



Roosa Ailio

PALVELEVAN JA TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS Z-SUKUPOLVEN TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIOON

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Toukokuu 2025

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus aiheeseen	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	5
1.3	Tutkimusmenetelmä	6
1.4	Tutkimuksen rakenne	7
2	Z-SUKUPOLVI	9
2.1	Z-sukupolven ominaispiirteet ja Z-sukupolvi työelämässä	9
2.2	Covid-19-pandemia	11
2.3	Ongelmat työpaikoilla	13
3	MOTIVAATIO	15
3.1	Maslow'n tarvehierarkia	15
3.2	Työmotivaatio	17
3.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä	18
3.4	Työmotivaatiota lisäävät ja heikentävät tekijät	20
4	JOHTAJUUS	24
4.1	Palveleva johtajuus	24
4.2	Transformationalinen johtajuus	26
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
5.1	Teoreettiset johtopäätökset	31
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	33
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	35
	LÄHTEET	37
	Liite 1 Selostus tekoälyn käytöstä	42

KUVIOT

Kuvio 1 Maslow'n tarvehierarkia (mukailten Lämsä & Päivike, 2013, s. 82).....	16
--	-----------

1 JOHDANTO

Z-sukupolven kuuluvien työntekijöiden määrä yrityksissä kasvaa koko ajan, kun yhä useampi tämän sukupolven edustajista aloittaa työuransa. Sukupolvien välillä on eroja käyttäytymisessä ja ajatusmalleissa, minkä takia työpaikoilla voi syntyä ristiriitoja. Myös yritysten tuottavuuden ja tuloksen on havaittu laskevan, sillä uusi sukupolvi on aikaisempia valmiimpi vaihtamaan työpaikkaa nopeastikin, mikäli ei ole tyytyväinen sen toimintaan tai jonkin toisen yrityksen arvomaailma kohtaa yksilön oman kokemuksen peremmin (Tidhar, 2022). Näihin ongelmiin on törmätty monissa organisaatioissa, kuten Booking Holdings, SiTime sekä Canva, pakottaen johdon tekemään muutoksia toimintaansa ja keksimään uusia ratkaisuja Z-sukupolven johtamiseen (Bindley & Cutter, 2024; Cuadra, 2024; Hafner, 2024).

Tarvitaan siis ratkaisuja, joilla johtajat voivat yhdyntä näiden uusien työntekijöiden kanssa ja tarjota heidän arvojensa mukaisia etuuksia niille työntekijöille, joita yritys tarvitsee menestyäkseen. Motivaatio on tärkeä osa tätä keskustelua (Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak, 2025). Tutkielmassa tullaankin pohtimaan, mikä motivoi sukupolvi Z:n työntekijöitä pysymään työssä ja saavuttamaan hyviä tuloksia työpaikoilla.

On havaittu johtamistyyllillä olevan vaikutusta sekä työntekijöiden työmotivaatioon, että organisaation menestykseen (Kanat-Maymon, Elimelech & Roth, 2020; Klepić, 2022). Onkin tärkeää löytää ne tavat, joilla Z-sukupolven työmotivaatiota saa korotettua yrityksen liiketoiminnan edistämiseksi ja hyvän työilmapiirin luomiseksi. Tässä tutkielmassa tarkastellaan palvelevaa sekä transformationaalista johtajuutta, ja pohditaan, voisivatko nämä johtajuusteoriat toimia Z-sukupolven motivoinnissa.

1.1 Johdatus aiheeseen

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa yritysten jokapäiväistä toimintaa ja kilpailukykyisyys lähteekin hyvästä henkilöstöstä (Mayo, 2006, s. 18–21). Kuitenkin lähiaikoina yritysten haasteena on ollut henkilöstön pysyvyys (AON, 2025; Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou, 2021). Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä,

tarvitsee se hyviä ja motivoituneita työntekijöitä uudelta sukupolvelta (Zehetner, Zehetner, Lepeyko & Blyznyuk, 2022).

Työntekijöiden sisäinen motivaatio johtaa parempaan suoriutumiseen ja motivoituneet työntekijät tuovat useammin esiin myös omia mielipiteitään (Hartnell ym., 2023). Työmotivaatiolla on merkitystä myös työhyvinvointiin, jaksamiseen ja suoriutumiseen töissä; työmotivaatiolla on esimerkiksi suuri vaikutus poissaolojen määrään (Sinokki, 2016, s. 88). Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista, ja sukupolvien välillä onkin huomattu olevan eroja siinä, mistä he saavat työmotivaatiota. Uuden sukupolven siirtyessä työelämään onkin tarpeellista löytää uusia toimintatapoja, jotta heitä saadaan motivoitua (Chillakuri & Mahanandia, 2018; Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz, 2023, s. 3–4).

Eri sukupolvilla on erilaisia käyttäytymis- ja ajattelutapoja, joita voidaan yleisellä tasolla tarkastella johtajuuden kehittämiseksi, sillä kaikkia yksilökohtaisia motiiveja on hankala ottaa huomioon. Useimmat ihmiset hakevat työltä muutakin kuin rahallista palkkiota (Mayo, 2006, s. 21), joten olisi hyvä olla tietoinen niistä asioista, joita Z-sukupolvi haluaa työltään. Myös yhteisen menestyksen ja uusien työntekijöiden paremman integraation vuoksi uuden sukupolven käyttäytymisen ja tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää (Schroth, 2019; Tidhar, 2022). Sukupolvi Z on tällä hetkellä uusimpia tulokkaita työelämässä, joten johtajien olisi hyvä olla tietoinen tämän sukupolven ajattelutavoista ja toimintamalleista, sekä siitä, mikä heitä motivoi. Z-sukupolvesta ja heidän sitoutumisestansa työelämässä ei kuitenkaan ole vielä tehty paljoa tutkimusta (Lee, Aravamudhan, Roback, Lim & Ruane, 2021).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämä tutkimus on kiinnostunut Z-sukupolven motivoinnista työpaikoilla, sillä on todettu Z-sukupolven olevan edeltäjiään herkempiä motivaatiota heikentäville tekijöille, mikä aiheuttaa työntekijöiden nopeaa vaihtuvuutta ja suurentaa kuluja yrityksissä (Mahmoud ym., 2021; Mayo, 2006, s. 156; Nieżurawska ym., 2023, s. 3; Tidhar, 2022). Tutkimus pyrkiikin ymmärtämään tiettyjen johtajuusteorioiden toimivuutta Z-sukupolveen kuuluvien työntekijöiden johtamisessa erityisesti

motivaation näkökulmasta. Tutkimus rajautuu johtajuusteorioista palvelevaan ja transformationaaliseen johtajuuteen. Täten tutkimuskysymykseksi tutkielmalle muodostui:

Toimiiko palveleva tai transformationaalinen johtajuus Z-sukupolven motivoimisessa työpaikoilla?

Palveleva ja transformationaalinen johtajuus valikoituivat keskeisiksi teorioiksi, sillä ensisijaisen tarkastelun perusteella näissä johtajuusteorioissa vaikutti olevan monia piirteitä, jotka voisivat sopia Z-sukupolven johtamiseen. Alun perin tarkastelussa oli myös esimerkiksi autenttinen ja eettinen johtajuus. Kuitenkin palvelevan sekä transformationaalisen johtajuuden tutkimuksessa käytetty kieli vastaa laajalti myös Z-sukupolven piirteiden kuvailussa käytettyä kieltä, joten nämä kaksi teoriaa päätyivät syvempään tarkasteluun.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma on toteutettu narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsaus on tiettyyn aiheeseen keskittyvä kirjallinen työ, joka sisältää aiemman tutkimuksen tiivistämistä, kriittistä analyysiä aiempien tutkimusten välisistä suhteista sekä niiden tulosten liittämistä kirjallisuuskatsauksen aiheeseen (Mongan-Rallis, 2013). Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on usein integroida ja yleistää aiempaa tietoa sekä havaintoja, ratkaista väittely alalla tai yhdentää eri aloilla käytettyä kieltä (Randolph, 2009).

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen muoto, jossa tutkittavaa ilmiötä kuvataan laajasti aiemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta helppolukuisessa muodossa (Salminen, 2011). Kuvailevat kirjallisuuskatsaukset tarjoavat myös ”uusia tutkittavia ilmiöitä” systemaattisiin kirjallisuuskatsauksiin, jotka ovat tiivistelmiä tietyn aiheen aikaisemmasta tutkimuksesta (Salminen, 2011). Tämä tutkielma on toteutettu laadullisin menetelmin, eli käyttämättä tilastollisia tai muita mittauksellisia menetelmiä (Strauss & Corbin, 1998, s.10). Sen sijaan kirjallisuutta on analysoitu tulkinnanvaraisesti, tarkoituksena löytää suhteita eri

käsitysten välillä ja nämä suhteet on sitten organisoitu selittäväksi rakenteeksi kirjoittajan parhaaksi katsomalla tavalla (Strauss & Corbin, 1998, s.11).

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaan ei liity tarkkoja sääntöjä, vaan aineistot ovat laajoja ja kirjoittajan harkinnanvaraisia (Salminen, 2011). Tähän tutkielmaan on kerätty tietoa tieteellisistä artikkeleista erityisesti EBSCOn, Scopusin ja ProQuestin tietokannoista. Hakusanoina artikkelien etsinnässä on käytetty käsitteiden englanninkielisiä vastikkeita. Esimerkkejä käytetyistä hakusanoista ovat ”motivation” (motivaatio), ”work motivation” (työmotivaatio), ”generation Z” tai ”gen Z” (sukupolvi Z), ”leadership” (johtajuus), ”servant leadership” (palveleva johtajuus) ja ”transformational leadership” (transformationaalinen johtajuus). Kirjalähteitä on lisäksi etsitty Oulun yliopiston kirjaston tietokannasta käyttäen samankaltaisia hakusanoja englanniksi ja suomeksi. Lisäksi tiettyjä artikkeleita on etsitty niiden otsikoilla tai kirjoittajien nimillä, mikäli niitä on käytetty esimerkiksi aikaisemmin löydettyjen artikkelien lähdeaineistona. Tässä prosessissa on välillä käytetty myös Google Scholar -palvelua. Suurin osa käytetystä lähdemateriaalista on englanninkielistä, sillä aiheeseen liittyvää uutta tutkimusta löytyy parhaiten englanniksi.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma aloitetaan antamalla yleiskuva käsiteltävästä aiheesta. Tämän jälkeen on esitelty tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys sekä tutkimusmenetelmä. Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen rakenne.

Tutkielman toisessa luvussa käsitellään Z-sukupolven ominaisuuksia ja sitä, millaisia he ovat töissä. Myös työpaikoilla esiintyviä, ymmärtämättömyydestä ja uuden sukupolven tavoista aiheutuvia ongelmia tarkastellaan. Tavoitteena on antaa sukupolvi Z:sta yleiskuva, joka toimii pohjana seuraavien lukujen havainnoille.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan yleisellä tasolla mikä ihmisiä motivoi työelämässä. Yleisen tason tarkastelun lisäksi motivaatioteorioita ja tutkimusten tuloksia yhdistetään sukupolvi Z:n ominaisuuksiin ja pohditaan mikä vaikuttaa tämän

sukupolven työmotivaatioon. Tarkoituksena on löytää Z-sukupolven työmotivaatioon vaikuttavia asioita, mikä auttaa seuraavaksi käsiteltävien johtamistyylien arvioinnissa.

Neljännessä luvussa tutkitaan johtajuusteorioista palvelevaa johtajuutta sekä transformationaalista johtajuutta. Näitä teorioita verrataan sukupolvi Z:n ominaispiirteisiin sekä heidän työmotivaatiotaan nostaviin ja laskeviin asioihin. Näin pyritään saamaan kuva siitä, voivatko kyseiset johtajuustyyliä toimia Z-sukupolvea johdettaessa ja motivoida heitä.

Tutkielman viimeisessä luvussa esitetään teoreettiset ja liiketoiminnalliset johtopäätökset aiempien lukujen pohdinnoista. Nämä pohdinnat yhdistetään alun tutkimuskysymykseen ja johtopäätösten perusteella pyritään tekemään ehdotuksia sukupolvi Z:n johtamistavasta. Viidenteen lukuun on sisällytetty myös tutkielman rajoitteet ja suosituksia jatkotutkimukselle aiheen saralla.

2 Z-SUKUPOLVI

Erilaiset kokemukset tekevät ihmisistä erilaisia ja usein on helpompi ymmärtää ihmisiä, joilla on samanlaisia kokemuksia kuin itsellä. Teknologian kehityksen myötä ympäristö muuttuu jatkuvasti ja niin myös eri sukupolvien kokemukset poikkeavat toisistaan. Näiden eri kokemusten takia voi olla vaikea ymmärtää muihin sukupolviin kuuluvia ihmisiä yhtä hyvin kuin niitä, jotka ovat syntyneet samanlaiseen maailmantilanteeseen kuin itse.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään Z-sukupolvea ja uuden sukupolven työelämään siirtymisestä aiheutuvia ongelmia, sekä pohditaan alustavasti sitä, miten näitä ongelmia voitaisiin ratkaista. Z-sukupolven siirtyminen työelämään tulee olemaan huomattava heidän ominaisuuksiensa takia (Gabriellova & Buchko, 2021). Luvun tarkoituksena onkin saada ymmärrystä uuden sukupolven käyttäytymisestä ja tavoista etenkin työelämässä, jotta seuraavissa luvuissa voidaan syventyä heidän motivoimiseensa.

2.1 Z-sukupolven ominaispiirteet ja Z-sukupolvi työelämässä

Sukupolvijaosta on monia eriäviä mielipiteitä rajavuosien suhteen. Yleisesti kuitenkin ajatellaan sukupolvi Z:n olevan syntynyt 1990-luvun lopun ja 2010-luvun alun välillä (Dimock, 2019; Surugiu, Surugiu, Grădinaru & Grigore, 2025). Tämä sukupolvi on kasvanut turvallisuuskulttuurissa älypuhelimien ja sosiaalisen median yleistymisen aikana (Schroth, 2019). He ovat nähneet monia oikeudenmukaisuusliikkeitä, minkä seurauksena he sietävät yleisesti vähemmän epätasa-arvoisuutta (Schroth, 2019). Z-sukupolvi on optimistinen tulevaisuuden suhteen ja he arvostavat kasvokkaista kontaktia toisiin ihmisiin (Becker, 2022). Heille on kehittynyt hyvä stressinsietokyky ja he osaavat toimia paineen alla järkevästi (Becker, 2022). Toisaalta Z-sukupolvi on kasvaessaan kokenut myös taantumaa, joten heidän riskinsietokykynsä voi olla matala (Dwivedula, 2025).

Z-sukupolvelle merkitseviä arvoja ovat vapaus ja työn ilo (Nieżurawska, 2023, s. 12). He ovat halukkaita tekemään nopeitakin muutoksia ja siksi myös odottavat

työnantajalta joustavuutta esimerkiksi ajan, paikan, palkkioiden ja työn muodon suhteen (Ludviga & Sluka, 2023, s. 56; Nieżurawska, 2023, s. 12). Työpaikan tiheä vaihtaminen ei ole ongelma tälle sukupolvelle (Tidhar, 2022). Työltä vaaditaan, että se on innostavaa ja antaa iloa myös yksityiselämään, mutta yksityiselämän ja työn täytyy silti olla tasapainossa (Lee ym., 2021; Ludviga & Sluka, 2023, s. 56). Sukupolvi Z vaatii työltä myös muunlaisia etuuksia palkan lisäksi, ja työpaikan pitääkin olla teknologisesti edistynyt (Ludviga & Sluka, 2023, s. 56).

Toisaalta Z-sukupolvea kuvaillaan laiskoiksi työntekijöiksi, sillä heidän ei koeta olevan kiinnostuneita fyysisestä tai psyykkisestä ponnistelusta (Nieżurawska, 2023, s. 12). Surugiun ja kollegoiden (2025) mukaan työ koetaan rahan ansaitsemisen välineeksi ja ensisijaisesti palkka motivoi heitä toimimaan tehokkaammin. Älylaitteiden ollessa Z-sukupolvelle arkipäivää, he voivat olla kuin sokeita ilman verkkoyhteyttä (Nieżurawska, 2023, s. 12). Tiimityössä voi ilmetä ongelmia sukupolven yksilöllisyyden korostamisen takia (Nieżurawska, 2023, s. 12). Kuitenkin Z-sukupolvella on kuvailtu myös olevan korkea työmoraali erityisesti inspiroivissa työympäristöissä, joissa heidän sisäinen motivaatio johtaa työskentelyä (Dwivedula, 2025). Laiskuuden havaitseminen voikin johtua esimerkiksi siitä, että Z-sukupolvi ei halua panostaa työhön, joka ei heidän mielestään tunnu merkitykselliseltä tai inspiroivalta. Merkityksettömyyden tunteminen ja arvojen kohtaamattomuus voi johtaa tiheään työpaikan vaihtamiseen, joka voidaan nähdä helppona luovuttamisena. Z-sukupolvi vaikuttaa myös olevan herkempi ja herkemmin reagoiva vastenmielisille tilanteille verrattuna X ja Y sukupolviin (Mahmoud ym., 2021). Myös tällaisten tilanteiden kohtaamisen takia Z-sukupolvi saattaa haluta vaihtaa työpaikkaansa useammin.

Ollessaan vielä nuoria, tyypillistä sukupolvi Z:lle on työkokemuksen puute (Schroth, 2019). Beckerin (2022) mukaan työelämässä oppii taitoja, kuten ammattimainen viestintä, ajan ja rahan hallinta, vastuullisuus, itsenäisyys, työetiikka, sekä ihmissuhdetaidot. Heillä, jotka ovat altistuneet työelämäkulttuurille nuoremasta iästä, on kilpailuetu työmarkkinoilla ja he usein saavuttavat sekä korkeamman koulutustason että tulotason (Becker, 2022). Työkokemuksen puutteen takia Z-sukupolvi onkin usein motivoitunut tekemään työnsä hyvin saadakseen tunnustusta ja tulevaisuuden mahdollisuuksia (Dwivedula, 2025). Ammatilliset aukot sukupolvi Z:n

taidoissa voivat toisaalta johtua myös koronaviruspandemian puhkeamisesta juuri kun vanhimmat tämän sukupolven jäsenet olivat aloittamassa työuraansa tai sen alussa (Becker, 2022).

Ludvigan ja Slukan (2023, s. 56) mukaan sukupolvi Z:n työhön liittyvät arvot ovat samankaltaisia verrattuna muihin sukupolviin, mutta eroavat toisista siinä, että heille erittäin tärkeitä arvoja ovat innostuneisuus, kansainvälisyyteen keskittymisen ja uusien teknologioiden hyödyntäminen. Aineelliset motivaattorit kuten koulutusbonukset, terveeseen elämään liittyvät etuudet, lastenhoito, vakuutus- ja sosiaali-etuudet ovat tärkeämpiä Z sukupolvelle (Ludviga & Sluka, 2023, s. 56). Ei-aineellisista motivaattoreista sukupolvi Z arvostaa työturvaa (Ludviga & Sluka, 2023, s. 56). He odottavat työnantajalta vastuullisuutta ja työpaikan tulee olla jatkuvasti kehittyvä (Ludviga & Sluka, 2023, s. 56). Hyvinvointitekijöiden suhteen sukupolvi Z on samankaltainen kuin muut sukupolvet, mutta he arvostavat muita sukupolvia enemmän sitä, että saavat valita omat etuutensa työnantajan tarjoamasta listasta (Lee ym., 2021; Ludviga & Sluka, 2023, s. 56).

Itsenäisyyden ja yksilöllisyyden korostamisesta kertoo se, että Z-sukupolvi työskentelee mieluummin itsekseen kuin ryhmässä, sillä yksin työskentely koetaan tehokkaammaksi ja siten heidän on mahdollista näyttää kykynsä (Surugiu ym., 2025). Mitä tulee työpaikan vaihtamiseen, Z-sukupolvi ei ole lojaali organisaatiolle, vaan priorisoi omia mieltymyksiänsä lojaaliuden sijaan (Surugiu ym., 2025). Työltä halutaan mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun esimerkiksi verkostojen kautta, mutta myös taloudellisten mahdollisuuksien on huomattu motivoivan Z-sukupolvea (Dwivedula, 2025).

2.2 Covid-19-pandemia

Varsinkin nuorena iässä epävakaiden tilanteiden kohtaaminen voi muuttaa ihmisen maailmankuvaa (Chala, Poplavska, Danylevych, Ievseitseva & Sova, 2022). Z-sukupolvelle yksi tähän mennessä merkittävimmistä maailmanlaajuisesti vaikuttavista tapahtumista on ollut covid-19-pandemia. Onkin todettu koronaviruspandemian vaikuttaneen joihinkin Z-sukupolven asenteisiin sekä toimintatapoihin.

Pandemian mukana digitalisaatio on tullut yhä suurempaan rooliin niin arjessa kuin työpaikoillakin (Chala ym., 2022). Nuorilla ihmisillä kuten Z-sukupolven edustajilla onkin usein etulyöntiasema uusien teknologioiden omaksumisessa ja käytössä, sillä he ovat kasvaneet näiden teknologioiden yleistymisen aikana. Erään kyselytutkimuksen mukaan suurimman osan Z-sukupolvea mielestä digitalisaatio onkin luonnollinen osa elämää (Chala ym., 2022).

Vaikka Z-sukupolvi on taidokas teknologian suhteen, he myös vaikuttavat pandemian aikaisen eristäytymisen jälkeen arvostavan kasvokkaista kontaktia enemmän (Becker, 2022). Chalan ja kollegoiden (2022) mukaan Z-sukupolvi on pandemian seurauksena myös muuten sopeutuvaisempi ja he jopa kaipaavat vaihtelua. Siten he myös sietävät Chalan ja kollegoiden (2022) mukaan epävakaata työllisyyttä paremmin, vaikkakin on myös esitetty, että Z-sukupolven riskinsietokyky on nimenomaan yleisesti alhaisempi (Dwivedula, 2025).

Z-sukupolvi vaikuttaa ylipäätään olevan varovaisen optimistinen tulevaisuutta kohtaan, mikä näkyy sinnikkyyttenä ja lujutena stressiä aiheuttavissa tilanteissa (Becker, 2022). Z-sukupolvi kokeekin avaimen menestykseen olevan tiedon ja kokemuksen hankkiminen (Chala ym., 2022). Erityisesti yksilöllisyyteen liittyvistä asenteista, kuten terveenä pysymisestä, elämän tasapainotuksesta sekä henkilökohtaisesta ja ammatillisesta kasvusta on tullut enemmän relevantteja (Chala ym., 2022). Taloudellisen epävarmuuden takia Z-sukupolvi vaikuttaa harjoittavan taloudellista konservatismia (Becker, 2022).

Beckerin (2022) mukaan koronaviruspandemian aiheuttamat rajoitteet ovat mahdollisesti viivytäneet heidän ammatillista kehittymistään ja heillä saattaa olla aukkoja ammatillisissa taidoissa. Johtajan tulisikin olla tietoinen ja ymmärtäväinen näiden mahdollisten puutteiden suhteen, ja esimerkiksi tarjota täydennyskoulutuksia Z-sukupolven edustajille. Sopeutumiskykynsä ja työmoraalinsa perusteella Z-sukupolven edustajat voivat olla hyvinkin arvokas voimavara yrityksissä, joten heidän osaamisensa valjastamisella oikeanlaisen johtajuuden avulla koko yritys voi jatkaa menestystään. Esimerkiksi hyvinvointiin ja urasuuntautuneisuuteen keskittyvällä johtajuudella voisi mahdollisesti motivoida Z-sukupolvea (Chala ym., 2022).

2.3 Ongelmat työpaikoilla

Uuden sukupolven astuminen työelämään ei välttämättä ole helppoa työnantajien ja työntekijöiden eroavien arvojen ja mielipiteiden takia. Joissain asioissa erot sukupolvien välillä voivat olla suuriakin. Tiimeissä voi syntyä konflikteja ja kiistoja, kun eri sukupolvilla on omanlaiset tapansa ja muita ei ymmärretä. Myös työntekijöiden motivaatioon liittyvä sitoutuneisuus tuottaa haasteita työpaikoilla (Mahmoud ym., 2021).

Työntekijöiden sitoutuneisuus on nykyään maailmanlaajuisesti matala. Jopa 60 % vastasi kyselytutkimuksessa vaihtavansa tai etsivänsä uutta työpaikkaa seuraavan vuoden aikana (AON, 2025). Yrityksissä matala sitoutuneisuus aiheuttaa häiriöitä ja levottomuutta, sillä työntekijöiden suuri vaihtuvuus nostaa kuluja ja aiheuttaa työssä huonompia tuloksia (Nieżurawska ym., 2023, s. 3). Yritysten tuottavuuden ja tuloksen on havaittu laskevan, sillä uusi sukupolvi on aikaisempia valmiimpi vaihtamaan työpaikkaa nopeastikin, mikäli ei ole tyytyväinen yrityksen toimintaan tai jonkin toisen yrityksen arvomaailma kohtaa yksilön oman kokemuksen peremmin (Tidhar, 2022). Ihmiset ovatkin tärkeimpiä arvonalustajia yrityksissä (Mayo, 2006, s. 21).

Z-sukupolvea kuvataan innokkaiksi työntekijöiksi sen takia, että he ovat motivoituneita tekemään töitä esimerkiksi tulevaisuuden mahdollisuuksien ja hyvien suositusten eteen (Dwivedula, 2025). Kuitenkin lojaaliuden puute on yritysten kannalta huono asia. Z-sukupolvi on erittäin sopeutumiskykyinen teknologisten taitojensa ansiosta sekä koronaviruspandemian seurauksena, mikä voi aiheuttaa yrityksille haasteita sen suhteen, että henkilöstöä menetetään heidän vaihtaessa työpaikkaa nopeasti parempia mahdollisuuksia seurattaessa (Chala ym., 2022). Z-sukupolvi ei myöskään ole erityisen hyviä tai halukkaita tiimityöhön, mikä voi luoda ongelmia tietynlaisissa työympäristöissä ja rooleissa (Surugiu ym., 2025).

Myös motivaation puute vaikuttaa yrityksiin negatiivisesti. Työmotivaatiolla on merkitystä työhyvinvointiin, jaksamiseen sekä suoriutumiseen työssä, ja sillä on esimerkiksi suuri vaikutus poissaolojen määrään (Sinokki, 2016, s. 88). Poissaoloista

taas yrityksille syntyy ylimääräisiä kuluja ja esimerkiksi tietyt projektit saattavat venyä, jos poissaoloja on paljon (Mayo, 2006, s. 156). Ongelmallista on etenkin se, että Z-sukupolvi vaikuttaa olevan herkempi motivaatiota heikentäville tekijöille sekä motivaation puutteelle (Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak, 2025; Mahmoud ym., 2021). Motivaatioon tullaan syventymään luvussa 3.

Ongelmana on siis ennen kaikkea yritysten ja Z-sukupolven arvojen kohtaaminen, mikä vaikuttaa tämän sukupolven työmotivaatioon. Pitkäaikaisen sitoutumisen sijaan Z-sukupolvi priorisoi usein henkilökohtaisia mieltymyksiään, mikä näkyy matalana lojaaliutena (Surugiu ym., 2025). Yrityksille matala sitoutuneisuus taas aiheuttaa ongelmia muun muassa erilaisten kulujen nousun takia.

3 MOTIVAATIO

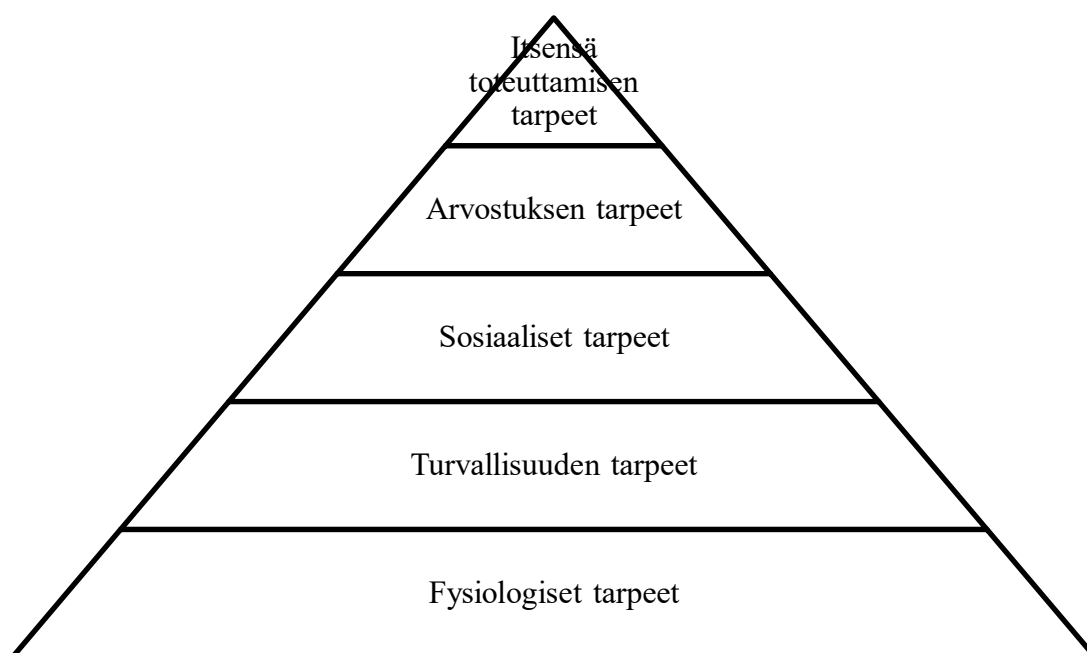
Motivaatio on sosiaalipsykologian alalla paljon tutkittu aihe, ja se viittaa yleisesti ihmisen sisäiseen tahtoon tehdä ja saavuttaa asioita (Fiske, 2008, s. 3–4; Hagemann, 1991, s. 7). Motivaation voidaan ajatella olevan voimavara, joka ohjaa ihmisen käyttäytymistä ja se vaikuttaa lähes kaikkiin elämän osa-alueisiin (Sinokki, 2016, s. 60–61). Myös johtamisen ja hallinnon alan tutkimuksessa motivaatio on ollut vahvasti esillä, sillä työntekijöiden motivaation on huomattu vaikuttavan yrityksiin menestykseen (Mayo, 2006, s. 12–13, 150, 187). Esimerkiksi tuottavuuden ja työn laadun parantamisessa motivaatio on olennainen tekijä (Niezurawska, 2023, s. 7; Sinokki, 2016, s. 16, 82). Motiivi viittaa syyhyn tai aiheeseen tehdä jotain (Sinokki, 2016, s. 61).

Ei ole olemassa yhtä kattavaa motivaatioteoriaa, joka voisi täydellisesti selittää yksilön toimintaa, vaan eri teorit selittävät motivaatiota erilaisissa tilanteissa ja eri ympäristöissä (Vartiainen & Nurmela, 2005, s. 189). Tässä luvussa tarkastellaan motivaatiota erityisesti työmotivaation ja Z-sukupolven näkökulmasta, sillä nämä lähestymiskulmat auttavat luomaan ymmärrystä siitä, miten Z-sukupolvea kannattaisi johtaa työelämässä. Klassisista työmotivaatioon liittyvistä sisältöteorioista käydään läpi Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin motivaatio- ja hygieniehtekijät sekä McClellandin tarve suoriutumiseen, vallankäyttöön ja sosiaalisiin suhteisiin, jotta työmotivaatiosta ja sen synnystä saadaan kokonaisvaltaisempi käsitys. Seuraavissa alaluvuissa motivaatiota tarkastellaan näiden sisältöteorioiden lisäksi sisäisen ja ulkoisen motivaation kautta, pohditaan Z-sukupolven motivaatiota lisääviä ja heikentäviä tekijöitä sekä motivaation puutetta. Näiden kautta pyritään saamaan näkökulmia sille, miten erityisesti Z-sukupolvea voidaan motivoida organisaatioissa.

3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia on yksi klassisista motivaatioteorioista, ja se selittää motivaation syntyä tarpeiden kautta. Teorian mukaan ihmisellä on ainakin viidenlaisia tavoitteita tai perustarpeita, jotka voidaan järjestää tärkeysjärjestykseen (Maslow, 1943). Usein tarvehierarkiaa kuvataan pyramidina (kuvio 1) niin, että alempien tasojen

tavoitteiden tulee täytyä, jotta ihminen voi motivoitua saavuttamaan ylempien tasojen tavoitteita (Maslow, 1943). Maslow'n (1943) mukaan, mikäli tarpeita ei ole täytetty, alin täyttämätön tarve valtaa ihmisen tietoisuuden, kunnes se saadaan täytettyä. Tärkeysjärjestys Maslow'n (1943) mukaan on seuraava eniten dominoivista tarpeista vähiten dominoiviin: fyysiset tarpeet (esim. uni, nälkä), turvallisuuden tarpeet (esim. vaaran välttäminen), sosiaaliset tarpeet (esim. rakkaus, yhdessäolo), arvostuksen tarpeet (esim. itsekunnioitus, muiden antama arvostus), sekä viimeisenä itsensä toteuttamisen tarpeet (esim. luovuus, uteliaisuus) (Fiske, 2008; Lämsä & Päivike, 2013).



Kuvio 1 Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Lämsä & Päivike, 2013, s. 82)

Työelämään tarvehierarkiaa voidaan soveltaa esimerkiksi niin, että työpaikalla perusasioiden täytyy olla kunnossa, jotta voidaan tähdätä ylempien tasojen tavoitteisiin. Mikäli alempien tasojen tarpeita ei ole täytetty, työntekijät eivät välitä ylempien tasojen tarpeiden saavuttamisesta (Duarte & Pereira, 2023, s. 108). Työpaikoilla fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi ruokailu ja lepotauot, turvallisuuden tarpeita palkka ja varma työsuhde, sosiaalisia tarpeita me-henki sekä suhde esimiehen ja alaisen välillä, arvostuksen tarpeita palkitseminen ja kehityskeskustelut sekä itsensä toteuttamisen tarpeita sitoutuminen ja urakehitys (Lämsä & Päivike, 2013, s. 82). Esimerkiksi palkan täytyy olla tarpeeksi hyvä, jotta

työntekijöiden sitoutumista yritykseen voidaan kasvattaa (Duarte & Pereira, 2023, s.107–108).

3.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio voidaan määritellä kokonaistilana, joka saa aikaan, suuntaa ja energisoi työtoimintaa (Vartiainen & Nurmela, 2005, s. 188). Kun ihminen on motivoitunut, hän toimii päämäärätietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti (Sinokki, 2016, s. 60). Mitä parempi työmotivaatio yksilöllä on, sitä enemmän hän on kiinnostunut yrityksen ja sen ympäristön toiminnasta, tehden motivoituneista henkilöistä aktiivisia jäseniä organisaatioissaan (Hagemann, 1991, s. 16; Sinokki, 2016, s. 80). Lisäksi työmotivaatio vaikuttaa työntekijän yleiseen työhyvinvointiin ja täten myös sairauspoissaolojen määrään (Sinokki, 2016, s. 16, 88). Työntekijöiden motivaatiota voidaan organisaatioissa mitata ja tarkastella esimerkiksi asiakastyytyväisyydellä, työn laadulla, työntekijöiden antamien parannusehdotusten määrällä, työntekijäkyselyillä, poissaolojen määrällä, poistumisprosentilla verrattuna alan keskiarvoon ja analysoimalla syitä työntekijöiden irtisanoutumisiin (Mayo, 2006, s. 153–157).

Työmotivaatioon voi vaikuttaa hyvin moninaiset asiat. Työntekijän omat arvot ja asenteet sekä urasuuntautuneisuus ja käsitykset työstä vaikuttavat siihen, millaisena työ koetaan (Sinokki, 2016, s.82). Työn henkilökohtaisen antoisuuden lisäksi ulkoiset seikat kuten työn vaatimukset, työmäärä, resurssien riittävyys ja palkkiot suhteessa ponnisteluun, työpaikan ja työyhteisön oikeudenmukaisuus sekä tunnustuksen ja arvostuksen saaminen voivat vaikuttaa työmotivaatioon (Sinokki, 2016, s. 88). Mayon (2006, s. 164, 187) mukaan erityisesti työympäristö vaikuttaa motivaatioon, ja näennäisesti pienetkin asiat kuten yksityisyys ja toimiston lämpötila voivat vaikuttaa työntekijöiden yleiseen moraaliiin ja motivaatioon.

Herzberg, Mausner ja Snyderman (1959, s.113) jakoivat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät motivaatio- ja hygienia-tekijöihin, sillä he huomasivat eri tekijöiden vaikuttavan tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen työssä. Motivaatiotekijät ovat itse työhön liittyviä, tyytyväisyyttä lisääviä asioita kuten tunnustus työstä, saavutukset,

kehittymismahdollisuudet, ylennykset, vastuu ja työ sinänsä (Herzberg ym., 1959, s. 113–119; Lämsä & Päivike, 2013, s. 84). Hygieniehtekijät ovat tyytymättömyyttä lisääviä asioita, jotka eivät liity itse työhön, vaan sitä ympäröivään fyysiseen ja psykososiaaliseen ympäristöön, kuten yrityshallinto, suhteet esimiehiin sekä työtovereihin, työskentelyolosuhteet, palkka ja työsuhteturva (Herzberg ym., 1959, s. 113–119; Lämsä & Päivike, 2013, s. 84). Herzbergin ja kollegoiden (1959) mukaan, motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota, kun taas hygieniehtekijöitä parantamalla voidaan poistaa esteet motivaation parantamiselle. Logiikka on jonkin verran samankaltainen verrattuna Maslow'n tarvehierarkiaan, sillä kun hygieniehtekijät on järjestetty hyvin, on työntekijöiden motivaatiota helpompi nostaa motivaatiotekijöiden avulla. Motivaatiotekijät myös parantavat käsitystä työstä, sillä ne tyydyttävät itsensä toteuttamisen tarvetta, joka on Maslow'n tarvehierarkiassa ylimmällä tasolla (Herzberg ym., 1959, s. 114).

3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä

Motivaation voidaan ajatella olevan kaksijakoinen myös niin, että sitä voidaan tarkastella sisäisenä ja ulkoisena motivaationa (Vartiainen & Nurmela, 2005, s. 190). Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, työ tuntuu kiinnostavalta ja sitä tehdään työn sisällön vuoksi (Vartiainen & Nurmela, 2005, s. 190). Ulkoisesti motivoitunut henkilö taas tekee työtä sen välinearvon takia, eli siksi että saa jotain lopputulokseksi työn tekemisestä, esimerkiksi palkkaa (Vartiainen & Nurmela, 2005, s. 190). Yleensä ihmiset ovat samanaikaisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita, ja työstä löytyy sekä sisäisiä että ulkoisia motiiveja (Vartiainen ja Nurmela, 2005, s. 190). Ihmiselle pitää siis löytää oikeanlainen sekoitus sisäisiä ja ulkoisia motiiveja, jotta hänet saadaan pysymään työssä.

Z-sukupolvi on sisäisesti motivoitunut mielenkiintoisista ja ammatillisesti innostavista työkokemuksista, jotka ovat linjassa heidän arvojensa kanssa (Dwivedula, 2025). Sisäinen motivaatio vaikuttaa enemmän Z-sukupolveen verrattuna aikaisempien sukupolvien työmotivaatioon (Mahmoud ym., 2021). Yleensä tämä tarkoittaisi sitä, että heitä ei pysty motivoimaan yhtä hyvin ulkoisilla kannustimilla, kuten korkealla palkalla tai kehumisella. Kuitenkin Z-sukupolvi on X- ja Y-sukupolviin verrattuna

ainoa sukupolvi, jonka motivaatioon vaikuttaa merkittävästi myös materiaaliset ulkoiset kannustimet, ja palkka on heille tärkein motivaation lähde esimerkiksi tehokkuuden lisäämiseen (Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak, 2025; Mahmoud ym., 2021; Surugiu ym., 2025). Kuitenkaan se, että heille kerrotaan jonkin asian olevan tärkeä tai arvokas ei saa heitä motivoitua kuten edeltäjiään (Mahmoud ym., 2021). Vaikuttaa siis siltä, että Z-sukupolvi haluaa tulla hyvin kompensoiduksi työstään, mutta sisäinen, heistä itsestään tuleva motivaatio on se, mikä pitää heidät työssä.

Vapaa-ajan sekä työn tasapainon arvostaminen voi selittää palkan kannustavuutta Z-sukupolvelle, sillä hyvä rahallinen tilanne antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään ja päästä kokemaan uutta vapaa-ajalla. Mahdollinen selitys materiaalisten kannustimien vaikuttavuuteen on se, että koronavirus aiheutti yhtäkkisen epävarmuuden Z-sukupolven elämään, kuten myös taantuma-aika heidän kasvaessaan (Becker, 2022; Chala ym., 2025; Dwivedula, 2025). Hyvä taloudellinen tilanne antaa turvaa epävarmojen aikojen varalle, ja Z-sukupolvi on enemmän tietoinen siitä, että vastaavan kaltaisia tilanteita voi tulla myös tulevaisuudessa. Palkka voi olla myös tärkeä sukupolvi Z:lle työelämässä, sillä he eivät vielä välttämättä ole löytäneet uraa tai alaa, josta erityisesti nauttisivat. Jos työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa, ei työn välttämättä tarvitse olla erityisen motivoivaa, vaan töitä tekemällä saa enemmän resursseja esimerkiksi harrastuksiin, joista nauttii.

Kuitenkin on myös todettu, että ulkoiset palkkiot voivat jopa heikentää sisäistä motivaatiota, vaikka toiminta olisi mielenkiintoista (Deci, 1971; Deci, Koestner & Ryan, 1999; Deci & Ryan, 1985 s. 299). Varsinkin rahallinen palkitseminen voi johtaa sisäisen motivaation vaihtumista ulkoiseen, sillä se mielletään kontrollimekanismiksi (Deci, 1971). Sisäisen motivaation vaihtuessa ulkoiseen työ ei anna enää niin suurta tyydytystä, mikä voi vaikuttaa halukkuuteen pysyä työssä. Sen sijaan positiivinen palaute ja sanallinen tuki vaikuttivat parantavan sisäistä motivaatiota (Deci, 1971; Deci, Koestner & Ryan, 1999). Koska Z-sukupolven työntekoon vaikuttaa sisäinen motivaatio erityisen vahvasti, näiden tutkimusten perusteella vaikuttaisi siis paremmalta tukea heitä enemmän sanallisesti kuin antaa rahallisia palkkioita suoritetusta työstä, jotta Z-sukupolven edustajat saadaan pysymään työssä pidempään.

3.4 Työmotivaatiota lisäävät ja heikentävät tekijät

Kuten aikaisemmin mainittu, työmotivaatioon voi vaikuttaa monet asiat. Sukupolvi Z:n työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä on jo tehty jonkin verran tutkimusta. Dwivedula (2025) tunnisti seitsemän laajaa teemaa, jotka vaikuttavat Z-sukupolven motivaatioon: työ itsessään, työn luonne, tuki, tulevaisuuden mahdollisuudet, suosittelut, kokemus ja työura. On myös todettu, että Z-sukupolvi on edeltäjiään herkempi motivaatiota heikentäville tekijöille (Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak, 2025). Tässä alaluvussa tarkastellaankin sukupolvi Z:n motivaatiota lisääviä ja heikentäviä tekijöitä.

Motivaatiotekijät voidaan luokitella David McClellandin mukaan kolmeen eri tarpeeseen: suoriutumiseen, yhteenkuulumiseen ja valtaan, ja näiden tärkeysjärjestys riippuu yksilöstä (Lämsä & Päivike, 2013, s. 85–86; Sinokki, 2016, s. 86). Mikäli suoriutuminen saa ihmisen motivoitumaan, hän tarvitsee itsenäisyyttä ja haasteita, sillä silloin hän pystyy parhaiten paneutumaan työhönsä (Aarnikoivu, 2008, s. 156–157, Sinokki, 2016, s. 87). Yhteenkuuluvuutta kaipaaville sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ja suhteet ovat erityisen tärkeitä ja he usein itse vaikuttavatkin positiivisesti työilmapiiriin, mutta yleensä he ovat myös innovatiivisia ja tunnollisia työnsä suhteen (Aarnikoivu, 2008, s. 157–158). Mikäli henkilölle vallan tarve on tärkein, he ovat kunnianhimoisia ja päämäärätietoisia, ja haluavat julkista tunnustusta sekä edetä organisaatiossa (Aarnikoivu, 2008, s. 158). Persoonan lisäksi työuran vaiheella on merkitystä motivaatiotekijöihin; työuran alussa palkka ja muu palkitseminen sekä uralla eteneminen ja palaute ovat useimmille tärkeitä (Aarnikoivu, 2008, s. 159). Onkin osoitettu, että työn tärkeys ensin suurenee ja sitten pienenee, kun ihminen ikääntyy (Schröder, 2024).

Koska Z-sukupolven edustajat ovat nuoria ja uransa alkuvaiheessa sekä arvostavat itsenäisyyttä on todennäköistä, että suoriutuminen motivoi suurta osaa heistä (Surugiu ym., 2025). He myös tavoittelevat jatkuvaa palautetta voidakseen arvioida arvojensa kohtaamista työn ja organisaation kanssa sekä henkilökohtaista edistymistään työuralla, mikä edelleen viittaa suoritusten tavoitteluun (Dwivedula, 2025). Suoriutumisen halusta kertoo sekin, että Z-sukupolvi on motivoitunut tulevaisuuden mahdollisuuksista ja haluaa saada suosituksia työnantajaltaan (Dwivedula, 2025). Työ

antaa heille mahdollisuuden kasvattaa kokemustaan ja aloittaa työuransa rakentamisen (Dwivedula, 2025).

Toisaalta korkean arvostuksen on huomattu olevan yksi vahvimista ennusteista Z-sukupolven motivaatiolle (Surugiu ym., 2025). Tämän löydöksen perusteella ja siksi, että työuran alussa uralla eteneminen vaikuttaa olevan tärkeää, myös vallan tarve todennäköisesti motivoi Z-sukupolvea. On myös havaittu Z-sukupolven etsivän tilaisuuksia auttaa muita töissä, mikä voi kertoa heidän sosiaalisuudestaan (Dwivedula, 2025). Erityisesti covid-19-pandemian jälkeen yhteenkuuluvuuden tunteminen on ollut tärkeää Z-sukupolvelle ja he arvostavat kasvokkaisia vuorovaikutustilanteita (Becker, 2022). Onkin vaikea sanoa, mikä näistä tarpeista on Z-sukupolvelle lopulta suurin.

Lašáková, Vojteková ja Procházková (2023) suorittivat tutkimuksen sukupolvi Z:n motivaatiota lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä, minkä mukaan sen, että pitää työstä huomattiin motivoivan sekä mies- että naisvastaajia. Valtaosa, 61,3 % miehistä ja 54,9 % naisista, kokivat työn mieluisuuden lisäävän heidän motivaatiotaan (Lašáková ym., 2023). Toisaalta tyytymättömyys työhön oli miehillä eniten mainittu (46,5 %) motivaatiota heikentävä tekijä ja naisilla toiseksi eniten (47,8 %) (Lašáková ym., 2023). Myös työn antoisuus oli Lašákován ja kollegoiden (2023) tutkimuksessa kolmen eniten mainitun motivaatiota parantavan tekijän joukossa. Noin viidesosa sekä miehistä että naisista pitivät epätyytyttävää työtä motivaatiota alentavana tekijänä (Lašáková ym., 2023). Sinokin (2016, s. 86) mukaan mielenkiinto työhön onkin tärkeää motivaation syntymiselle. Myös Dwivedula (2025) toteaa, että Z-sukupolvi on sisäisesti motivoituneita, kun työ tunnetaan jännittäväksi ja mielenkiintoiseksi. Monipuolinen työ haastaa työntekijöitä kehittämään uusia ideoita tilanteen mukaan, ja siten tarjoaa Z-sukupolvelle inspiroivan ilmapiirin (Dwivedula, 2025).

Työympäristö vaikuttaa Mayon (2006, s. 187) mukaan eniten ihmisen työmotivaatioon. Ympäristöön voidaan lukea myös erityisesti johtajien luoma työilmapiiri ja organisaation kulttuuri arvoineen ja prosesseineen (Mayo, 2006, s. 187). Mayon luettelemat työympäristön ominaisuudet vastaavat laajalti myös Herzbergin ym. (1959, s. 113–119) hygieniatekijöitä. Motivaatio syntyykin yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksesta, ja esimerkiksi työyhteisö voi vaikuttaa koko

organisaation yleiseen työmotivaatioon (Sinokki, 2016, s. 81). Lašáková ja kollegoiden (2023) tutkimuksessa hyvät työtoverit sijoittuivat toiselle paikalle työn mieluisuuden jälkeen motivaatiota lisäävissä tekijöissä, kun taas huonot välit työtovereihin olivat naisilla eniten mainittu ja miehillä toiseksi eniten mainittu motivaatiota heikentävä tekijä. Muita työympäristöön liittyviä työmotivaatiota parantavia tekijöitä kymmenen parhaan joukosta olivat itse työympäristö, tunnustuksen saaminen ja hyvä suhde pomoon (Lašáková ym., 2023). Heikentävien tekijöiden kymmenen eniten mainitun joukossa taas huono suhde pomoon, liika työmäärä, työympäristö ja tunnustuksen puute liittyvät Mayo käsittämään laajempaan työympäristön kuvaukseen (Lašáková ym., 2023; Mayo, 2006, s. 187). Kompensaatio, joka voidaan yhdistää hygieniatekijöihin, vaikutti motivaatioon positiivisesti noin viidesosalla sekä miehistä että naisista, ja toisaalta huono kompensaatio oli motivaatiota heikentävä tekijä (Lašáková ym., 2023).

Menestyminen työssä vaikutti positiivisesti 17,6 % miehistä ja 27,1 % naisista motivaatioon (Lašáková ym., 2023). Muita motivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat se, että työ on ainoastaan rahan ansaitsemisen lähde, epäonnistunut työpäivä, väärän työuran valinta, rutiininomainen työ ja työtujen olemattomuus (Lašáková ym., 2023). Surugiun ja kollegoiden (2025) mukaan tunnustus, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja työn arvostus vaikuttavat Z-sukupolven työmotivaatioon merkittävästi.

Ryan ja Deci (2000) jakavat itseohjautuvuusteoriassa motivaation sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi motivaation puutteeseen, eli itseohjautuvuuden puutostilaan, jolloin henkilö ei tunne lainkaan sisäistä tai ulkoista motivaatiota tehdä asioita. Motivaation puute voi johtaa asioiden tekemättömyyteen, tai vaihtoehtoisesti asioiden tekemiseen ilman syvempää tarkoitusta (Ryan & Deci, 2000). Z-sukupolven edustajat ovat motivaatiota heikentävien tekijöiden lisäksi herkempiä myös motivaation puutteelle (Mahmoud ym., 2021). Tämä voi ilmetä esimerkiksi vaikeudessa vastata, kun heiltä kysytään miksi haluavat tehdä jotain tiettyä työtä (Mahmoud ym., 2021).

Motivaatio ei kuitenkaan yksin riitä siihen, että henkilö saa tuloksia aikaan työssään. Henkilön täytyy olla halukas ja kyvykäs käyttämään osaamistaan organisaation hyväksi (Vartiainen & Nurmela, 2005, s.188; Mayo, 2006, s. 187). Mikäli

organisaation strategia ja vision eivät kohtaa yksilön näkemysten kanssa tai työympäristössä esiintyy tilannekohtaisia esteitä, yritykselle hyödyllistä toimintaa ei välttämättä toteuteta ainakaan parhaalla mahdollisella tavalla (Vartiainen & Nurmela, 2005, s.194). Saatu tuki voi toisaalta myös vaikuttaa toiminnan toteutumiseen (Vartiainen & Nurmela, 2005, s. 194). Seuraavassa luvussa keskitytäänkin pohtimaan sitä, millä tavoin johtaja pystyy vaikuttamaan Z-sukupolven motivaatioon toimia linjassa yrityksen strategian ja vision kanssa.

4 JOHTAJUUS

Esimies ja organisaatio voivat tukea työntekijöiden motivaation syntymistä, mutta toisaalta esimiehen toiminta voi myös helposti ja tehokkaasti heikentää yleistä motivaatiota organisaatiossa (Aarnikoivu, 2008, s. 153). Onkin havaittu johtamistyyllillä olevan vaikutusta sekä työntekijöiden työmotivaatioon, että organisaation menestykseen (Kanat-Maymon ym., 2020; Klepić, 2022). Vaikka työntekijä on itse vastuussa motivaatiostaan, korkea motivaatio näkyy haluna suorittaa asioita, ja se voi vaikuttaa organisaation tulokseen positiivisesti (Aarnikoivu, 2008, s. 154; Tidhar, 2022). Tässä luvussa käsitellään johtajuuden teorioista palvelevaa sekä transformationaalista johtajuutta ja pohditaan, pystyykö näitä johtajuusteorioita hyödyntämällä motivoimaan Z-sukupolvea ottaen huomioon luvussa 2 määritellyt piirteet sekä luvussa 3 käsitellyt motivaatioon vaikuttavat tekijät.

Korkealaatuinen johtajuus on yritykselle merkittävä voimavara (Mayo, 2006, s. 160). Huonolaatuinen johtajuus taas ruokkii alhaista moraaliala ja poissaoloja, pienentää työyhteisöä, mahdollisesti nostaa yrityksen itsetyytyväisyyttä johtaen kyvyttömyyteen vastata asiakkaiden ja markkinoiden odotuksiin, huonoihin strategisiin valintoihin ja muihin ei-toivottuihin seurauksiin (Mayo, 2006, s.160). Motivoiminen on motivaation muotoilua haluttavalla ja hyväksyttävällä tavalla (Nieżurawska, 2023, s. 7). Riippumatta siitä, miten henkilö motivoituu, rohkaisun ja huomion saaminen on tärkeää jokaiselle (Aarnikoivu, 2008, s. 159).

4.1 Palveleva johtajuus

Alun perin palvelevan johtajuuden teorian esitti Robert K. Greenleaf. Hänen mukaansa palveleva johtajuus lähtee vaistosta palveluun; palveleva johtaja on ensin palvelija ja sitten vasta johtaja (Greenleaf, 1970). Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja on valmis tekemään asioita työntekijöiden vuoksi, jotta he voivat keskittyä työhönsä. Teoriasta on sittemmin tehty paljon tutkimusta ja sitä on pyritty määrittelemään tarkemmin. Greenleafin kirjoituksiin perustuen Spears (2010) tunnisti 10 palvelevan johtajan ominaisuutta: kuunteleminen, empatia, parantaminen, tietoisuus, suostuttelu,

käsitteellistäminen, ennakointi, johtaminen, sitoutuminen ihmisten kehitykseen ja yhteisön rakentaminen.

Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck ja Liden (2019) tarjosivat uuden, päivitetyn määritelmän systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan palvelevan johtajuuden tutkimuksesta. Heidän mukaansa palveleva johtajuus on muihin suuntautunut lähestymistapa, jossa omien huolien sijasta suunnataan huoli muihin organisaatiossa ja laajemmassa yhteisössä (Eva ym., 2019). Palvelevaa johtajuutta harjoitetaan, kun johtaja ottaa huomioon ja priorisoi työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita sekä mielenkiinnon kohteita omien tarpeiden ja kiinnostusten sijasta (Eva ym., 2019). Johtaja siirtää vallan johdettaville (Northouse, 2022, s. 255). Palvelevan johtajuuden ideaalitulanteessa johtaja auttaa työntekijää löytämään omat kykynsä (Northouse, 2022, s. 253).

Koska Z-sukupolvi on aiempia yksilökeskeisempi eikä niinkään kiinnostunut tiimityöstä (Nieżurawska, 2023, s. 12; Surugiu ym., 2025), johtaja, joka osaa ottaa huomioon heidän yksilölliset tarpeensa ja mielenkiinnonkohteensa saavat heidät todennäköisesti motivoitumaan paremmin. Todennäköisesti palvelevalla johtajalla on ominaisuuksiensa vuoksi hyvä suhde työntekijöihinsä, mikä nostaa myös Z-sukupolven motivaatiota (Lašáková ym., 2023). Koska Z-sukupolvi ei ole vielä kovin kokenut työelämän suhteen, palveleva johtaja, joka auttaa heitä oppimaan ja löytämään omat kykynsä, voi täten motivoida tämän sukupolven edustajia. Myös tukeva ilmapiiri on motivoiva työelämänsä aloittavalle sukupolvelle, sillä Z-sukupolvi tarvitsee sosiaalista tunnustusta motivaationsa ylläpitämiseksi (Surugiu ym., 2025). Kuitenkin, mikäli moni työntekijä on erittäin itsekeskeinen ja heillä on paljon vahvoja mielipiteitä, johtajan tekemä työntekijöiden tarpeiden ja mielipiteiden priorisointi ei välttämättä toimi yrityksessä varsinkaan, kun yleisesti Z-sukupolvi on vielä melko kokematon työelämässä.

Hartnell ja kollegat (2023) löysivät tutkimuksessaan yhteyden palvelevan johtajuuden ja työntekijöiden sisäisen motivaation välillä. Palveleva johtajuus voi parantaa työntekijöiden motivaatiota ja suoritusta työpaikan positiivisen ilmapiirin takia (Hartnell ym., 2023). Palveleva johtajuus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon vuorovaikutuksellisen ja oikeudenmukaisen ilmapiirin sekä kanssatyöntekijöiden tuen

kautta (Hartnell ym., 2023). Nämä tekijät vaikuttavat myös työntekijöiden suorituksiin ja mielipiteiden ilmaisuun (Hartnell ym., 2023). Z-sukupolveen vaikuttaakin yleisesti enemmän sekä sisäinen motivaatio että motivaatiota heikentävät tekijät (Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak, 2025; Mahmoud ym., 2021), joten sitouttamisen vuoksi johtajuus, joka parantaa sisäistä motivaatiota voi olla tärkeää. Työtovereiden kanssa toimeen tuleminen vaikuttaa myös tämän sukupolven työmotivaatioon (Lašáková ym., 2023), joten palvelevan johtajan luoma positiivinen ja oikeudenmukainen työilmapiiri voisi auttaa Z-sukupolvea löytämään tai ylläpitämään heidän sisäistä motivaatiotansa.

Palvelevaa johtajuutta pidetään moraalisena tapana johtaa (Lemoine, Hartnell & Leroy, 2019; Northouse, 2022, s. 253). Heidän ajatellaan olevan eettisiä, ja he johtavat organisaation lisäksi myös laajempaa yhteisöä ja yhteiskuntaa parempaan suuntaan (Northouse, 2022, s. 253. Z-sukupolvi sietää epäoikeudenmukaisuutta vähemmän, minkä vuoksi johtajan oikeudenmukaisuus ja eettisyys on heille tärkeää, ellei jopa välttämätöntä (Schroth, 2019; Ludviga & Sluka, 2023, s. 56). Tämän perusteella heidän mielestään olisi luultavasti antoisaa työskennellä yrityksessä, joka pystyy tekemään myös ympäristöstään paremman.

4.2 Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus on lähtöisin James Burnsin ajatuksista johtajuuteen. Hänen mukaansa johtajuus on yhteisten tavoitteiden saavuttamista alaisten kanssa, eikä pelkästään liiketoiminnallinen suhde, jolla tavoitellaan itselle hyötyjä (Burns, 1978, s. 18). Autenttinen transformationaalinen johtajuus on kiinnostunut yhteisestä hyvästä (Northouse, 2022, s. 187). Johtajat osaavat käyttää alaistensa motiiveja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi luomalla heihin yhteyden, nostaen samalla sekä alaistensa että omaa motivaatiotaan ja yleistä moraalialia yrityksessä (Burns, 1978 s. 18; Northouse, 2022, s. 186).

Transformationaalista johtajuutta harjoittava johtaja on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja on sisäistänyt ne. Johtaja motivoi työntekijöitä painottamalla yhteisiä tavoitteita, näyttämällä itse esimerkkiä käytöksellään ja kommunikoimalla avoimesti työntekijöille (Zehetner ym., 2022). Usein transformationaalisilla johtajilla

on vahvat sisäiset arvot ja ideaalit, ja he ovat tehokkaita motivoimaan muita työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen (Kuhnert, 1994). Ihmisiä rohkaistaan kohtaamaan ongelmia ja tarttumaan mahdollisuuksiin luovasti sekä henkilökohtaisella sitoutumisella (Kuhnert, 1994). Leen ja kollegoiden (2021) tutkimus osoittaa, että transformationaalinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon.

Transformationaalinen johtajuus on usein yhteydessä organisaatiomuutokseen, sillä johtajat pystyvät voimaannuttamaan ja tukemaan työntekijöitä hyvin muutoksessa (Northouse, 2022, s. 201). Koska transformationaalisilla johtajilla on selkeä visio ja moraalit, he pystyvät inspiroimaan työntekijöitä saavuttamaan jopa enemmän kuin heiltä odotetaan (Northouse, 2022, s. 185). Johtaja voi muuttua myös itse johtaessaan transformationaalisten periaatteiden mukaan, sillä vallitsevien arvojen kyseenalaistamista kannustetaan ja johtaja on suvaitsevainen vastakkaisten näkökulmien suhteen (Northouse, 2022, s. 186, 193, 201–202). Ehkä myös Z-sukupolven siirtyessä työelämään transformationaalista johtajuutta olisi hyvä hyödyntää, sillä muutos on huomattava heidän ominaisuuksiensa takia (Gabriellova & Buchko, 2021).

Transformationaalisen johtajuuden malliin kuuluu neljä osa-aluetta: esikuvana toimiminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulaatio ja henkilökohtainen välittäminen (Bass & Steidlmeier, 1999; Christie, Barling & Turner, 2011). Näitä johtajan ominaisuuksia voidaan pitää kulmakivinä transformationaalisen johtajuuden toteuttamiselle.

Esikuvana toimiminen viittaa siihen, että johtajalla on selkeä visio, jota alaiset haluavat seurata (Northouse, 2022, s. 193). Johtaja vaikuttaa karismaattiselta ja häntä kunnioitetaan, sillä hänellä mieleltään olevan vahvat moraaliset standardit ja hän toimii myös eettisesti moraaliensa mukaan (Bass & Steidlmeier, 1999). Koska Z-sukupolvella ei ole vielä niin paljon työkokemusta, esikuvana toimiva johtaja pystyy todennäköisesti vaikuttamaan siihen, kuinka paljon he arvostavat työtä. Työn arvostus ja antoisuus voidaan huomata helpommin johtajan toimiessa laajemman hyvän vuoksi, ja ne ovat myös seikkoja, jotka vaikuttavat Z-sukupolven motivaatioon (Lašáková ym., 2023; Surugiu ym., 2025). Z-sukupolven mielestä johtajan tulee olla vastuullinen, ja

he sietävät epätasa-arvoa vähemmän (Ludviga & Sluka, 2023, s. 56; Schroth, 2019), joten eettisesti toimivaa johtaja voi olla jopa välttämättömyys työpaikassa pysymiseen. Johtajan karisman sekä Z-sukupolven optimismin takia johtajan visiota on helppo seurata, mikä liittyy myös inspiroivaan motivointiin.

Inspiroiva motivointi tarkoittaa sitä, että johtaja osaa motivoida alaisiaan toteuttamaan yhteistä visiota. (Northouse, 2022, s. 193). Johtajalla on korkeat odotukset alaisistaan, ja hän on sekä sisäisesti että ulkoisesti kiinnostunut hyvän tekemisestä (Bass & Steidlmeier, 1999). Inspiroivan motivoinnin ansiosta työ tunnetaan innostavaksi, mikä on myös vaatimus Z-sukupolvelle työelämässä (Ludviga & Sluka, 2023, s. 56). Menestyminen, jossa yhteisten tavoitteiden suorittaminen auttaa, motivoi Z-sukupolvea (Lašáková ym., 2023). Inspiroiva motivointi voi toisaalta antaa Z-sukupolvelle mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn ja omien kykyjen näyttämiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä on heille tärkeää (Surugiu ym., 2025). Toisaalta taas inspiroiva motivointi voi saada Z-sukupolven kiinnostumaan enemmän tiimityöstä juuri yhteisten tavoitteiden saavuttamisen ja yhteisen menestyksen kautta. Z-sukupolven motivaatioon vaikuttaa paljon työtoverit (Lašáková ym., 2023), joten hyvän yhteishengen luomisella sekä yhteisten tavoitteiden suorittamiseen kannustamalla johtaja voi todennäköisesti parantaa heidän motivaatiotaan. Tämä antaa heille myös mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun, jota Z-sukupolvi hakee työltä (Dwivedula, 2025).

Älyllinen stimulaatio viittaa johtajan kannustukseen olemaan luova ja haastamaan sekä johtajan että yrityksen arvot (Bass & Steidlmeier, 1999; Northouse, 2022, s. 193). Johtaja tukee alaisiaan uusien asioiden kokeilemisessa ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämisessä organisaation ongelmiin (Bass & Steidlmeier, 1999; Northouse, 2022, s. 193). Kuten mainittu, Z-sukupolvi haluaa työltä ammatillista kasvua (Dwivedula, 2025), mikä transformationalisessa johtajuudessa voi toteutua erityisesti älyllisen stimulaation kautta, kun alaisia rohkaistaan ajattelemaan asioita itse ja keksimään ratkaisuja ongelmiin (Northouse, 2022, s. 193). Vapaus on merkitsevä arvo Z-sukupolvelle (Niežurawska, 2023, s. 12), heillä on korkea työmoraali inspiroivissa työympäristöissä (Dwivedula, 2025) ja heille itsenäisyys sekä omien kykyjen näyttäminen on tärkeää (Surugiu ym., 2025), joten älyllinen stimulaatio on jopa välttämätöntä. Z-sukupolvelle sisäinen motivaatio on erittäin tärkeä edellytys

työpaikan pitämisessä (Mahmoud ym., 2021) ja he motivoituvat innostavista työkokemuksista, joita älyllinen stimulaatio voi tarjota (Dwivedula, 2025). Toisaalta rutiininomainen työ taas heikentää tämän sukupolven motivaatiota (Lašáková ym., 2023), joten älyllisen stimulaation aiheuttamat poikkeamat päivärutiiniin voivat pitää Z-sukupolven kauemmin työssä, jossa heidän esimiehensä johtaa heitä transformationaalisesti. Osaamisen kehittäminen taas motivoi Z-sukupolvea (Surugiu ym., 2025). Älyllinen stimulaatio johtajalta rohkaisee itse tekemiseen, mikä voi olla hyödyksi omien vahvuuksien löytämisessä ja täten motivoi vasta työelämää aloittamassa olevaa sukupolvea.

Henkilökohtaista välittämistä on se, kun johtajat luovat tukevan ja kannustavan ilmapiirin, jossa henkilökohtaiset tarpeet otetaan huomioon (Northouse, 2022, s. 193). Johtaja toimii valmentajana tai neuvonantajan tehdäkseen yksilöistä parhaita mahdollisia työntekijöitä, käyttää vastuunjakoa auttaakseen alaisiaan henkilökohtaisten haasteidensa kanssa sekä käyttää aikaa kohdellakseen jokaista työntekijää yksilöllisesti ja välittäen (Bass & Steidlmeier, 1999; Northouse, 2022, s. 193). Edelleen Z-sukupolven nuoruuden ja kokemattomuuden takia henkilökohtainen välittäminen voi olla hyödyllistä varsinkin vastuunjaon kannalta, sillä Z-sukupolvi voi omata aukkoja ammatillisissa taidoissa (Becker, 2022). Hyvä suhde työnantajaan motivoi Z-sukupolvea, kun taas liika työmäärä heikentää motivaatiota (Lašáková ym., 2023). Todennäköisesti henkilökohtainen välittäminen johtaa myös tunnustuksen saamiseen, mikä nostaa Z-sukupolven motivaatiota (Lašáková ym., 2023; Surugiu ym., 2025). Toisaalta, jos Z-sukupolvi kokee epätasa-arvoisuutta tapahtuvan henkilökohtaisen välittämisen suhteen, heidän motivaationsa saattaa laskea epätasa-arvon sietämättömyyden takia (Schroth, 2019).

Anderson, Baur, Griffith ja Buckley (2017) arvioivat, ettei transformationaalinen johtajuus olisi toimiva johtamistyyli milleniaalien (sukupolvi Z:aa edeltävä sukupolvi) johtamiseen, sillä he ovat itsekeskeisiä ja heille työn ja vapaa-ajan tasapaino on erityisen tärkeää. Näiden ominaisuuksien ja arvojen vuoksi milleniaalit eivät olisi kovin innokkaita työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen (Anderson ym., 2017). Myös sukupolvi Z:aa on kuvattu itsekeskeiseksi ja tiimityöhön kyvyttömiksi sillä he arvostavat vapautta, ja heillä työn ja vapaa-ajan täytyy olla tasapainossa (Lee ym., 2021; Nieżurawska, 2023, s. 12; Surugiu ym., 2025). Mikäli Anderson ja kollegat

(2017) ovat oikeassa, ei transformationaalinen johtajuus välttämättä toimisi myöskään Z-sukupolvelle. Lee ja kollegat (2021) kuitenkin ehdottavat, että johtajien pitäisi keskittyä erityisesti transformationaaliseen johtajuuteen sukupolvi Z:aa johdettaessa, sillä kyseinen johtamistyyli juuri antaa mahdollisuuden omaehtoiseen työskentelyyn. Johtamistyyli myös antaa heidän mukaansa mahdollisuuden työn ja vapaa-ajan tasapainoon, avoimeen viestintään sekä parempaan luottamukseen johtajan ja työntekijöiden välillä (Lee ym., 2021).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa on käsitelty tähän mennessä Z-sukupolven ominaisuuksia, työpaikkojen ongelmia, Z-sukupolven motivaatiota sekä palvelevaa ja transformationaalista johtajuutta Z-sukupolven johtamisessa. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää, toimiiko palveleva tai transformationaalinen johtajuus Z-sukupolven johtamisessa Z-sukupolvea motivoivien tekijöiden kautta. Tässä luvussa palataan tutkimuskysymykseen ja pyritään vastaamaan siihen vielä tiivistetyssä muodossa. Teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset on jaettu omiin alalukuihinsa. Viimeiseksi käydään läpi tutkimuksen rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Sekä palveleva että transformationaalinen johtaminen todennäköisesti toimivat Z-sukupolven johtamisessa ja motivoimisessa. Molemmat teorioista kohtaavat laajalti Z-sukupolven arvot, jotka ovat heille tärkeitä. Molemmissa johtajuusteorioissa on myös otettu huomioon asioita, jotka motivoivat Z-sukupolven työntekijöitä ja auttavat heitä työuransa aloittamisessa.

Palveleva johtaminen on toimiva johtajuusteoria Z-sukupolven johtamiseen, sillä johtaja priorisoi työntekijöiden tarpeita sekä mielenkiinnonkohteita. Näin hän on kiinnostunut tarjoamaan Z-sukupolvelle työympäristön, jossa he voivat työn ohessa toteuttaa itseään parhaalla mahdollisella tavalla, lisäten työn iloa sekä antoisuutta ja täten työmotivaatiota. Z-sukupolvea motivoi myös hyvä suhde työnantajaan, tuki, tunnustus ja työhyvinvointi (Lašáková ym., 2023; Surugiu ym., 2025), joiden voidaan ajatella toteutuvan tilanteessa, jossa johtaja on aidosti kiinnostunut henkilöstöstään ja laittaa nämä etusijalle. Ideaalitalanteessa palveleva johtaja auttaa työntekijää löytämään omat kykynsä (Northouse, 2022, s. 253). Työelämässä vielä kokematon Z-sukupolvi omaa ammatillisia aukkoja, mutta he haluavat työltä myös tulevaisuuden mahdollisuuksia (Dwivedula, 2025). Koska osaamisen kehittämisen on huomattu vaikuttavan Z-sukupolven työmotivaatioon (Surugiu ym., 2025), myös tämän aspektin puolesta palveleva johtajuus sopii Z-sukupolvelle.

Työympäristö vaikuttaa sekä yleisesti että Z-sukupolven kohdalla työmotivaatioon (Lašáková ym., 2023; Mayo, 2006, s. 187). Palveleva johtajuus luo työpaikalle positiivisen, vuorovaikutuksellisen ja oikeudenmukaisen ilmapiirin, joka vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja heidän suoriutumiseensa (Hartnell ym., 2023). Koska Z-sukupolvelle sisäinen motivaatio on erittäin tärkeä sitoutumisen kannalta ja siksi, että he ovat aikaisempia sukupolvia herkempiä motivaatiota heikentäville tekijöille (Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak, 2025; Mahmoud ym., 2021), palveleva johtajuus toimii Z-sukupolven johtamisessa sekä motivoinnissa. Palvelevan johtajuuden ollessa kiinnostunut laajemman yhteisön ja yhteiskunnan hyvästä sekä eettisyydestä, johtaja kohtaa myös Z-sukupolvelle tärkeät arvot kuten oikeudenmukaisuus ja työn antoisuus (Dwivedula, 2025; Schroth, 2019).

Myös transformationaalinen johtajuus on varteenotettava vaihtoehto Z-sukupolven johtamiseen. Erityisesti organisaatiomuutoksessa, kuten Z-sukupolven siirtyessä työelämäänsä transformationaalinen johtaja pystyy tukemaan ja inspiroimaan työntekijöitä (Northouse, 2022, s. 185, 201). Transformationaalinen johtajuus kohtaa Z-sukupolven arvostamat asiat työssä kuten omaehtoinen työskentely, mahdollisuus työn ja vapaa-ajan tasapainoon, avoimeen viestintään, sekä luottamus johtajan ja työntekijän välillä (Lee ym., 2021).

Esikuvana toimiminen eettisten standardien ja selkeän vision kautta vetoaa Z-sukupolven oikeudenmukaisuuteen sekä optimismiin (Becker, 2022; Schroth, 2019). Inspiroiva motivointi voi saada Z-sukupolven toteuttamaan yhteistä visiota itsenäisyydestä huolimatta, sillä työ tunnetaan innostavaksi ja täten motivoi (Ludviga & Sluka, 2023, s. 56). Inspiroivaan motivointiin kuuluva tavoitteiden saavuttaminen motivoi myös Z-sukupolvea (Lašáková ym., 2023). Älyllinen stimulaatio taas on erittäin tärkeä Z-sukupolvelle, sillä työympäristön inspiroivuuden ansiosta heillä on korkea työmoraali (Dwivedula, 2025) ja johtajan kannustaessa heitä innovatiivisuuteen sekä itse tekemiseen Z-sukupolvi saa mahdollisuuden itsenäisyyteen sekä omien kykyjensä näyttämiseen, mikä motivoi heitä (Surugiu ym., 2025). Samalla työelämässä uusi sukupolvi voi löytää omia vahvuuksiaan ja kehittää osaamistaan, mikä myös motivoi heitä työssä (Dwivedula, 2025; Surugiu ym., 2025). Henkilökohtaisen välittämisen kannalta taas Z-sukupolvea motivoi tunnustuksen saaminen, suhde työnantajaan ja työympäristö (Lašáková ym., 2023; Surugiu ym.,

2025). Z-sukupolven ollessa kokemattomia, erityisesti vastuunjako henkilökohtaisten haasteiden kanssa ja kannustava ilmapiiri ovat tärkeitä asioita, jotka transformationaalisella johtajuudella pystytään tarjoamaan.

Toisaalta molempiin johtajuustyyliin voi liittyä ongelmia Z-sukupolvea johdettaessa. Kokemattomuuden sekä itsekeskeisyyden takia palveleva johtajuus ei välttämättä ole paras mahdollinen johtajuustyyli Z-sukupolven johtamiseen ja motivointiin. Yrityksen kannalta työntekijöiden tarpeiden ja mielipiteiden priorisointi voi mennä pieleen, sillä Z-sukupolvella ei vielä ole paljoa työkokemusta, eivätkä siksi välttämättä vielä tiedä kaikkia yritykselle tärkeitä asioita. Voi olla, ettei transformationaalinen johtajuus myöskään täydellisesti sovi Z-sukupolven johtamiseen ja motivointiin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa Z-sukupolven kuuluva henkilö kokee epätasa-arvoisuutta henkilökohtaisessa välittämisessä, voi transformationaalinen johtajuus kohdata ongelmia. On myös arvioitu, ettei transformationaalinen johtajuus sopisi itsekeskeisten, työn ja vapaa-ajan tasapainoa arvostavien ihmisten johtamiseen, sillä he eivät ole kiinnostuneita yhteisten tavoitteiden eteen työskentelystä (Anderson ym., 2017), mikä sopii myös Z-sukupolven kuvaukseen (Lee ym., 2021; Niezurawska, 2023, s. 12; Surugiu ym., 2025).

Yrityksen menestyksen kannalta transformationaalinen johtajuus on kuitenkin todennäköisesti parempi vaihtoehto Z-sukupolven johtamiseen. Palveleva johtaja on keskittynyt työntekijöihin ja heidän tukemiseensa, kun taas transformationaalinen johtaja johtaa työntekijöitä ennen kaikkea oman visionsa kautta. Transformationaalinen johtaja pystyy motivoimaan työntekijöitä niin, että se hyödyttää yritystä, esimerkiksi innovatiivisuuteen kannustamisen kautta. Palveleva johtaminen sen sijaan hyödyttää ennen kaikkea työntekijää yksilönä, sillä johtaja auttaa häntä löytämään kykynsä tukemalla häntä.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Motivoituneet nuoret työntekijät ovat avain yrityksen menestykseen ja kilpailukyvyyn säilyttämiseen (Mayo, 2006, s. 18–21; Zehetner ym., 2022). Työmotivaatio ja sitä

kautta sitoutuminen Z-sukupolvelle syntyy erityisesti työn mielisuudesta, suhteista kanssatyöntekijöihin, saadusta tunnustuksesta, tulevaisuuden mahdollisuuksista sekä työhyvinvoinnista (Dwivedula, 2025; Lašáková ym., 2023; Surugiu ym., 2025). Kuitenkin myös yksilön arvojen täytyy usein kohdata yrityksen arvojen kanssa ja esimerkiksi palkka voi motivoida heitä lisäämään tehokkuutta (Surugiu ym., 2025). Z-sukupolven ollessa uusia työelämään, palveleva ja transformationaalinen johtajuus voivat toimia heidän motivoimisessaan. Erityisesti transformationaalinen johtajuus voi auttaa myös yritystä menestymään paremmin.

Tulosten saamiseksi motivaatio ei kuitenkaan yksin riitä, vaan yksilön ja organisaation näkemysten ollessa toisistaan poikkeavat, yksilö ei välttämättä halua käyttää kykyjään organisaation hyväksi (Mayo, 2006, s. 187; Vartiainen & Nurmela, 2005, s.188). Ylimääräisten kulujen välttämiseksi olisi hyvä kiinnittää tähän aspektiin huomiota jo työntekijöiden haku- ja valitsemisvaiheissa. Maslow'n (1943) tarvehierarkiaan vedoten, myös työpaikoilla täytyy täyttyä alempien tasojen tarpeet, jotta yksilö voisi sisäisesti motivoitua työn tekemisestä (Duarte & Pereira, 2023, s. 108). Sitoutuminen kuuluu ylimmän tason, itsensä toteuttamisen tarpeisiin, mikä tarkoittaa, että alempien tasojen tarpeiden kuten palkan ja suhteen esimiehen kanssa tulee olla tarpeeksi hyviä, jotta työntekijä voi haluta sitoutua työhön (Lämsä & Päivike, 2013, s. 82).

Luvussa 2.3 tarkasteltuihin yritysten ongelmiin liittyen, Beckerin (2022) mukaan Z-sukupolveen kuuluvat työelämään siirtyvät henkilöt voisivat hyötyä ylimääräisestä koulutuksesta kuten viestintävalmennuksesta ja ammatillisesta mentoroinnista, sillä koronaviruspandemian aiheuttamat rajoitteet ovat mahdollisesti viivyttäneet heidän ammatillista kehittymistään ja heillä saattaa olla aukkoja ammatillisissa taidoissa. Yrityksen suorituskyvyn määrittää sen työntekijöiden motivaatioaste (Chala ym., 2022). Niezurawska (2023, s.12–16) esittää, että motivaatio syntyy työn tarjoamista eduista: täytyy tyydyttää työntekijöiden tarpeet, odotukset ja toiveet, työntekijöiden tulisi pystyä kokemaan työn ilo, säilyttää tasapaino työn ja yksityiselämän välillä ja tavoitteita tulisi pystyä saavuttamaan moninaisissa työryhmissä. Myös selvästi esitetyt palkkiojärjestelmät voivat toimia ratkaisuna joihinkin työpaikkojen ongelmiin, ja työntekijöille voi esimerkiksi esittää listan, jolta saa valita omat etuutensa (Duarte & Pereira, 2023, s. 107; Lee ym., 2021). Surugiu ja kollegat (2025) ehdottavat, että johtajat voivat personoiduilla tunnustusjärjestelmillä, arvostuksen kulttuurilla ja

tarjoamalla mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen saada Z-sukupolven sitoutumaan paremmin työhön. Esimerkiksi edellä mainitut käytännöt luovat myös työpaikasta reilun, mitä Z-sukupolvi arvostaa (Schroth, 2019). Ylipäätään, lojaaliuden puutokseen auttaa se, että työpaikan arvot koetaan omia vastaaviksi (Dwivedula, 2025). Yritykset voisivatkin pyrkiä tekemään myös laajemmassa yhteisössä vaikuttavia hyviä tekoja, jotta työntekijät voivat tuntea tekevänsä hyvää ja heidän työnsä olevan merkityksellistä.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman ensimmäisenä rajoitteena on, että se keskittyy Z-sukupolvesta tehtyihin yleisiin havaintoihin. Näissä havainnoissa ei ole otettu huomioon esimerkiksi kulttuurin tai kansallisuuden vaikutusta Z-sukupolven ajattelumalleihin tai kokemuksiin, vaan lähdeaineisto on pääasiassa länsimaista. Kulttuurilla ja maan taloudellisella tilanteella voi olla merkitystä siihen, mitä johtajalta odotetaan (Zehetner ym., 2022). (Lašáková ym., 2023). Sukupuoltenkin välillä on joitain eroja, kun tarkastellaan mikä heitä motivoi työssä (Lašáková ym., 2023), joten kaikki johtamisedotukset eivät välttämättä toimi kaikkien sukupolvi Z:n edustajien johtamisessa. On myös huomionarvoista, että kaikki tiettyyn sukupolveen kuuluvat ihmiset eivät ajattele tai käyttäydy samalla tavalla, vaan johtajan on hyvä kohdata työntekijät yksilöinä.

Toiseksi narratiivisen kirjallisuuskatsauksen yleisiin heikkouksiin lukeutuu se, että lähdemateriaali on tutkijan harkinnanvaraista (Salminen, 2011), joten olennaisia näkökulmia saattaa jäädä tutkimuksen laajuuden ulkopuolelle. Kolmanneksi tutkimuksessa esitettyjä johtopäätöksiä ei ole testattu käytännössä, joten työpaikoilla voidaan todeta poikkeavuuksia ja tutkielman johtopäätösten kannalta ristiriidassa olevia havaintoja. Tutkimuksen johtopäätösten testaamiseksi olisikin hyvä suorittaa jatkotutkimusta, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa.

Aihepiirin yhteydessä on monia aiheita, joihin keskittyminen voisi olla mielenkiintoista. Tässä tutkimuksessa on syvennytty palvelemaan ja transformationaaliseen johtajuuteen. Kuitenkin myös muiden johtajuusteorioiden

tarkastelu Z-sukupolven näkökulmasta voisi antaa kokonaisvaltaisemman käsityksen siitä, miten johtajan kannattaisi ottaa heidät huomioon. Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen Z-sukupolven johtamisessa eri johtamistyylien kautta voisi varmistaa, että havainnot toimivat myös käytännössä. Koska kulttuuri vaikuttaa ihmisten arvoihin ja siihen, miten heitä pystyy motivoimaan, olisi myös mielenkiintoista syventää ymmärrystä Z-sukupolvesta tekemällä vertailuita eri kulttuurien välillä sukupolvi Z:n toiminnasta ja ajattelutavoista sekä siitä, mitkä johtajuustyylit toimivat parhaiten eri kulttuuritaustaisten Z-sukupolven edustajien johtamisessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOYPro.

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. doi:10.1016/j.leaqua.2016.08.001

AON. (2025). *Employee sentiment study – Valued and Valuable: Better decisions to unlock the full potential of your people*. Haettu 14.4.2025 osoitteesta <https://www.aon.com/en/insights/reports/employee-sentiment-study>

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Becker, K. L. (2022). We want connection and we do not mean wi-fi: examining the impacts of covid-19 on gen Z’s work and employment outcomes. *Management Research Review*, 45(5), 684–699. doi:10.1108/MRR-01-2021-0052

Bindley, K. & Cutter, C. (2.9.2024). Young people are taking over the workplace, and that’s a problem for bosses. *The Wall Street Journal*. Haettu 25.5.2025 osoitteesta <https://www.wsj.com/lifestyle/careers/gen-z-workforce-expectation-differences-a07c5915>

Burns J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row

Chala, N., Poplavska, O., Danylevych, N., Ievseitseva, O. & Sova, R. (2022). Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 536–550. doi:10.21511/ppm.20(2).2022.44

Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34–38. doi:10.1108/HRMID-01-2018-0006

Christie, A. & Barling, J. & Turner, N. (2011). Pseudo-transformational leadership: model specification and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 2943–2984. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00858.x

Cuadra, D. (12.11.2024). Canva shares which workers aren't feeling appreciated. *Employee Benefit News*. Haettu 25.5.2025 osoitteesta <https://www.benefitnews.com/news/women-gen-z-and-remote-workers-dont-feel-appreciated>

Czerwińska-Lubszczyk, A. & Jankowiak, N. (2025). Motivation in the workplace – A generational perspective. *Management Systems in Production Engineering*, 33(2), 100–114. doi:10.2478/mspe-2025-0011

- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115. doi:10.1037/h0030644
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. doi:10.1037/0033-2909.125.6.627
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where millennials end and generation Z begins. *Pew Research Center*. Haettu osoitteesta <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Duarte, N. & Pereira, C. (2023). Recommendation for entrepreneurs. Teoksessa J. Nieżurawska, R. A. Kycia & A. Niemczynowicz (toim.), *Managing generation Z: Motivation, engagement and loyalty* (s. 104–109). New York, NY: Routledge.
- Dwivedula, R. (2025). Why is generation Z motivated at work? A qualitative exploration. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 38–49. doi:10.1002/joe.22273
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.004
- Fiske, S. T. (2008). Core Social Motivations: Views from the couch, consciousness, classroom, computer, and collectives. Teoksessa J. Y. Shah & W. L. Gardner (toim.), *Handbook of motivation science* (s. 3–22). New York, NY: The Guilford Press.
- Gabrielova, K. & Buchko, A. A. (2021). Here comes generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. doi:10.1016/j.bushor.2021.02.013
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Westfield IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hafner, L. (12.6.2024). How Booking.com's CPO keeps his 24,000 employees engaged across the globe. *Employee Benefit News*. Haettu 25.5.2025 osoitteesta <https://www.benefitnews.com/news/how-booking-coms-cpo-keeps-his-24-000-employees-engaged-across-the-globe>
- Hagemann, G. (1991). *Motivoinnin taito* (suom. U. Roppenen). Jyväskylä: Gummerus.
- Hartnell, C. A., Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Stotler, D. J., Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2023). Manufacturing motivation in the mundane: Servant

- leadership's influence on employees' intrinsic motivation and performance. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 533–552. doi:10.1007/S10551-023-05330-2
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. painos). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555–564. doi:10.1016/j.emj.2020.01.003
- Klepić, I. (2022). The influence of human resources competency management on the business success of small and medium enterprises. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 68(4), 12–27. doi:10.2478/ngoe-2022-0020.
- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. Teoksessa B. M. Bass & B. J. Avolio (toim.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (s. 10–25). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lašáková, A., Vojteková, M. & Procházková, L. (2023). What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 771–796. doi:10.3846/jbem.2023.20439
- Lee, C. C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., & Ruane, S. G. (2021). Factors impacting work engagement of gen Z Employees: A regression analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(3), 147–159. doi:10.33423/jlae.v18i3.4414
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. doi:10.5465/annals.2016.0121
- Ludviga, I. & Sluka, I. (2023). Work values and motivating factors of generation Z – the analysis on empirical research in Poland, Portugal, and Latvia. Teoksessa J. Nieżurawska, R. A. Kycia & A. Niemczynowicz (toim.), *Managing generation Z: Motivation, engagement and loyalty* (s. 31–59). New York, NY: Routledge.
- Lämsä, A. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet* (6. painos). Helsinki: Edita.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. & Grigoriou N. (2021). “We aren't your reincarnation!” Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. doi:10.1108/IJM-09-2019-0448
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. doi:10.1037/h0054346

- Mayo, A. (2006). *The human value of the enterprise: Valuing people as assets – monitoring, measuring, managing*. London: Nicholas Brealey International.
- Mongan-Rallis, H. (2013). Guidelines for writing a literature review. *WordPress*. Haettu osoitteesta <https://aclavijo.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/07/guidelines-to-write-a-literature-review.pdf>
- Nieźurawska, J. (2023). Motivation of generation Z. Teoksessa J. Nieźurawska, R. A. Kycia & A. Niemczynowicz (toim.), *Managing generation Z: Motivation, engagement and loyalty* (s. 7–30). New York, NY: Routledge.
- Nieźurawska, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). Introduction. Teoksessa J. Nieźurawska, R. A. Kycia & A. Niemczynowicz (toim.), *Managing generation Z: Motivation, engagement and loyalty* (s. 3–6). New York, NY: Routledge.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9. painos). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Randolph, J. J. (2009). A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14(13), 1–13. doi:10.7275/b0az-8t74
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychological Association*, 55(1), 68–78. doi:10.1037/110003-066X.55.1.68
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *OSUVA Vaasan yliopiston julkaisuarkisto*. Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. doi:10.1177/0008125619841006
- Schröder, M. (2024). Work motivation is not generational but depends on age and period. *Journal of Business and Psychology*, 39(4), 897–908. doi:10.1007/s10869-023-09921-8
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30. Haettu osoitteesta <https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/>
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C. & Grigore, A.-M. (2025). Factors motivating generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 1–24. doi:10.3390/admsci15010029
- Tidhar, L. (2022). Leadership in an intergenerational gap – A study of managers’ views of management and leadership of generation Z employees. *Journal of Public Administration, Finance & Law*, 26, 328–337. doi:10.47743/jopafl-2022-26-28
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2005). Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet* (s. 188–212). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Zehetner, A., Zehetner, D., Lepeyko, T., & Blyznyuk, T. (2022). Generation Z’s expectations of their leaders: A cross-cultural, multi-dimensional investigation of leadership styles. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18(1), 447–455. doi:10.34190/ecmlg.18.1.891

Liite 1 Selostus tekoälyn käytöstä

Päätin olla käyttämättä tutkielmassani tekoälysovelluksia.