

Roosa Mykkänen

# Z-SUKUPOLVEN SISÄISEN MOTIVAATIONLÄHTEIDEN VAIKUTUKSET JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN TIETOTYÖSSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintyö  
Tarkastaja: Olli Kuismanen  
Toukokuu 2023

# TIIVISTELMÄ

Roosa Mykkänen: Z-sukupolven sisäisten motivaationlähteiden vaikutukset johtamisen kehittämiseen tietotyössä

Kandidaatin työ

Tampereen yliopisto

Tietojohtaminen

Toukokuu 2023

---

Tässä tutkimuksessa käsitellään Z-sukupolven sisäisiin motivaationlähteisiin vaikuttavia eroja verrattuna aiempien sukupolvien tietotyöläisten johtamiseen. Tämän lisäksi tutkimuksessa käsitellään kehittyvää organisaatiokulttuuria, joka muuttuu sukupolvien vaihtuessa.

Tämä työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena Tampereen yliopistolle. Tutkimus on tehty hyödyntäen Finkin systemaattista kirjallisuuskatsauksen seitsemän vaiheen mallia. Aineistona tutkimuksessa on käytetty tieteellisiä artikkeleita, teoksia, uutisartikkeleita sekä pro gradu -tutkielmaa. Työssä käsitellään monia eri teorioita kuten sukupolviteoriaa, motivaatiojohtamisen periaatteita sekä itseohjautuvuusteoriaa.

Työn alussa tarkasteltiin eri sukupolviin, erityisesti Z-sukupolveen sekä motivaatiojohtamiseen ja tietotyöhön liittyvää aineistoa. Aineistosta löytyvien tieteellisten tutkimusten mukaan sisäisen motivaation synnyttämä työskentely johtaa tarkempaan ja parempaan työtulokseen, sillä tällöin henkilö on aidosti kiinnostunut työstään. Tutkimuksien mukaan Z-sukupolven suurimpia sisäisiä motivaationlähteitä olivat autonomia ja yhteenkuuluvuus. Näiden tutkimuksien mukaan Z-sukupolvi pystytään jakamaan kolmeen eri kategoriaan: sosiaaliset sijoittajat, työelämän mukavuutta korostavat sekä työpaikan tarjoamia mahdollisuuksia arvostavat.

Vaikka sukupolvet eivät olekaan homogeenisiä, löytyy niiden väliltä kuitenkin eroja motivaatiolähteissä, sillä he ovat kokeneet maailman eri tavoin sosiaalisen ja historiallisen kontekstin kautta. Tutkimuksen edetessä löydetään todisteita, että sukupolvien välillä on eroja liittyen sisäisiin motivaationlähteisiin. Tämän myötä johtamista tulisi siis kehittää siihen suuntaan, että tietotyöläiset kokisivat sisäistä motivaatiota omaan työhönsä. Tätä voitaisiin kehittää esimerkiksi parantamalla työilmapiiriä ja mahdollistamalla monimuotoisia työpisteitä sekä tarjoamalla vaihtoehtoisia työskentelytapoja kuten etätöitä tai nelipäiväistä työviikkoa.

Avainsanat: tietotyö, motivaatiojohtaminen, Z-sukupolvi, milleniaalit, X-sukupolvi, itseohjautuvuusteoria ja sukupolviteoria.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ALKUSANAT

Tämä kandidaatin työ on laadittu kirjallisuuskatsauksena Tampereen yliopiston tietojohdamisen tutkinto-ohjelmaan keväällä 2023. Kiinnostus aihetta kohtaan alkoi viime kesänä työskennellessäni tietotyön parissa. Tällöin päätin kirjoittavani kandidaatin työni liittyen motivaatiojohtamiseen ja eri sukupolvien välisiin eroihin motivaation lähteissä.

Työn tekemisen kannustamisesta haluaisin kiittää ystäviäni, jotka auttoivat minua jaksamaan sekä kandidaatin työni ohjaajaa Olli Kuismasta hyvistä vinkeistä ja paniikin rauhoittamisesta. Erityiskiitokset tyttöystävälleni Kärolinille, joka kannusti minua loppuun asti.

Tampereella, 6.5.2023

Roosa Mykkänen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimusongelma.....	2
1.3 Tutkimuksen rakenne ja työn tavoitteet.....	3
2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTOT.....	4
2.1 Tutkimusmenetelmä.....	4
2.2 Tutkimusaineistot.....	5
3. SISÄISET MOTIVAATIONLÄHTEET.....	7
3.1 Sisäinen motivaatio.....	7
3.2 Motivaatiojohtaminen.....	9
4. SUKUPOLVIEN VÄLISET EROT MOTIVAATIONLÄHTEISSÄ.....	11
4.1 Z-sukupolven sisäiset motivaationlähteet.....	11
4.2 Z-sukupolven motivaationlähteiden erot milleniaaleihin ja X-sukupolven verrattuna.....	13
5. MOTIVAATION HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA.....	15
5.1 Z-sukupolven tietotyöläisten motivoiminen.....	15
5.2 Johtamisen kehittäminen sisäisen motivaation avulla.....	16
5.3 Organisaatiokulttuurin muuttuminen uuden sukupolven vallitessa työelämässä.....	18
6. YHTEENVETO.....	20
6.1 Yhteenveto.....	20
6.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	21
6.3 Tutkimuksen arviointi.....	21
LÄHTEET.....	22

# 1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa käsitellään Z-sukupolven sisäisten motivaationlähteiden eroja X-sukupolveen ja milleniaaleihin sekä näiden vaikutusta tietotyöläisten johtamiseen. Tämän lisäksi tutkimuksessa käsitellään muuttuvaa organisaatiokulttuuria, joka kehittyy sukupolvien vaihtuessa.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatorakenteet muuttuvat koko ajan (Englehardt & Simmons, 2002), ja tämän myötä yrityksissä siirrytään vähemmän hierarkkisiin organisaatorakenteisiin. Kyseinen ilmiö kuitenkin saattaa aiheuttaa hankaluuksia etenkin konservatiivisemmissä organisaatioissa, joissa hierarkia on ollut tärkeä osa organisaatiokulttuuria.

Tässä tutkimuksessa käsitellään ongelmaa esihenkilötyön ja Z-sukupolven tietotyöläisen motivoimisen näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan Z-sukupolven motivaatiojohtamisen eroja X-sukupolveen sekä milleniaaleihin ja poissuljetaan vanhempien sukupolvien motivaatiolähteiden tarkasteleminen sekä yleisen motivaatiojohtamisen tarkastelu.

Empiiristä tutkimusta harjoittavassa eri sukupolvien työkäyttäytymiseen liittyvässä artikkelissa (Twenge, 2010), on käsitelty monia aiheeseen sopivia käsitteitä sekä näkökulmia. Motivaatiosta on tutkittu sisäistä ja ulkoista motivaatiota klassisista sekä uusista näkökulmista (Deci & Ryan, 2000). Motivaatiojohtamisesta eri aloilla on tehty paljon tutkimuksia ja artikkeleita eri näkökulmista, mikä nousi esille tiedonhaku suorittaessa.

Z-sukupolven ja milleniaalien välinen suhde on merkittävä (Dimock, 2019). Työmotivaation eroja X- ja Y-sukupolvissa on tutkittu, mutta Z-sukupolven eroista esimerkiksi X-sukupolveen ei löydy tutkimusta yhtä paljon. Tämä on tietenkin luonnollista, sillä Z-sukupolvi on vasta viime vuosina siirtynyt työelämään.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mahdollisia eroja Z-sukupolven ja muiden sukupolvien sisäisten motivaationlähteiden välillä sekä pohtia näiden vaikutusta tietotyöläisten esihenkilötyön kehittämiseen.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tässä työssä tutkimusongelma on eri sukupolvien arvojen ymmärtäminen ja sisäisten motivaationlähteiden eroaminen sekä niiden vaikutukset tietotyön johtamisessa. Tällä tarkoitetaan vaikeutta tehokkaaseen esihenkilötyöhön organisaatiokulttuurin muuttuessa ja uusien sukupolvien motivaatioiden eroamisessa vanhoista. Koen, että tämän ymmärryksen ja tietoisuuden puute vaikeuttaa Z-sukupolven motivoimista työelämässä.

Päätutkimuskysymykseksi valitaan seuraava: Miten Z-sukupolven motivaation lähteet vaikuttavat tietotyöläisen johtamisen kehittämiseen? Kysymys vaikuttaa sopivalta päätutkimuskysymykseksi, sillä se antaa kuvan tutkittavasta aiheesta. Alatutkimuskysymyksillä pystytään rajaamaan tutkimuskohdettani paremmin.

Alla on listattu alatutkimuskysymyksiä:

- *Mitä ovat eri sukupolvien sisäiset motivaationlähteet?*
- *Miten tietotyön johtamista voitaisiin kehittää eri sukupolvien arvomaailmojen tutkimisella?*
- *Miksi tietotyöläisten motivaation lähteiden löytäminen on tärkeää muuttuvissa organisaatorakenteissa?*

### **1.3 Tutkimuksen rakenne ja työn tavoitteet**

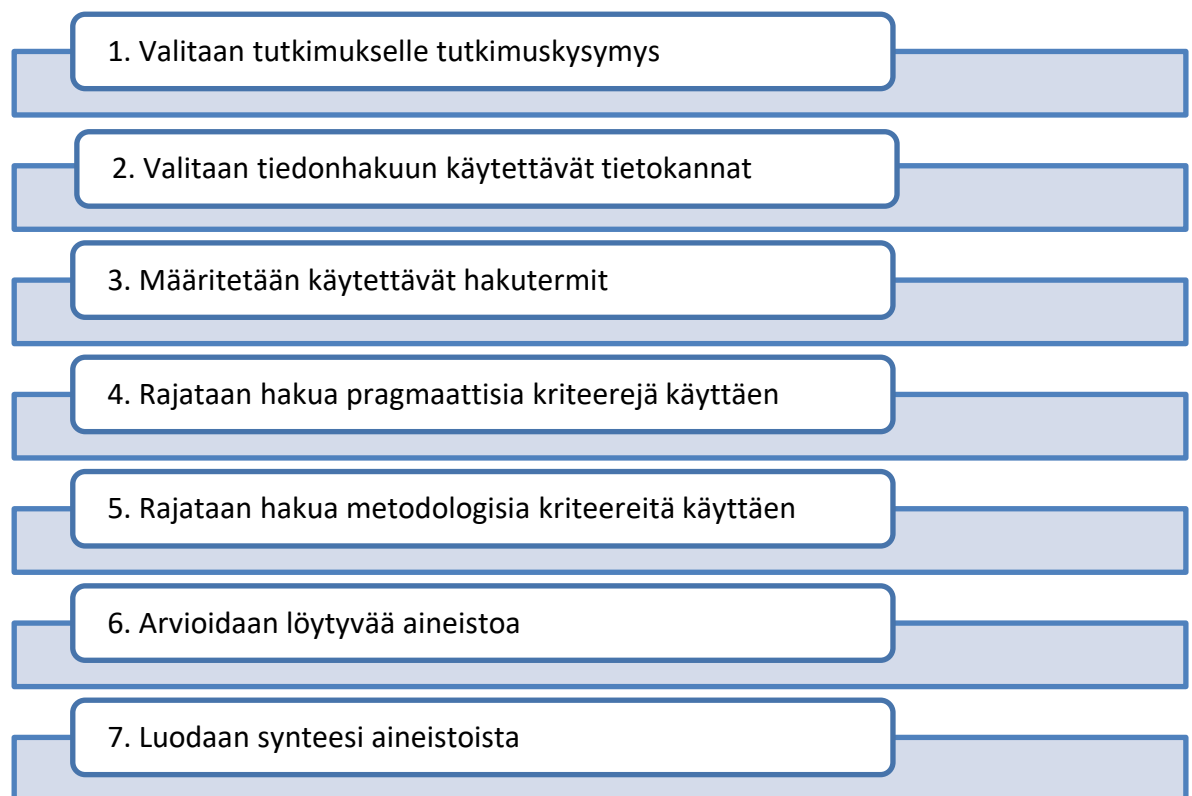
Tutkimus rakentuu sisällysluettelon mukaisesti kuudesta luvusta. Tutkimuksen alussa käydään tarvittavia käsitteitä ja teorioita läpi, jonka jälkeen syvennyttään tutkimaan tutkimusongelmaa tutkimuskysymyksien avulla. Ensimmäisessä luvussa käsitellään työn tarkoitusta ja sen rakentumista. Toisessa luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineistoja. Kolmannessa luvussa syvennyttään motivaatiolähteisiin ja motivaatiojohtamiseen. Neljännessä luvussa tarkastellaan sukupolvien välisiä eroja sisäisen motivaationlähteissä ja viidennessä luvussa motivaatiolähteiden hyödyntämistä johtamisessa. Viimeiseksi luku kuusi kokoaa yhteen tutkimustyön esittämällä päätelmiä, mahdollisia jatkotutkimuksen tarpeita sekä työn arviointia. Työn lopusta löytyvät myös lähteet, joita on käytetty tutkimuksessa.

## 2. TUTKIMUSMENETELMÄ TUTKIMUSAINEISTOT

**JA**

### 2.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä kandidaatintyö toteutetaan Finkin (2014, s. 3–5) kirjallisuuskatsausprosessin seitsemän vaiheen mallin mukaisesti. Alla on määritelty tämän mallin eri vaiheet kuvan 1. mukaisesti.



**Kuva 1.** Finkin seitsemän vaiheen malli

Finkin mallin ensimmäinen vaihe (tutkimuskysymyksen määrittäminen) on esitetty jo ensimmäisessä luvussa.

## 2.2 Tutkimusaineistot

Tutkimus toteutetaan etsimällä tieteellistä kirjallisuutta, jotka käsittelevät tutkimuskysymyksiä, sekä muita mahdollisia asioita aiheesta. Näitä aineistoja etsitään käyttämällä esimerkiksi Andoria, Google Scholaria sekä Finnaa. Näiden aineistojen pohjalta analysoidaan mahdollisia tuloksia sekä kerätään tietoa argumenttien tueksi ja etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusaiheen aineistoja löytyy tieteellisestä kirjallisuudesta runsaasti. Vaihtelemalla komentoja pystytään rajaamaan hakutuloksia pienempiin otantoihin. Alla olevassa taulukossa 1 nähdään eri hakutermin tuottamat tulosmäärät. Näistä tuloksista pystytään rajaamaan hakua vielä tarkemmin esimerkiksi valitsemalla kieli, julkaisuväli tai niin, että vain vertaisarvioidut työt näytetään.

**Taulukko 1.** Eri hakutermin tulosmäärät

Aiherajaus	Tuloksia (Andor)
generation* AND (motivation* OR leadership)	101 060
generation* AND motivation*	32 151
generation Z* AND motivation* AND leadership	411

Z-sukupolven työmotivaation kohentamista palkitsemisen keinoin on tutkittu alla olevassa tutkimuksessa. Kyseisessä tutkimuksessa keskitytään enemmän ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuten palkitsemiseen, mutta Z-sukupolven motivaationlähteitä on kuitenkin tutkittu kyseisessä työssä.

Forsby J. (2022) Z-sukupolven työmotivaation kohentaminen palkitsemisen keinoin.

Aineistosta jätetään pois esimerkiksi kandidaatintyöt sekä opinnäytetyöt. Saatu aineisto koostuu tutkimusartikkeleista, tieteellisistä julkaisuista ja selvityksistä sekä kirjoista. Alla on esitetty työn kannalta lisää keskeisimpiä aineistoja:

Fratričová, Jana & Kirchmayer, Zuzana. (2018). Barriers to work motivation of Generation Z. XXI. 28-39. Tässä teoksessa käsitellään Z-sukupolven työmotivaatiota.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology Vol 25. (1) pp. 54–67. Tämä teos taas tarkastelee sisäisiä ja ulkoisia motivaationlähteitä sekä eri motivaatioteorioita. Näistä teorioista itseohjautuvuusteoria on valittu tämän työn tarkastelukohteeksi.

Alla olevassa artikkelissa tarkastellaan työn kannalta erittäin olennaista aihetta, eli positiivisen työilmapiirin tulkintaa Z-sukupolven näkökulmasta.

Leslie et al. (2021) Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment, Employee Responsibilities and Rights Journal

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes, Journal of Business and Psychology. Tämä artikkeli on koonnut sukupolvien välisiä eroja työpaikan asenteisiin liittyen, ja kyseinen lähde on myös ollut merkittävä työn tuloksia johtaessa.

Tämän jälkeen tutkitaan aineistoja ja valitaan näistä sopivia tärkeimmiksi lähteiksi. Seuraavaksi voidaan perehtyä paremmin aineistoihin ja kerätä tietoa yhteen analysoitavaksi. Lopuksi näistä analysoinneista kootaan tarvittava tieto päätelmiä varten.

## 3. SISÄISET MOTIVAATIONLÄHTEET

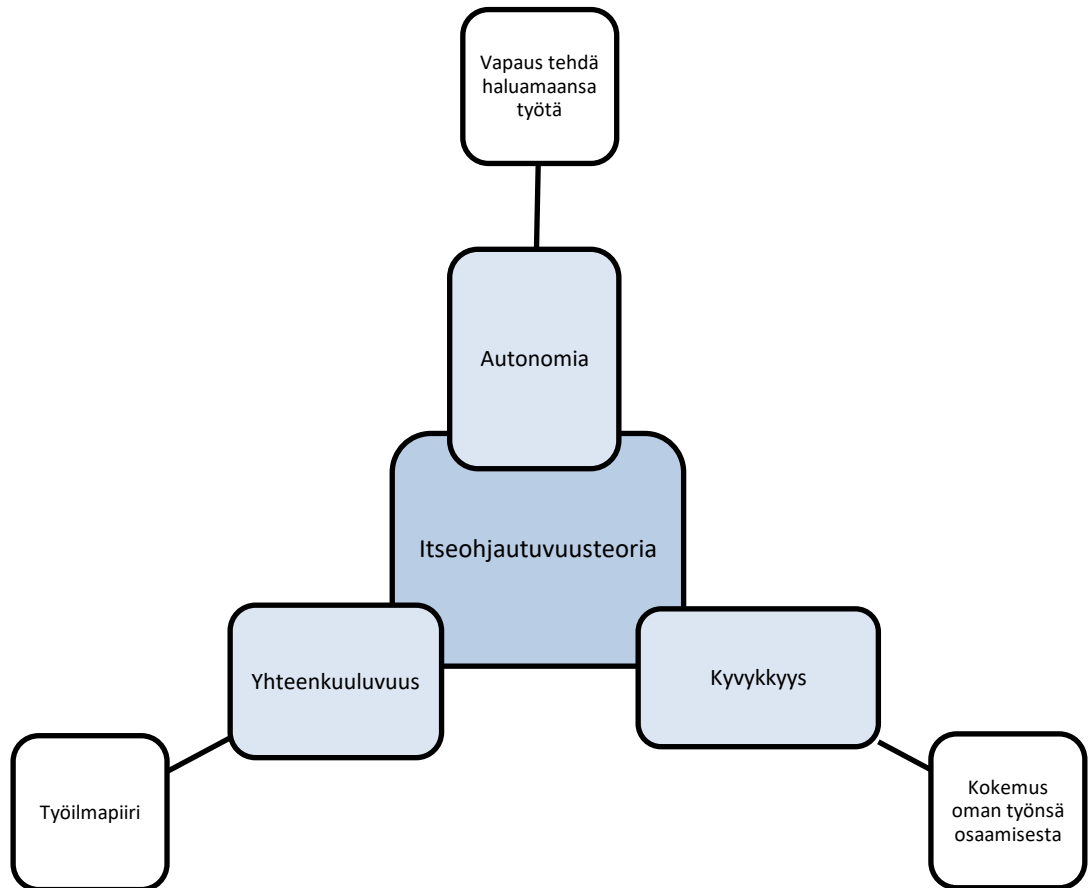
Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa motivoivia tekijöitä ovat ulkoiset asiat kuten palkitseminen, jolloin tekeminen johtaa johonkin haluttuun lopputulokseen. Sisäisessä motivaatiossa halu tehdä itselle mielekkäitä asioita kumpuaa itsestä, eikä ulkoisista tekijöistä. Sisäisessä motivaatiossa työn lopputuloksella ei ole yhtä suurta merkitystä kuin halulla oppia ja nauttia mielenkiintoisesta työstä. (Deci et al., 2000)

### 3.1 Sisäinen motivaatio

Sitä, kumpi motivaatio johtaa tehokkaampaan ja laadukkaampaan lopputulokseen on tutkittu (Deci et al., 2000). Tämän tutkimuksen mukaan sisäisen motivaation synnyttämä työskentely johtaa tarkempaan ja parempaan työntulokseen, sillä tällöin henkilö on oikeasti kiinnostunut tekemästään työstä ja haluaa tehdä sen mahdollisimman hyvin. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että sisäisen motivaation omaavat ihmiset muistavat ja keskittyvät työhönsä paremmin, sillä he haluavat aidosti sisäistää saadun tiedon.

Tässä tutkimuksessa keskitytään motivaatioteorioista itseohjautuvuusteoriaan. Itseohjautuvuusteorian (eng. self determination theory) mukaan ihmisillä on kolme psykologista tarvetta: autonomian, kyvykkyyden sekä yhteenkuuluvuuden tarpeet. Tässä teoriassa keskitytään enemmän siihen, mitkä prosessit ja olosuhteet luovat ihmisissä sisäistä motivaatiota. (Deci et al., 2000)

Kuvassa 2 on esiteltyä itseohjautuvuusteorian mukaiset kolme psykologista tarvetta, joista kaavio jatkuu vielä päätelmiin siitä, miten näitä voidaan käsitellä työmotivaation näkökulmasta.



**Kuva 2.** Itseohjautuvuusteoria (mukaillen lähteestä Deci et al., 2000)

Autonomialla tarkoitetaan vapautta tehdä yksilönä niitä asioita, mitä itse haluaa. Tämä motivoiva tekijä on melko itsestään selvää, sillä kun ihminen saa valita tekemänsä asiat, hän tekee juuri niitä asioita mitkä kiinnostavat häntä itseään. Kun tätä sovelletaan motivaatioon työelämässä, voidaan saada esimerkiksi ajatus, että voi tehdä juuri niitä töitä mitkä itseä kiinnostavat. (Deci et al., 2000)

Kyvykkyydellä tarkoitetaan omaa kykyä tehdä asioita. Tähän voidaan ottaa esimerkki siitä, että tieto ja varmuus osaamisestaan motivoi ihmistä työntekijänä. Yhteenkuuluvuus on taas enemmän sosiaalinen tarve verrattuna kahteen

edelliseen. Tässä ihminen haluaa kokea kuuluvansa osaksi joukkoa, jolloin hänellä on tunne siitä, että ei ole yksin kokemuksiansa kanssa. Työelämään sovellettaessa tästä voidaan saada työilmapiirin ja työkavereiden motivoiva merkitys. (Martela et al., 2015)

### **3.2 Motivaatiojohtaminen**

Tässä työssä keskitytään motivaatiojohtamiseen tietotyöläisten (eng. knowledge worker) näkökulmasta. Tietotyöläinen tarkoittaa työntekijöitä, jotka toimivat kasvavan tietomäärän parissa, jossa keskeistä on tiedon vastaanottaminen, käsittely ja tuottaminen. (Zouharová et. al, 2015)

Tutkimuksessa käytetään myös seuraavia käsitteitä: esihenkilötyön kehittäminen (eng. leadership developement) ja motivaatiojohtaminen (eng. motivational leadership). Esihenkilötyön kehittämisellä tarkoitetaan sitä, kuinka esihenkilötyötä kehitetään, jotta organisaation tuloksen tehokkuus kasvaisi. (Englehardt ja Simmons, 2002).

Motivaatiojohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa keskitytään motivaation avulla parhaan tuloksen saamiseen alaisilta. (Leskelä, 2001) Tämän mukaan motivaatiojohtamisen neljä periaatetta sekä näiden selitteet ovat esitetty alla olevassa taulukossa:

**Taulukko 2.** Motivaatiojohtamisen neljä periaatetta (mukaillen lähteestä Leskelä, 2001)

Periaate	Selite
<b>1. Pyrkimys yksilön motivaatiotekijöiden huomioimiseen</b>	Tehtävien ja ihmisten yhdistäminen johtamisen avulla.
<b>2. Avoin keskustelu luonnetta eroista</b>	Ihmisten erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen työtehtävissä.
<b>3. Luovuudelle suotuisan ilmapiirin asettaminen</b>	Luovuuden käyttäminen organisaation hyväksi.
<b>4. Osallistava, kannustava ja innostava johtaminen</b>	Innostava työ motivoi ihmistä. Tätä täytyy edistää kannustavalla ja innostavalla työilmapiirillä.

Näiden neljän periaatteen avulla voidaan johtaa työntekijöitä hyödyntämällä heidän motivaatiotaan. Sisäisesti motivoitunut henkilö toimii omien psykologisten tarpeiden ja oman kiinnostuksensa mukaan, jolloin hän toteuttaa omaa autonomiaansa ja tyydyttää näitä itseohjautuvuusteorian määrittelemiä tarpeita (Deci et al., 2000). Tämän mukaan sisäisesti motivoitunutta työntekijää on helpompi johtaa, kun tämä itsekin on kiinnostunut työstään.

## 4. SUKUPOLVIEN VÄLISET EROT MOTIVAATIO-LÄHTEISSÄ

Sukupolviteorialla tarkoitetaan sitä, että tietyinä ajanjaksona syntyneet sukupolvet omaavat samoja kokemuksia perustuen erilaisiin konteksteihin kuten sosiaaliseen tai historialliseen kontekstiin. Tutkimuksen tärkeimpiä käsitteitä ovat sukupolvet, joiden näkökulmista aihetta tutkitaan, Z-sukupolvi (eng. Gen-Z), milleniaalit (eng. Millennials), X-sukupolvi (eng. Gen-X).

Juuri mainitusta X- sukupolvesta puhutaan, kun henkilö on syntynyt vuosien 1965–1980 välillä. Milleniaaleihin viitataan vuosien 1981–1996 välillä syntyneistä, ja Z-sukupolveksi kutsutaan 1997–2012 vuosien aikana syntyneitä. (Dimock, 2019) Näitä sukupolvia tutkitaan tässä kandidaatintyössä, jotta päästään tarkastelemaan eri sukupolvien motivaatiotekijöitä ja niiden vaikutusta johtamiseen.

### 4.1 Z-sukupolven sisäiset motivaatiolähteet

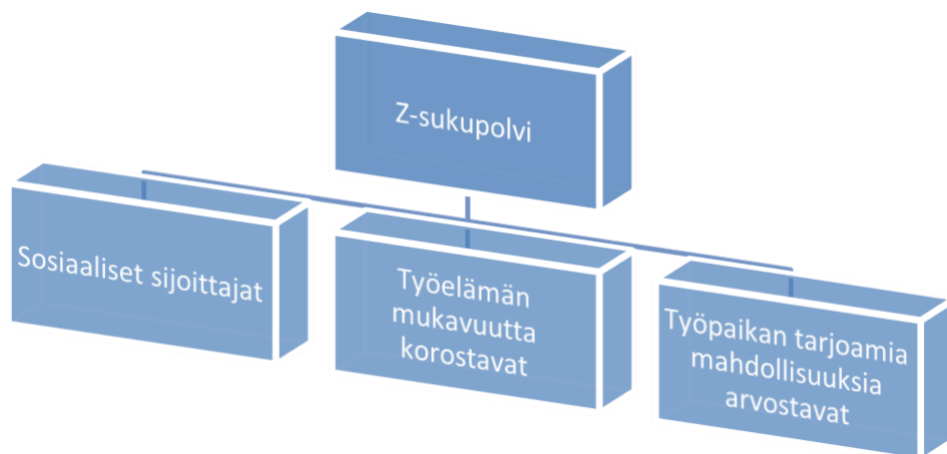
Z-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on syntynyt internet-yhteyden ollessa saatavilla kaikkialla. Tämän uskotaan vaikuttaneen myös Z-sukupolven kehitykseen, sekä siihen miten he toimivat työelämässä. Tämän mukaan Z-sukupolvi käyttää sujuvasti kaikenlaista teknologiaa ja on usein tavoiteltavissa tämän avulla. Z-sukupolvi on siis ainut sukupolvi, joka tuntee vain langattoman maailman, jolloin he ovat aina olleet vain muutaman klikkauksen päässä informaatiosta. (Leslie et al., 2021)

Forsbyn mukaan saadaan selville, että vaikka Z-sukupolvi tuntee iloa hyvin suoriutumisesta ja ymmärtää taloudellisen arvon, he eivät ole valmiita uhraamaan koko elämänsä työlle. (Forsby, 2022) Tutkimuksessa (Fratričová ja Kirchmayer, 2018) todettiin taas, että Z-sukupolvea motivoi työelämässä eniten työstä nauttiminen, työilmapiiri sekä mahdollisuudet urakehitykseen ja jatkuvaan

oppimiseen. Tutkimuksen mukaan myös työn tuomat vaikutusmahdollisuudet motivoivat Z-sukupolvea, sillä he haluavat tehdä merkityksellistä työtä.

Useissa artikkeleissa mainitaan nuoremman sukupolven pitävän tärkeänä vapaa-aikaa ja aktiviteettejä. Näissä on kuitenkin harvoin mainittu empiirisistä tutkimuksista argumenttien takana. Artikkelin mukaan useat kirjat liittyen sukupolvien käyttäytymiseen työelämässä perustuvat kvalitatiivisiin tutkimuksiin ja haastatteluihin. Tutkimuksessa on todettu myös, että suurempi osa Z-sukupolvesta ja milleniaaleista verrattuna vanhempiin sukupolviin vastaisivat, että lopettaisivat työt, mikäli perisivät suuren määrän rahaa. (Twenge, 2010)

Tutkielmassa (Forsby, 2022) todettiin myös, että Z-sukupolvi ei ole homogeeninen vaan se jakautuu kolmeen eri ryhmään sukupolven edustajista. Näitä ryhmiä olivat sosiaaliset sijoittajat, työelämän mukavuutta korostavat ja työpaikan tarjoamat mahdollisuudet näkevät.



**Kuva 2.** Z-sukupolven motivaation lähteiden jakautuminen (mukaan lähteestä Forsby, 2022)

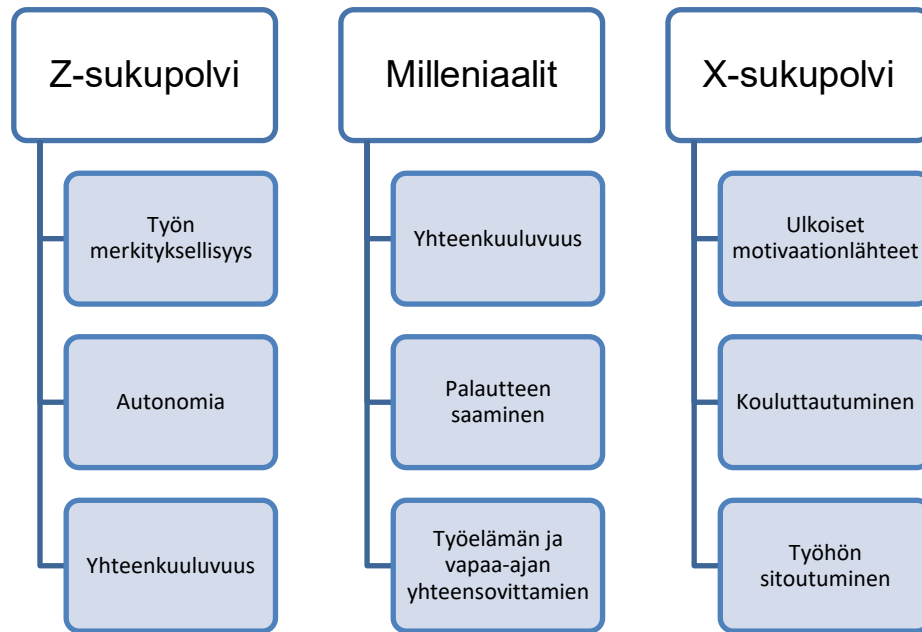
## 4.2 Z-sukupolven motivaationlähteiden erot milleniaaleihin ja X-sukupolveen verrattuna

X-sukupolvea pidetään tunnettuna siitä, että he haluavat edistää sosiaalista ja teknologista muutosta. Tällä hetkellä heidän ollessa keski-ikäisillä, heidät mielletään tutkimuksissa vastuullisiksi ja itsenäisiksi. (Leslie et al., 2021)

X-sukupolven henkilöitä on todettu motivoivan enemmän työelämän ja vapaa-ajan mukauttamisen mahdollistaminen verrattuna palkankorotuksiin ja ylennyksiin. (Leslie et al., 2021) Leslien mukaan X-sukupolvi työskentelee keskimäärin useammassa yrityksessä, jolloin heidät koetaan epälojaleina työntekijöinä, heidän myös tiedetään lisäkouluttautuvan ja pyrkivät elinikäiseen oppimiseen. Tämä on kuitenkin hieman ristiriidassa tutkimuksen Twengen artikkelin kanssa, jonka mukaan X-sukupolvi on vastuullisempi sukupolvi verrattuna muihin ja motivoituu ulkoisista tekijöistä helpommin. (Twenge, 2010)

Tutkimuksen mukaan Z-sukupolvi ja milleniaalit eivät laita työelämää enää samankaltaisesti elämänsä keskipisteeseen vanhempiin sukupolviin verrattuna. Jotkut teoriat ovat näyttäneet, että vuoden 1982 jälkeen syntyneet ovat olleet innokkaampia tekemään yhteiskunnallisesti merkityksellistä työtä ja halukkaita auttamaan muita. (Twenge, 2010)

Milleniaalit ovat ensimmäinen sukupolvi, jotka ovat aikuistuneet internetin aikakaudella ja maailman globalisoituessa. Jotkin tutkimukset osoittavat heidän olevan pettyneitä organisaatioiden kykyyn motivoida heitä eri tavoin työtehokkuuden parantamiseksi. Myös milleniaalit omaavat hyvät digitaaliset taidot, mutta näiden digitaalisten mieltymysten huomataan myös vähentävän tuotteliaisuutta työpaikalla. He myös pitävät palautteen saamisesta ja ovat usein riippuvaisia tarkoista ohjeista esihenkilöiltään. (Leslie et al., 2021) Eri sukupolvien työmotivaatioon vaikuttavia asioita on listattu kuvaan 3.



**Kuva 3.** Eri sukupolvien motivaationlähteitä

Työpaikka, joka tyydyttää työntekijöiden tarpeet liittyen työolosuhteisiin, ei luultavasti vastaa muiden sukupolvien näkemystä samasta asiasta. Ymmärrys siitä, miten vedota eri sukupolvien työntekijöihin, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksissä ja estää ongelmien syntymistä ymmärryksen puutteesta. (Leslie et al., 2021)

## 5. MOTIVAATION JOHTAMISESSA

## HYÖDYNTÄMINEN

### 5.1 Z-sukupolven tietotyöläisten motivoiminen

Z-sukupolven siirtyessä työelämään ja heidän omaavan erilaiset arvot, tulee johtoportaan ymmärtää nämä uudet odotukset, jotta työntekijöiden motivoiminen onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Vaikka tietotyöläiset toimivat pääasiassa yksilöinä, heitä motivoi kuitenkin myös yhteenkuuluvuuden tunne toimistoissa. Tutkimuksien mukaan (ks. kuva 1) näistä kolmesta päätarpeesta Z-sukupolvea motivoi eniten työilmaapiri ja autonomia.

Luvussa 4.1 mainittiin, että suurempi osa Z-sukupolven ja milleniaalien edustajista lopettaisivat työt, mikäli perisivät suuren summan rahaa. Tästä voidaan päätellä, että Z-sukupolvi haluaa elää merkityksellisempää ja vapaampaa elämää, eikä ole yhtä lojaali työntekijä verrattuna vanhempiin sukupolviin.

Viime aikoina uutisissa on myös pyörinyt nelipäiväisen työviikon hyödyt. Tässä ideana on töiden kestävän vain neljä arkipäivää eli yhden vähemmän kuin normaalissa tietotyössä, henkilöt jaksavat paremmin ja ovat tehokkaampia työntekijöitä. (Kuokkanen, 2023)

Luvussa 3 käytyjen motivaation lähteiden mukaan tämä sopisi erinomaisesti myös Z-sukupolven tietotyöläisille, jotka haluavat priorisoida osittain myös työelämän ulkopuolista elämää. Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät suoriutuivat paremmin töistään ja työntekijät voivat paremmin sekä olivat motivoituneempia. Vaikka yksi työpäivä poistui, ei tehdyn työn määrä vähentynyt, päin vastoin. Tutkimuksen mukaan yksi kolmannes mukana olleista yrityksistä päättivät pysyä nelipäiväisessä työviikossa. (Kuokkanen, 2023)

## 5.2 Johtamisen kehittäminen sisäisen motivaation avulla

Aiempien toteamuksien perusteella voidaan päätellä, että organisaatiot tuottavat parempia tuloksia, kun työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita. Tästä voidaan taas huomata, että jotta yritykset saisivat mahdollisimman laadukkaita tuloksia kannattaa työntekijöitä motivoida sisäisesti.

Tutkimusten mukaan Z-sukupolven työntekijöitä motivoi eniten töiden joustavuus. Tutkimuksista voidaan päätellä, että monet nykynuorista haluavat päätyä töihin yritykseen, joka antaa mahdollisuuksia monenlaiseen työhön. Koronan jälkeen yhä useammat myös leikittelevät ajatuksella etätyöstä, ja ovat jo tottuneet sen mahdollisuuteen.

Kuvan 2. mukaisesti Z-sukupolvea voidaan jakaa eri ryhmiin. Sosiaalisia sijoittajia voidaan motivoida kehittämällä työilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta tiimeissä. Työelämän mukavuutta korostavia saadaan motivoitua esimerkiksi lisäämällä työympäristön mukavuutta esimerkiksi mukavilla työpisteillä ja taukoihin sopivilla aktiviteeteillä. Työpaikan tuomien mahdollisuuksien kannattajia taas voitaisiin motivoida mahdollistamalla etenemisvaihtoehtoja uralla, globaalien työskentelymahdollisuuksien parantamisella ja mahdollisuudella vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin.

Tutkimukset osoittavat, että yhä harvempi toimii saman yrityksen työntekijänä koko elämänsä. Tästä voidaan päätellä sukupolvi sukupolvelta ihmisten haluavan tehdä entistä merkityksellisempää työtä, eivätkä he koe enää samankaltaista lojaalisuutta yrityksille verrattuna aiempiin sukupolviin. Tämän mukaan yritysten tulee pystyä motivoimaan työntekijöitään tarpeeksi mielekkäästi, jotta nämä haluavat jatkaa töitään kyseissä yrityksessä.

**Taulukko 3.** Motivaatiojohtamisen neljä periaatetta (mukaillen lähteestä Leskelä, 2001) ja niiden sovellettavuus Z-sukupolven työmotivaation lisäämiseen

Periaate	Selite	Soveltavuus
<b>1. Pyrkimys yksilön motivaatiotekijöiden huomioimiseen</b>	Tehtävien ja ihmisten yhdistäminen johtamisen avulla.	Töiden joustavuus ja erilaiset mahdollisuudet edetä uralla.
<b>2. Avoin keskustelu luonne-eroista</b>	Ihmisten erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen työtehtävissä.	Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen ja työn merkityksellisyys.
<b>3. Luovuudelle suotuisan ilmapiirin asettaminen</b>	Luovuuden käyttäminen organisaation hyväksi.	Työpisteiden vaihtelevuus ja taukojummat.
<b>4. Osallistava, kannustava ja innostava johtaminen</b>	Innostava työ motivoi ihmistä. Tätä täytyy edistää kannustavalla ja innostavalla työilmapiirillä.	Taukojummat, yhteiset aktiviteetit ja kannustava työilmapiiri.

Koska Z-sukupolven suurimmat motivaattorit ovat autonomia ja yhteenkuuluvuus, taulukkoon 3 on avattu mahdollisia sovelluksia motivaatiojohtamisen periaatteille työmotivaation näkökulmasta. Tämä taulukko pohjautuu taulukkoon2.

Ensimmäisenä yhdistetään pyrkimys yksilön motivaatiotekijöiden huomioiminen johonkin työmotivaatioon liittyvään. Tämä voisi olla Z-sukupolven tapauksessa esimerkiksi töiden joustavuus ja erilaiset mahdollisuudet edetä uralla. Töiden joustavuudella tarkoitetaan esimerkiksi etätöiden mahdollistamista tai nelipäiväistä

työviikkoa, ja erilaisilla uramahdollisuuksilla voidaan taas viitata globaaleihin tai paikallisiin eri urapolkujen mahdollistamiseen.

Toisena taulukossa on avoin keskustelu luonne-eroista. Tätä voitaisiin tarkastella Z-sukupolven tietotyöläisten näkökulmasta esimerkiksi lisäämällä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan organisaatiokulttuuriin sekä korostamalla työn merkityksellisyyttä. Kolmantena on vuorossa luovuudelle suotuisan ilmapiirin asettaminen. Tätä voitaisiin saavuttaa Z-sukupolvelle esimerkiksi mahdollistamalla vaihtelevia työpisteitä sekä esimerkiksi taukojumppia.

Viimeisenä eli neljäntenä kohtana on osallistava, kannustava ja innostava johtaminen. Tätä voitaisiin tuoda esille työpaikalla esimerkiksi yhteisillä aktiviteeteillä, virkistäytymisellä tai jo edellä mainituilla taukojumppilla.

Vaikka tässä työssä keskitytään pääasiassa Z-sukupolven tietotyöläisten motivoimiseen ei se tarkoita, etteikö muidenkin sukupolvien edustajat hyötyisi näistä. Mutta vaikka Z-sukupolven edustajat motivoituvat eniten näistä asioista, eivät nämä kaikki keinot tehoa kaikkiin eri sukupolvien edustajiin yhtä tehokkaasti, sillä heillä on erilaisia sisäisen motivaationlähteitä.

Jotta voidaan päästä tehokkaaseen motivaatiojohtamiseen, tulee ymmärtää sisäiset motivaationlähteet. Tämän myötä uusien sukupolvien astuessa työelämään tulisi esihenkilöiden olla perehtyneitä tai edes avoimia tutustumaan heidän sisäisiin motivaationlähteisiinsä.

### **5.3 Organisaatiokulttuurin muuttuminen uuden sukupolven vallitessa työelämässä**

Nuorempien henkilöiden perustamat yritykset kuten IT-alan yritykset ovat selkeästi mukavuuslähtöisempiä verrattuna esimerkiksi valmistavan tuotannon

yrittäjiin. Monissa organisaatioissa on myös lievennetty pukukoodia töissä, jolloin ilmapiiri työpaikalla on vapautuneempi. Tähän on myös vaikuttanut koronan ajan etätyöt, jolloin ihmiset tottuivat pukeutumaan rennompiin vaatteisiin töissä ollessaan. (Hirvonen, 2021)

Uudet innovatiiviset työpisteet ovat lähteneet nousuun useissa organisaatioissa, sillä tutkimusten mukaan työpisteiden vaihtelevuus edistää työntekijöiden keskittymistä ja täten myös työn tehokkuutta. (Haapakangas, 2014) Tällaisia voisivat olla esimerkiksi sähkötyöpöydät, jolloin työntekijät voivat tehdä töitä myös seisten, säkkituolit ja muut mukavuutta edistävät työmahdollisuudet. Näiden työpisteiden on myös todettu edistävän työhyvinvointia sillä nämä lisäävät ergonomiaa. (Haapakangas, 2014)

Monilla työpaikoilla on näiden lisäksi ollut käytössä muun muassa taukojummat, jolloin työntekijät ovat päässeet verryttelemään. Tämä tutkitusti vähentää esimerkiksi niska- ja hartiajumeja sekä virkistää, jolloin työntekijän keskittyminen takaisin työtehtäviin paranee. (Pesola et al., 2016) Tämän voidaan olettaa toimivan erinomaisesti tietotyöläisiin, sillä he ovat monesti tietokoneen äärellä pitkiä aikoja.

## 6. YHTEENVETO

### 6.1 Yhteenveto

Työssä havaittiin sukupolvi sukupolvelta työn priorisoimisen heikkenemistä ja muiden elämän osa-alueiden priorisoimista töiden edelle. Tämän lisäksi Z-sukupolvi sekä milleniaalit haluavat tehdä merkityksellisempää työtä verrattuna X-sukupolveen. Tätä kehitystä on huomattavissa jopa ”boomer”-sukupolvesta eli X-sukupolven edeltäjistä asti.

Johtamista tulisi siis kehittää siihen suuntaan, että tietotyöläiset kokisivat sisäistä motivaatiota omaan työhönsä. Johtamisen kehittäminen uuden sukupolven astuessa työelämään tapahtuu tietoisuuden avulla eli huomioimalla eri sukupolvien motivaatiolähteiden erot, ja toteuttamalla erilaisia motivaatiojohtamisen keinoja tämän myötä.

Tätä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi houkuttelemalla työntekijöitä tulemaan toimistolle tekemään työtään, jolloin he motivoituisivat paremmin ja kokisivat yhteenkuuluvuuden tunnetta työkavereidensa myötä.

Vaikka toimistolla läsnä oleminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon, tulisi hänellä olla myös vapaus esimerkiksi toimia halutessaan osittain etänä, jolloin työntekijä saavuttaa myös autonomian tunnetta. Näiden lisäksi monipuoliset työpisteet, taukojummat ja yhdistävät aktiviteetit työpaikalla edistäisivät tietotyöläisten motivaatiojohtamista. Autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteen ollessa Z-sukupolven tärkeimmät sisäiset motivaationlähteet, näiden täyttyminen motivoisi heitä huomattavasti.

## 6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Aiheeseen liittyvää tutkimusta ei ole tehty kovinkaan paljon. Tämän vuoksi aiheesta kannattaisi tutkia enemmän, jotta kyseisen sukupolven johtamista voitaisiin suorittaa mahdollisimman tehokkaasti, ja esihenkilötyötä kehittää tämän mukaisesti.

Myöskään asioiden välisiä syyseuraussuhteita ei ole tutkittu tarpeeksi, jotta niistä voisi tehdä johtopäätöksiä. Esimerkiksi tietoa siitä, vaikuttaako sukupolvien vaihtuminen organisaatorakenteiden muutoksiin, ei ole todistettu. Näiden asioiden välillä kuitenkin uskotaan olevan yhteyksiä.

## 6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tuloksista ei voida suoraan tehdä suuria johtopäätöksiä, sillä vaikka asioiden syyseuraussuhteita on todistettu, ei näiden perusteella voi muuttaa esimerkiksi koko organisaation toimintaa. Vaikka tämä tutkimus ei suoranaisesti vaikuta kaikkiin organisaatioihin, on sen osilla mahdollisuuksia olla esihenkilötyön ja motivaatiojohtamisen kehityksen apuna. Varsinkin tällä hetkellä Z-sukupolven ollessa suuressa työelämään siirtymisen vaiheessa, tulisi yrityksen huomioida nämä erilaiset sisäisen motivaationlähteet verrattuna aiempiin sukupolviin. Koska eri sukupolvien sisällä on suuria vaihteluita, on ymmärrettävää, että myös tutkimustuloksissa osoittavat hieman toisistaan eriäviä johtopäätöksiä.

## LÄHTEET

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* Vol 25. (1) pp. 54–67. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202) (3.2.2023)

Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millenials end and Generation Z begins, Pew Research Center. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa http://tony-silva.com/eslefl/miscstudent/downloadpagearticles/defgenerations-pew.pdf](http://tony-silva.com/eslefl/miscstudent/downloadpagearticles/defgenerations-pew.pdf) (16.2.2023)

Englehardt, C. S. & Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for changing world, *Leadership & Organization Development Journal*. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730210424057/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730210424057/full/html) (3.2.2023)

Fink, A. (2014). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. SAGE Publications. 3rd edition. Sage publications

Forsby J. (2022) Z-sukupolven työmotivaation kohentaminen palkitsemisen keinoin. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022042831336](https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022042831336) (17.2.2023)

Fratričová, J. & Kirchmayer, Z., (2018). Barriers to work motivation of Generation Z. XXI. 28-39. (17.2.2023)

Haapakangas, A. (2014) *Monitilatoimisto asiantuntijaorganisaatiossa*, Duodecim. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: https://www.duodecimlehti.fi/duo11786](https://www.duodecimlehti.fi/duo11786) (17.4.2023)

Hirvonen, T. (2021) Ahdistaako paluu hikisiin toimistovaatteisiin? Tyyliexpertit antavat armoa, sillä korona on muuttanut myös pukukoodia, Yle Uutiset. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <https://yle.fi/a/3-12078906> (17.4.2023)

Kuokkanen, V. (2023) Maailman suurin nelipäiväisen työviikon koe päättyi Britanniassa: Stressi väheni, tuottavuus nousi, Helsingin Sanomat. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000009407078.html> (15.4.2023)

Leskelä, J. (2002). Motivaatiojohtaminen: itsetuntemuksen ja itsetutkiskelun matka kohti oppivaa organisaatiota, Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Työssä käytetty tiivistelmä saatavilla www-muodossa osoitteessa: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/motivaatiojohtaminen/>

Martela, F. & Jarenko, K., Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum, 2015. Print.

Mládková et. al (2015). Motivation and Knowledge Workers, ScienceDirect. Saatavilla [www-muodossa](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052969) osoitteessa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052969> (17.2.2023)

Pesola A., Pekonen M. & Finni T. (2016) Miksi istuminen on vaarallista? Saatavilla [www-muodossa](https://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo13381.pdf) osoitteessa: <https://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo13381.pdf> (17.4.2023)

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes, Journal of Business and Psychology. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9165-6> (3.2.2023)

