollegoilta sekä esihenkilöiltä. Z-sukupolven näkökulmasta innovatiivinen työympäristö on ennen kaikkea dynaaminen, luova ja tuloksellisuutta tukeva (Tapscott 2008, 92–96.) Tämä sukupolvi etsii ennen kaikkea kulttuurista sopivuutta tulevaisuuden organisaatioilta

(Ozkan & Solmaz 2015, 476–483). Kulttuurinen sopivuus tarkoittaa heille jaettuja arvoja ja sitä, että organisaatio tarjoaa mahdollisuuden oppia, sallii erilaisuuden sekä mahdollistaa joustavuuden työn ja muun elämän välillä (Seemiller & Grace, 2016).

3.3 Z-sukupolven työelämäodotukset

Z-sukupolven työelämäodotuksia määrittävät heidän kasvuympäristönsä piirteet, jotka ovat muokanneet arvoja, asenteita ja käsityksiä työelämästä. Sukupolvien väliset erot arvoissa vaikuttavat siihen, millaisen johtajuuden eri ikäryhmät kokevat ihanteellisena. (Arsenault 2004, 124–141.) Z-sukupolvi korostaa Arsenault (2004) mukaan erityisesti avoimuuden, oikeudenmukaisuuden ja vuoropuhelun merkitystä. McGaha (2018) vahvistaa tätä näkemystä, sillä hänen mukaan Z-sukupolvi toivoo esihenkilöltä tunneälyä, läsnäoloa ja kykyä tukea työntekijöitä, mikä korostaa reiluutta ja empaattisuutta. Z-sukupolvelle ihanteellinen johtaja osoittaa myös vahvaa tunneälyä, toimii mentorina ja edistää osallistavaa sekä tasa-arvoista työyhteisöä (McGaha, 2018).

Lisäksi Z-sukupolvelle nopeus ja ketteryys ovat keskeisiä arvoja, joten hierarkkiset ja hitaasti reagoivat organisaatiot voivat tuntua heistä jäykiltä (Tapscott, 2008). He ovat tottuneet jatkuvaan palautteeseen, nopeaan päätöksentekoon ja välittömiin ratkaisuihin, mikä voi aiheuttaa ristiriidan organisaatioissa, joissa prosessit ovat monivaiheisia ja päätöksenteko hidasta (Seemiller & Grace 2016). Tämä ristiriita korostuu erityisesti suuremmissa organisaatioissa, joissa vastuualueet, päätöksenteko ja raportointirakenteet ovat tiukemmin määriteltyjä (Gabriellova & Buchko 2021, 489–499). Schroth (2019) osoittaa, että Z-sukupolvi hakeutuu herkästi organisaatioihin, joissa he voivat vaikuttaa työnsä sisältöön ja kehittämiseen, ja puolestaan turhautuu rakenteisiin, jotka rajoittavat autonomiaa, vaikuttamismahdollisuuksia ja työn sujuvuutta.

Z-sukupolven työelämäodotuksiin vaikuttaa myös heidän avoimuutensa mielenterveyden ja tunnepuheen suhteen, mikä eroaa selvästi aiemmista sukupolvista (Seemiller & Grace 2016). He ovat valmiimpia kertomaan psyykkisistä kuormitustekijöistä, kuten ahdistuneisuudesta tai epävarmuudesta, ja odottavat esihenkilöltä emotionaalista tukea näissä tilanteissa (Schroth 2019, 5–18). Samalla he ovat huolissaan työllistymisestään ja urakehityksensä pysähtymisestä, mikä lisää tarvetta läsnä olevalle ja ohjaavalle johtajuudelle (Bencsik ym. 2016, 90–106). Samalla Z-sukupolven korkeat odotukset johtajuudesta voivat olla ristiriidassa työelämän realiteettien kanssa, sillä kaikki esihenkilöt

eivät voi tarjota jatkuvaa tukea, aikaa ja yksilöllistä huomiota (Schroth 2019, 5–18). Ristiriitoja syntyy myös siitä, että Z-sukupolvi on kärsimättömämpi ja käytännönläheisempi kuin esimerkiksi Y-sukupolvi. Tämä voi johtaa turhautumiseen tilanteissa, joissa muutokset eivät tapahdu heidän toivomallaan aikataululla (Bencsik ym. 2016, 90–106.) Lisäksi heidän halunsa kehittää ja uudistaa asioita voi törmätä organisaatioiden rutiineihin ja konservatiivisiin toimintatapoihin, mikä voi aiheuttaa konflikteja ja epätyytyväisyyttä (Lanier 2017). Esihenkilöiden kannalta keskeistä onkin tehdä näkyväksi päätöksenteon perusteet ja aikahorisontti, jotta odotuksia voidaan sovittaa yhteen organisaation reunaehtojen kanssa (Hyppänen 2013).

Työelämään siirtymisen näkökulmasta Z-sukupolvi on aiempia sukupolvia korkeakoulutetumpi ja monimuotoisempi. Samalla kuitenkin heidän työkokemuksensa on usein vähäisempi, sillä he ovat eläneet taloudellisesti paremmista lähtökohdista kuin aiemmat sukupolvet, ja työkokemusta ei välttämättä ole kertynyt opintojen ohella. Tämä voi johtaa epärealistisiin odotuksiin työelämästä ja esihenkilötyöstä (Schroth 2019.) Puutteellinen työkokemus saattaa näkyä esimerkiksi siinä, että he odottavat työn olevan jatkuvasti merkityksellistä, joustavaa sekä inspiroivaa, mikä ei aina vastaa työelämän rakenteita (Bencsik ym. 2016). Tämä voi puolestaan heikentää sitoutumista organisaatioon, mikäli odotukset eivät toteudu heidän toivomallaan tavalla (Schroth 2019). Tästä syystä perehdytys, mentorointi ja realistisen kuvan tarjoaminen työelämän vaatimuksista ovat keskeisiä tekijöitä Z-sukupolven onnistuneesta sitoutumisesta organisaatioon (Gabriellova & Buchko 2021, 489–499).

Virtuaalisen työn osalta Z-sukupolvi on hyvin sopeutuva, sillä he ovat tottuneet teknologisiin vuorovaikutustapoihin ja digitaalisiin työskentely-ympäristöihin (Gabriellova & Buchko 2021, 489–499). Etätyöskentelyn vähentämä spontaani vuorovaikutus ei välttämättä muodostu yhtä suureksi haasteeksi heille kuin aiemmille sukupolville, koska he ovat kasvaneet jatkuvan digitaalisen yhteydenpidon parissa (Manka, 2012). Etätyö pikemminkin vahvistaa heidän arvojaan joustavuudesta, autonomiasta ja työn räätälöinnistä, sillä se mahdollistaa ajankäytön hallinnan ja työn sovittamisen yksilöllisten tarpeiden mukaan (Tapscott 2008). Samaan aikaan etätyö luo uudenlaisia vaatimuksia johtamiselle. Z-sukupolvi odottaa esihenkilöiltä aktiivista vuorovaikutusta, selkeitä tavoitteita ja jatkuvaa palautetta myös virtuaalisissa ympäristöissä (McGaha 2018). Tämä lisää tarvetta johtajille, jotka osaavat rakentaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä myös virtuaalisissa ympäristöissä (Stillman & Stillman 2017).

4 Z-sukupolven työssäjaksamiseen vaikuttavat johtamisen käytännöt

Tässä luvussa tarkastellaan, miten Z-sukupolven työssäjaksamista voidaan tukea johtamisella. Työssäjaksaminen ymmärretään Schaufelin ja Bakkerin (2004) määritelmän mukaisesti pitkäkestoisena, myönteisenä ja psykologisena tilana, joka koostuu energiasta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Tämä tila erottuu sekä hetkellisestä innostuksesta että yleisestä työtyytyväisyydestä siten, että se yhdistää yksilön voimavarat ja motivaation pitkäjänteiseen suoriutumiseen. Työssäjaksamisen tarkastelu Z-sukupolven näkökulmasta edellyttää sekä työn rakenteellisten tekijöiden (JD–R-malli), psykologisten kokemusten (PERMA-malli) että perustarpeiden (Maslowin tarvehierarkia) huomioimista suhteessa sukupolvikokemukseen ja työelämäodotuksiin.

4.1 Johtamisen vaikutus Z-sukupolven työssäjaksamisen ulottuvuuksiin

Z-sukupolvi on kasvanut digitaalisuuden, globalisaation ja sosiaalisen median aikakaudella, jossa tiedon määrä, nopea reagointi ja jatkuva saatavilla olo ovat arkipäivää (Töröcsik ym. 2024; Tapscott, 2008). Samanaikaisesti sukupolvea ovat muokanneet talouskriisit, ilmastohuoli ja poliittinen epävarmuus (Kingstone 2021). Tämä tausta luo työelämään siirryttäessä erityisen herkkyyden epävarmuudelle ja kuormitustekijöille, jotka kohdistuvat sekä työn rakenteisiin että psykologiseen kuormaan.

Schaufelin ja Bakkerin (2004) psykologiset ulottuvuudet muodostavat työn jaksamisen perustan ja kuvaavat pitkäkestoista, myönteistä suhtautumista työtehtäviin. Johtamisen käytännöt vaikuttavat näihin ulottuvuuksiin sekä työn kuormitus- että voimavarakäyttäjien kautta, mikä voidaan ymmärtää JD–R-mallin (Bakker & Demerouti 2007, 309–328) viitekehyksen avulla. Lisäksi psykologisen hyvinvoinnin näkökulmat, kuten PERMA-malli (Seligman 2011, 16–25) sekä Maslowin (1943) tarvehierarkia, syventävät ymmärrystä siitä, miten Z-sukupolven erityiset odotukset ja tarpeet muovaavat työssäjaksamisen edellytyksiä.

Energia, joka viittaa sinnikkyyteen, vireyteen ja palautumiseen, heikkenee erityisesti silloin, kun työn vaatimukset ylittävät yksilön käytettävissä olevat resurssit. Z-sukupolvea kuormittavat epävarmat työsuhteet, nopeat muutokset ja työn keskeytyvyys, jotka heikentävät kokemusta hallinnasta (Schroth 2019, 5–18). JD–R-mallin mukaan tällaiset vaatimukset kuluttavat energiaa ja lisäävät stressiä, ellei esihenkilö tarjoa selkeyttä,

priorisointia ja realistisia työaikakäytäntöjä. Maslowin (1943) näkökulmasta tämä liittyy turvallisuuden tarpeeseen, ilman ennakoitavaa ja selkeää työympäristöä energiaa kuluu perustarpeiden turvaamiseen eikä varsinaiseen työskentelyyn. PERMA-mallissa energian aleneminen heijastuu erityisesti positiivisten tunteiden heikkenemisenä.

Omistautuminen kuvaa työn merkityksellisyyden ja innostuksen kokemusta. Z-sukupolvelle omistautuminen rakentuu vahvasti työn sisällön ja arvojen yhteensopivuuden kautta (Seemiller & Grace 2016). Jos organisaation tavoitteet ovat epäselviä tai arvoristiriidat jäävät käsittelemättä, omistautuminen heikkenee. Stegerin (2012) mukaan merkityksellisyyden puute lisää uupumisriskiä ja heikentää sitoutumista. Johtamisessa merkitystä vahvistavat käytännöt, kuten työn tarkoituksen avaaminen, vastuullisuusteemojen näkyväksi tekeminen ja osallistava päätöksenteko. Maslowin tarvehierarkiassa omistautuminen liittyy arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tasoihin, kun taas PERMA-mallissa se kytkeytyy erityisesti kokemukseen merkityksellisyydestä ja saavutuksista. JD–R-mallin näkökulmasta tätä ulottuvuutta tukevat työn voimavarat, kuten palaute, autonomia ja kasvumahdollisuudet, jotka lisäävät motivaatiota ja työn imua.

Uppoutuminen, joka näkyy syväkeskittymisenä, on erityisen herkkä työn rakenteellisille esteille. Työtä tehdään usein digitaalisessa ympäristöissä, joissa keskeytykset, epäselvät tavoitteet ja hybridityön hajanaiset käytännöt vaikeuttavat Z-sukupolven intensiivistä paneutumista (Gabriellova & Buchko 2021, 489–499). PERMA-mallin uppoutumisen ulottuvuus toteutuu vain silloin, kun työ tarjoaa mahdollisuuden selkeisiin tavoitteisiin, hallittaviin työjaksoihin ja palautteeseen edistymisestä. Johtamisessa tämä tarkoittaa rakenteiden luomista, joissa työrauha, priorisointi ja resurssien saatavuus ovat johdonmukaisesti turvattuina. JD–R-mallissa uppoutumista tukevat erityisesti ne voimavarat, jotka synnyttävät myönteistä työn imua, kuten autonomia, osaamisen käyttö ja sosiaalinen tuki.

Näiden kolmen ulottuvuuden tarkastelu osoittaa, että Z-sukupolven työssäjaksamiseen vaikuttavat kuormitus- ja voimavaratekijät ovat tiiviisti sidoksissa johtamisen laatuun. Yksilön energiatasoihin vaikuttavat ennen kaikkea työn selkeät rakenteet ja esihenkilön kyky hallita kuormitusta. Omistautumista tukevat työn merkityksellisyys ja arvopohjainen johtaminen. Uppoutumista edistävät toimiva työn organisointi ja johdonmukaiset vuorovaikutuskäytännöt. Kun nämä kolme ulottuvuutta ovat tasapainossa, Z-sukupolvi

kykenee ylläpitämään pitkäkestoista ja psykologisesti myönteistä työssäjaksamisen tilaa, joka hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota.

4.2 Johtamisen käytännöt Z-sukupolven työssäjaksamisen vahvistajina

Z-sukupolven työssäjaksamisen vahvistaminen edellyttää johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat Schaufelin ja Bakkerin (2004) esittämiä työssäjaksamisen psykologisia ulottuvuuksia. Nämä ulottuvuudet ovat herkkiä sekä työssä esiintyvälle palautumiselle ja rakenteille että esihenkilötyön laadulle. JD–R-malli (Bakker & Demerouti 2007) selittää, että johtamisen keinot voivat joko lisätä työn voimavaroja tai vähentää kuormitustekijöiden haittoja. Samalla PERMA-malli (Seligman 2011) ja Maslowin (1943) tarvehierarkia auttavat jäsentämään, millaisia psykologisia tarpeita johtamisen tulisi tukea, jotta Z-sukupolvi kokisi työnsä myönteisenä ja kannattelevana.

Energian vahvistaminen johtamisen avulla liittyy erityisesti rakenteiden ja selkeyden luomiseen. Z-sukupolvelle esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että työ on realistisesti mitoitettua ja että tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja saavuttamiskelpoisia. Selkeät työprosessit, ennakoitavat työajat ja priorisointikäytännöt tukevat palautumista, mikä on keskeinen edellytys energian ylläpitämiselle (Sonntag 2003, 518–528). Maslowin (1943) turvallisuuden tason näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että johtamisen on luotava ennustettava toimintaympäristö, jossa työntekijän ei tarvitse käyttää psykologisia voimavaroja epävarmuuden hallitsemiseen. Esihenkilö voi vahvistaa energiaa myös tukemalla palautumista esimerkiksi rajaamalla työn keskeytyvyyttä ja viestimällä selkeästi työn odotuksista ja kuormitushuipuista.

Omistautumista tukevat johtamiskäytännöt liittyvät työn merkityksen ja osallisuuden vahvistamiseen. Z-sukupolvi odottaa, että heidän työnsä kytkeytyy organisaation arvoihin ja laajempaan tarkoitukseen, mikä lisää sitoutumista ja motivaatiota (Seemiller & Grace 2016). Esihenkilön rooli on keskeinen työn tarkoituksen sanoittamisessa, tavoitteiden avaamisessa ja arvojen konkretisoimisessa arjen päätöksenteossa. Stegerin (2012) mukaan merkityksellisyyden kokemus on yksi voimakkaimmista työssäjaksamista vahvistavista tekijöistä. Tämän vuoksi osallistava johtaminen, esimerkiksi yhteinen päätöksenteko, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja avoin vuorovaikutus, lisää omistautumista. PERMA-mallissa tämä vastaa merkityksellisyyden ja saavutusten ulottuvuuksia, kun työntekijä kokee edistyvänsä ja olevansa osa yhteistä päämäärää.

Uppoutumisen vahvistaminen johtamisella edellyttää rakenteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat keskittymisen ja työn imun syntymisen. Z-sukupolvi työskentelee usein hybridi- ja digitaalisissa ympäristöissä, joissa keskeytykset ja epäselvät vuorovaikutuskäytännöt voivat häiritä keskittymistä. Johtamisessa tämän ulottuvuuden tukeminen tarkoittaa työrauhan mahdollistamista, selkeitä viestintäkäytäntöjä ja tavoitteiden pilkkomista hallittaviin kokonaisuuksiin. Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan uppoutuminen syntyy, kun työn vaatimukset ja työntekijän taidot ovat tasapainossa. Työelämässä tämä voi olla tilanne, jossa esihenkilö antaa rakentavaa palautetta ja mahdollistamalla sopivasti haastavat työtehtävät. PERMA-mallin näkökulmasta tämä liittyy erityisesti uppoutumisen ulottuvuuteen.

Johtamisen käytäntöjen vaikutus Z-sukupolven työssäjaksamiseen rakentuu kokonaisuudesta, jossa selkeät rakenteet, arvopohjainen johtaminen ja oppimista tukeva vuorovaikutus vahvistavat työssäjaksamisen kolmea psykologista ulottuvuutta. Esihenkilön roolissa korostuu kyky yhdistää rakenteellinen ja psykologinen tuki. Energiaa vahvistavat ennakoitavat työjärjestelyt, omistautumista tukevat merkitykselliset tavoitteet ja osallistava johtaminen, uppoutumista edistävät työrauhaa ja selkeyttä lisäävät käytännöt. Kun nämä johtamiskäytännöt muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden, syntyy edellytykset pitkäkestoiselle ja psykologisesti myönteiselle työssäjaksamiselle.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän tutkielman keskeinen tutkimuskysymys oli: millainen johtaminen tukee Z-sukupolven työssäjaksamista? Vastauksen rakentamiseksi tarkasteltiin työn rakenteellisia, psykologisia ja arvoihin perustuvia tekijöitä sekä niiden kytkeytymistä Schaufelin ja Bakkerin (2004) jaksamisen ulottuvuuksiin: energiaan, omistautumiseen ja uppoutumiseen. Näitä ulottuvuuksia tarkasteltiin JD–R-mallin (Bakker & Demerouti 2007), PERMA-mallin (Seligman 2011) ja Maslowin (1943) tarvehierarkian kautta, mikä lisäsi ymmärrystä Z-sukupolven työssäjaksamisen edellytyksistä.

Ensimmäinen johtopäätös liittyy energiatasoihin, jotka muodostavat työssäjaksamisen perustan. Tulokset osoittavat, että Z-sukupolvi kuormittuu erityisesti epäselvistä tavoitteista, jatkuvista keskeytyksistä ja hybridityön tuottamasta rakenteellisesta hajanaisuudesta. JD–R-mallin näkökulmasta nämä ovat työvaatimuksia, jotka kuluttavat psykologisia resursseja ja heikentävät vireyttä. Maslowin (1943) teoria tukee tätä tulkintaa osoittamalla, että energiaa kuluu silloin, kun turvallisuuden tarve ei toteudu.

Lisäksi digitalisaatio on tuonut uuden haasteen. Informaatiotulva ja odotus välittömästä reagoinnista kuluttavat keskittymiskykyä ja palautumista. Samalla psykologinen sopimus on muuttunut, ja Z-sukupolvi odottaa läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä. Kun nämä odotukset eivät täyty, energiatasot heikentyvät nopeasti. Johtamisen näkökulmasta keskeistä on luoda rakenteellista ennakoitavuutta, selkeyttä prioriteetteja ja rytmittää työtä niin, että työn edellytykset ovat vakaat ja tukevat työssäjaksamista.

Toinen johtopäätös koskee omistautumista, joka rakentuu työn merkityksellisyydestä ja arvojen yhteensopivuudesta. Z-sukupolvi odottaa työltään tarkoitusta ja yhteyttä laajempiin yhteiskunnallisiin teemoihin, kuten vastuullisuuteen (Seemiller & Grace 2016). PERMA-mallin merkityksellisyyden ja saavutusten ulottuvuudet tekevät tästä psykologisesti keskeisen voimavaran. Stegerin (2012) mukaan merkityksellisyyden puute lisää uupumuksen riskiä, mikä näkyy selvästi Z-sukupolven työelämäodotuksissa. Arvopohjainen johtaminen, työn tarkoituksen sanoittaminen ja osallistava päätöksenteko vahvistavat omistautumista. Myös kehittymismahdollisuudet ovat merkittävä työresurssi, ja niiden puute heikentää sitoutumista. Johtamisen haasteena on varmistaa, että työn sisältö,

tavoitteet ja arvot muodostavat yhtenäisen ja ymmärrettävän kokonaisuuden, joka mahdollistaa omistautumisen kehittymisen.

Kolmas ulottuvuus, uppoutuminen, liittyy syväkeskittymiseen ja työn palkitsevuuteen. Digitaalinen työympäristö tekee tästä erityisen haasteellista: keskeytykset, epäselvät viestintärakenteet ja hybridityön hajanaisuus estävät työn imua, joka on keskeinen sekä PERMA-mallin uppoutumisen ulottuvuuden että JD–R-mallin voimavaraprosessin näkökulmassa. Z-sukupolvi tarvitsee selkeitä tavoitteita, työrauhaa tukevia rakenteita ja palautetta, joka auttaa seuraamaan omaa edistymistä. Psykologinen turvallisuus nousee keskeiseksi, sillä ilman ilmapiiriä, jossa on lupa oppia ja epäillä, työskentely jää pinnalliseksi eikä syvää keskittymistä synny. Johtamisessa tämä tarkoittaa sekä viestinnällisten että organisatoristen käytäntöjen kehittämistä niin, että uppoutumiselle syntyy edellytykset.

Tulokset nostivat esiin myös uusia näkökulmia ja haasteita, erityisesti etä- ja hybridityön suhteen. Vaikka Z-sukupolvi arvostaa autonomiaa ja joustavuutta, nämä voivat muodostua kuormitustekijöiksi ilman riittäviä rakenteita ja sosiaalista tukea. Etäympäristö voi heikentää työidentiteettiä ja kiinnittymistä työyhteisöön, mikä vaikuttaa jaksamiseen erityisesti uran alkuvaiheessa. Samalla verkostoituminen ja vertaistuki, jotka ovat Z-sukupolvelle merkittäviä voimavaroja, voivat jäädä vajaiksi ilman esihenkilön aktiivista roolia verkostojen rakentajana ja yhteisöllisyyden mahdollistajana.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että Z-sukupolven työelämäodotukset eivät viittaa kohtuuttomaan vaativuuteen, vaan heijastavat työelämän laajempaa murrosta. Digitalisaatio on opettanut Z-sukupolven välittömään palautteeseen, läpinäkyvään viestintään ja nopeaan vuorovaikutukseen, mikä selittää odotukset selkeistä johtamiskäytännöistä. Samalla taloudellinen ja poliittinen epävarmuus on vahvistanut tarvetta ennakoitaville rakenteille ja mahdollisuudelle vaikuttaa omaan urakehitykseen. Arvojen kasvava merkitys työelämässä puolestaan näkyy Z-sukupolven korostuneena odotuksena työn merkityksellisyydestä, vastuullisuudesta ja organisaation arvojen ja omakohtaisten arvojen yhteensopivuudesta.

Näiden taustatekijöiden valossa Z-sukupolven työssäjaksamista voidaan vahvistaa ennen kaikkea johtamiskäytännöillä, jotka tuottavat selkeyttä, rakentavat dialogista vuorovaikutusta ja mahdollistavat jatkuvan kehittymisen. Tällaiset käytännöt tarjoavat ne keskeiset voimavarat, joiden varaan energia, omistautuminen ja uppoutuminen voivat

rakentua. Tunnistamalla nämä odotukset ja integroimalla ne pysyviksi osiksi johtamisjärjestelmäänsä, organisaatiot luovat kestävä perustan Z-sukupolven työssäjaksamiselle.

5.2 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, ja koska analyysi perustuu olemassa olevaan tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin, muodostuvat tulokset aiempien tutkimusten tulkinnan varaan. Näin ollen johtopäätökset ovat luonteeltaan teoreettisia ja heijastavat niitä painotuksia ja näkökulmia, joita aikaisempi tutkimus korostaa. Lisäksi sukupolvijaotteluihin liittyy riski liiallisesta yleistämisestä. Ne tarjoavat kuitenkin hyödyllisiä suuntaviivoja Z-sukupolven työelämäodotusten tarkasteluun ja voivat siten toimia tarkoituksenmukaisina analyttisinä kehyksinä.

Toisena rajoitteena voidaan pitää sitä, että työssäjaksamisen rakenteet ja johtamiskulttuuri eivät ole universaaleja ilmiöitä. On mahdollista, että suomalainen työelämä, sen rakenteellinen tasa-arvo ja julkisen sektorin vahva rooli muokkaavat Z-sukupolven odotuksia ja työssäjaksamisen peruspilareita eri tavoin, mitä kansainvälisissä tutkimuksissa tulee esiin. Lisäksi digitalisaatio ja etätönn yleistyminen ovat nopeasti muuttuvia kehityssuuntia, mikä voi vaikuttaa siihen, miten pysyviä Z-sukupolven tunnistetut odotukset lopulta ovat. Toisaalta suomalaisen työelämän tasa-arvoiset rakenteet ja matala hierarkia voivat tuottaa jopa syvempää ymmärrystä siitä, miten Z-sukupolven työelämäodotukset muotoutuvat erilaisissa kulttuurisissa ympäristöissä. Suomi nähdään monesti myös digitaalisten työskentelytapojen edelläkävijänä, mikä voi tehdä suomalaisesta työympäristöstä kiinnostavan tutkimuskohteen ja rikastaa kansainvälistä keskustelua esimerkiksi siitä, miten moderni työelämä kohtaa Z-sukupolven odotukset nopeasti kehittyvässä ympäristössä.

Tutkielma tarjoaa monia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Ensinnäkin olisi tärkeää tarkastella, miten etä- ja hybridityö vaikuttavat Z-sukupolven kokemaan autonomiaan, yhteisöllisyyteen ja oppimismahdollisuuksiin. Erityisen keskeistä olisi tutkia, miten työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen heijastuu työssäjaksamiseen. Toisena jatkotutkimusaiheena esihenkilöiden näkökulma ansaitsisi enemmän huomiota: olisi hyödyllistä selvittää, miten esihenkilöt kokevat Z-sukupolven johtamisen sekä millaisia valmiuksia, koulutusta ja organisatorisia rakenteita moderni työelämä edellyttää

esihenkilötyöhön. Kolmantena jatkotutkimusmahdollisuutena olisi kiinnostavaa toteuttaa pitkittäistutkimus, jossa Z-sukupolven työelämäodotuksia ja työssäjaksamisen rakenteita tarkastellaan ajallisesti kehittyvinä ilmiöinä. Tällainen tutkimus voisi yhdistää teoreettisen tarkastelun, empiirisen aineiston ja työelämän käytännöt aiempaa systemaattisemmin.

Lähteet

- Acheampong, N.A.A. (2021) Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 53 (2), 75–97.
- Arsenault, P.M. (2004) Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 (2), 124–141.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017) Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016) Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Chen, S., Zhou, Y., Chen, Y., & Guo, J. (2022). Work-related stressors and occupational stress among young employees: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 13, 796710
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Fredrickson, B. L. (2001) The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Gabrielova, K. & Buchko, A. (2021) Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, Vol. 64(4), 489–499.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal*, 58(3), 129–147.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvintitutumuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos.

- Hakanen, J. (2005) Työn imu: Työhyvinvoinnin positiivinen ulottuvuus. *Työ ja ihminen*, 19(1), 4–21.
- Hakanen, J. J. & Kaltiainen, J. (2022) *Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT) -menetelmällä*. Työterveyslaitos.
<<https://urn.fi/urn:isbn:978-952-391-050-8>>, haettu 1.10.2025.
- Helve, H. (2002) *Arvot, muutos ja nuoret*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyppänen, R. (2013) *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. 3. painos. Edita Oy, Helsinki.
- Iorgulescu, M.-C. (2016) Generation Z and its perception of work: Case study. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–54.
- Kausto, J., Vuorento, M., Salminen, S., Hakanen, J., Sauni, R. & Mäkikangas, A. (2024) *Työuupumukseen liittyviä käytäntöjä. Selvitys Euroopan 10 eri maassa*. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010) Renovating the pyramid: Contemporary extensions built upon ancient foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292–314.
- Kingstone, H. (2021) Generational identities: Historical and literary perspectives. *Social and Personality Psychology Compass*, 15(10).
- Korkeila, J., Kumpulainen, K., Toivola, J. M., Rantanen, P., Sailas, E., Hillu, Y. & Töyry, S. (2001) Psykiatrian alan lääkäreiden työuupumus. Työryhmäraportti. *Suomen Lääkärilehti*, 56(35), 3447–3451.
<<https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/psykiatrian-alan-laakarien-tyouupumus-tyoryhmaraportti/>>, haettu 1.10.2025.
- Laine, N. (2009) *Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* Taurus Media, Tallinna.
- Lappi, T. (2022) *Eroon työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla*. Alma Talent, Helsinki.
- Mannheim, K. (1952) The problem of generations. Teoksessa: *Essays on the sociology of knowledge*, (toim.) Kecskemeti, P., 276–322. Routledge & Kegan Paul, London.
- Maslow, A. H., Maslow, B. G. & Geiger, H. (1993) *The Farther Reaches of Human Nature*. Penguin Books, London.
- McGaha, K. (2018) *An interpretive phenomenological study of America's emerging workforce: Exploring Generation Z's leadership preferences*. Väitöskirja. University of Phoenix.

- Moore, K. (2023) *Generation Why: How Boomers can lead and learn from Millennials and Gen Z*. McGill-Queen's University Press.
- Pekkarinen, L. (2018) *Julkisen alan hyvinvointi vuonna 2018*. Kevan tutkimuksia 1/2018. <<https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>>, haettu 25.10.2025.
- Rauramo, P. (2012) *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. 2. uudistettu painos. Edita / Bookwell Oy, Porvoo.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership and work engagement: Exploring the role of basic need satisfaction at work. *Frontiers in Psychology*, 6, 452-463.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schroth, H. (2019) Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Schwartz, S.H. (1992) Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, s. 1–65.
- Seemiller, C. & Grace, M. (2016) *Generation Z goes to college*. CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Seligman, M. E. P. (2011) *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press, New York.
- Sonnentag, S. (2003) Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
- Steger, M. F. (2012) Making meaning in life. *Psychological Inquiry*, 23(4), 381–385.
- Stillman, D. & Stillman, J. (2017) *Gen Z at Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. Harper Business, New York.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2005) *Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki. <<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504224056>>, haettu 20.10.2025
- Tapscott, D. (2008) *Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World*. McGraw-Hill Education, New York.

- Tarkkonen, J. (2013) *Toimielin ja henkilöstö – työhyvinvointi*. Unipress, Helsinki.
- Työterveyslaitos (2025) *Miten Suomi voi? -tulospöytä* 1.10.2025.
<<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>>, haettu 29.9.2025.
- Työterveyslaitos (n.d.) *Stressi ja työuupumus*.
<<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>>, haettu 1.10.2025.
- Töröcsik, M., Szücs, K., & Szerdahelyi, K. (2024) Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, 314
- United Nations (2025) *The Sustainable Development Goals Report 2025*.
<<https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/>>, haettu 15.9.2025
- Viitala, R. (2021) *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorian ja trendit*. 1. painos. Edita Publishing, Helsinki.
- Violainen, H. (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. BoD – Books on Demand, Norderstedt.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007) The role of personal resources in the Job Demands–Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
- Yılmaz, B., Dinler Kışaçtutan, E. & Gürün Karatepe, S. (2024) Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–12.
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P. & Zhang, D. Z. (2020) Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 19–36.

Liitteet

Liite 1 Selvitys generatiivisen tekoälyn käytöstä kandidaatintutkielmassa

Tässä kandidaatintutkielmassa on käytetty generatiivista tekoälyä Turun kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Tekoälyä on käytetty apuna tutkielman aiheen suunnittelussa ja alustavassa rajauksessa sekä kielenhuollossa. Lopullinen rajaus hahmottui vasta lähdeaineistoon tutustumisen sekä ensimmäisten seminaarien jälkeen.

Kirjoitusprosessin alussa tekoälyä on käytetty lähdeaineiston etsinnässä ja siltä on kysytty esimerkkejä hakusanoista, joilla halutusta aiheesta voidaan etsiä tietoa sähköisistä tietokannoista. Lisäksi tieteellisten artikkelien etsinnässä on hyödynnetty tekoälypohjaisen selaimen (Scopus AI) ehdotuksia artikkeleista tiettyyn sanaan tai ilmiöön liittyen. Kirjoitusprosessissa tekoälyä on hyödynnetty muokkaamaan omaa lausetta kielellisesti sujuvammaksi. Kuitenkin niin, että asiasisältö tai merkitys ei ole muuttunut. Tutkielman viimeistelyssä tekoälyä on hyödynnetty lähdeluettelon laatimisessa. Lähteiden oikeat tiedot on kuitenkin tarkistettu ja lähteiden merkintätavat on tarkastettu tieteellisen kirjoittamisen oppaasta.

Käytetyt tekoälyn työkalut ovat OpenAI ChatGPT Plus (GPT-5 ja GPT-5.1) sekä Scopus AI selain.

Esimerkkejä käytetyistä hauista:

- Millaisia kokonaisuuksia saisi rajattua, kun kiinnostavat aihealueet ovat muutosjohtaminen, ihmisen psykologia, z-sukupolvi, motivointi ja työelämässä jaksaminen?
- Voitko muotoilla lauseen selkeämmäksi muuttamatta kuitenkaan lauseen sisältöä?
- Tarkista onko tekstissä kirjoitusvirheitä tai pilkkuvirheitä.