



Peppi Väisänen

Z-sukupolven edustajien kokemuksia työmotivaatiosta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Syyskuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Peppi Väisänen
Otsikko:	Z-sukupolven edustajien kokemuksia työmotivaatiosta
Sivumäärä:	36 sivua + 1 liite
Aika:	Syyskuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Minna Liikanen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä asioita Z-sukupolven edustajat kokevat merkityksellisiksi työmotivaationsa ylläpitämisessä ja millaisia kokemuksia Z-sukupolven edustajilla on työmotivaatiosta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarjota kehittämisehdotuksia, joita yritykset voivat hyödyntää Z-sukupolven edustajien motivoinnissa. Opinnäytetyö pyrki löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1. "Mitä asioita Z-sukupolven edustajat kokevat merkityksellisiksi heidän työmotivaationsa ylläpitämisessä?" ja 2. "Millaisia kokemuksia Z-sukupolven edustajilla on työmotivaatiosta?".

Opinnäytetyö muodostui tietoperustasta, teemahaastatteluista, tulosten esittelystä sekä kehittämisehdotuksista. Tietoperustassa perehdyttiin Z-sukupolven edustajien ominaispiirteisiin, motivaation syntytapoihin ja työmotivaation lähteisiin. Motivaatiota tarkasteltiin opinnäytetyössä rajatun Z-sukupolven näkökulmasta.

Selvitysosuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla voidaan säädellä aineiston keruuta muun muassa muotoilemalla ja tarkentamalla apukysymyksiä haastatteluiden edetessä. Teemahaastattelun avulla on mahdollista saada myös laajoja ja monipuolisia vastauksia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluiden muodossa. Haastatteluihin valittiin seitsemän Z-sukupolven edustajaa, jotka olivat työsuhteessa. Tulosten analyysissä hyödynnettiin teemoittelua analyysimenetelmänä.

Tulokset osoittivat, että Z-sukupolven edustajat kokivat työmotivaation kannalta merkityksellisiksi asioiksi toimivan palkitsemismallin, yrityksen arvojen yhteensopivuuden omien arvojen kanssa ja avoimen johtamiskulttuurin. Haastatteluissa tuli esille muun muassa kulttuurietujen, tasa-arvon ja etätyömahdollisuuden tärkeys. Kehittämisehdotuksissa yrityksiä suositeltiin opinnäytetyön perusteella keskittymään esimerkiksi palkitsemisen monipuolisuuteen, arvojen noudattamiseen ja teknologian hyödyntämiseen.

Avainsanat: motivaatio, työmotivaatio, z-sukupolvi, kehittäminen

Abstract

Author:	Peppi Väisänen
Title:	Generation Z representatives' experiences of work motivation
Number of Pages:	36 pages + 1 appendix
Date:	September 2023
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	Development of Leadership, People and Culture
Instructor:	Minna Liikanen, Senior Lecturer

The aim of the thesis was to find out what is important for Generation Z representatives in maintaining their work motivation, and what kind of experiences Generation Z representatives have about work motivation. The purpose of the thesis was to offer development proposals companies can use to motivate Generation Z employees. The thesis aimed to find answers to the following research questions: 1. "What do Generation Z representatives consider important in maintaining their work motivation?" and 2. "What kind of experiences do Generation Z representatives have in work motivation?".

The thesis consisted of a knowledge base, thematic interviews, a presentation of the results, and development proposals. In the knowledge base, the characteristics of Generation Z representatives, the origins of motivation, and sources of work motivation were examined. Motivation was examined from the perspective of Generation Z in the thesis.

The study was conducted as a qualitative study and the data was collected through thematic interviews. Thematic interviews were selected as the research method because they allow for the collection of data to be regulated, for example, by formulating and refining supporting questions as the interviews progress. Thematic interviews also enables to obtain broad and varied answers. The interviews were conducted in the form of individual interviews. Seven representatives of Generation Z who were employed were selected for the interviews. The results were presented using a thematic analysis.

The results showed that Generation Z representatives perceived an effective reward model, the compatibility of the company's values with their own values, and open management culture as important for work motivation. The importance of cultural benefits, equality and remote working opportunities were also brought out in the interviews. The development proposals gave companies recommendations to focus on diverse rewards, adherence to values, and leveraging technology.

Keywords: motivation, work motivation, generation z, development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet ja raja	2
2	Z-sukupolvi työelämässä	3
2.1	Z-sukupolven ominaispiirteet	3
2.2	Z-sukupolven erityispiirteet työelämässä	6
3	Motivaatio	7
3.1	Motivaatio käsitteenä	7
3.2	Sisäinen motivaatio pitkäkestoisena motivaation lähteenä	9
3.3	Ulkoinen motivaatio palkkiokeskeisenä motivaation lähteenä	9
4	Työmotivaatio	11
4.1	Työmotivaatio käsitteenä	11
4.2	Keskeiset asiat Z-sukupolven edustajien työmotivaatiossa	12
4.2.1	Arvot	13
4.2.2	Johtajuus	14
4.2.3	Palkitseminen	15
4.2.4	Työntekijän ominaisuudet	16
5	Selvitysosuus	17
5.1	Teemahaastattelu menetelmänä	17
5.2	Teemahaastatteluiden toteutus	18
6	Tulosten esittely ja analysointi	21
6.1	Haastattelun analyysimenetelmä	21
6.2	Työmotivaatiota parantavat asiat	22
6.3	Työmotivaatiota heikentävät asiat	24
6.4	Työnantajan rooli motivoinnissa	26
6.5	Työntekijän oma rooli työmotivaation ylläpitämisessä	27
6.6	Omien arvojen yhteensopivuus yrityksen arvojen kanssa	28
7	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	29

8	Kehittämisehdotukset	30
9	Päätäntö	32
	Lähteet	33
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Motivaation merkityksen tarkastelu työelämässä on ollut kasvussa viimeisten vuosikymmenten aikana. Työstä on tullut ihmisille yhä tärkeämpää, ja työn tekeminen voi olla keino itsensä toteuttamiselle. Nykyään työ ei ole vain tapa hankkia elantoa, vaan tärkeä osa yksilön identiteettiä. (Jarenko & Kankkunen 2021.) Tietoisuus siitä, että ihmiset ovat yrityksen tärkein resurssi, on kasvamassa. Tämän myötä yrityksille on tärkeää panostaa työntekijöihin ja heidän motivointiinsa. (Nieżurawska & Kycia & Niemczynowicz 2023, 3.)

Nuori Z-sukupolvi on siirtynyt työelämään, ja työnantajien olisi hyödyllistä olla tietoisia uuden sukupolven erityispiirteistä työmarkkinoiden kovassa kilpailussa (Nieżurawska ym. 2023, 1). Z-sukupolvella tarkoitetaan vuosina 1997–2010 syntyneitä henkilöitä (Desjardins 2019). Z-sukupolven edustajien motivointia suositellaan tarkasteltavan uudesta näkökulmasta, sillä heidän käsityksensä normeista ja arvoista eroaa aiempien sukupolvien käsityksistä merkittävästi (Nieżurawska ym. 2023, 12). Työnantajien olisi tärkeää ymmärtää työntekijöiden motivoinnista, sillä motivaatio vaikuttaa laaja-alaisesti muun muassa työhyvinvointiin, työn laatuun, tuottavuuteen ja innostukseen (MCS 2020).

Motivaatio on saanut uuden ulottuvuuden 2010-luvulta alkaen, kun tunnistettiin ettei sopivien työntekijöiden houkutteleva organisaatioon ole yritysten ainoa haaste. Suurena haasteena tänä päivänä nähdään myös työntekijöiden säilyttäminen ja sitouttaminen yritykseen. Tähän ongelmaan yhtenä ratkaisuna nähdään työntekijöiden tehokas motivointi. Onnistuneella motivoinnilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. (Nieżurawska ym. 2023, 3–4.)

Työmotivaatio on laaja aihe, jota voi tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu Z-sukupolven edustajiin, koska sen edustajien motivointi eroaa edeltäjistään (Nieżurawska ym. 2023, 12). Eroavuus aikaisempiin sukupolviin näkyy muun muassa siinä, että heidän arvomaailmansa ja maailma, johon he ovat syntyneet, poikkeaa vahvasti aiemmista (Ylikorkala & Sweins 2015). Z-sukupolvi on esimerkiksi ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut digitalisaation aikana. Ihmisoikeusasioiden noustessa vahvemmin esille ovat nuoret hyvin tarkkoja myös siitä, että omia arvoja noudatetaan myös työmaailmassa (Haikkola & Myllyniemi 2020, 55). Monet Z-sukupolven edustajat ovat aloittaneet työuransa, ja he ovat milleniaalien jälkeen seuraava vallitseva ikäryhmä työelämässä, minkä vuoksi z-sukupolven edustajien työmotivaatio on aiheena hyvin ajankohtainen (Nieżurawska ym. 2023, 12).

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan tutkimuksellinen, ja se on toteutettu kvalitatiivisena selvityksenä. Laadullisella tutkimuksella selvitetään tutkittavan ilmiön syitä ja vastaukset kerätään tekstimuodossa (Heikkilä 2014, 15). Tutkimusmenetelmänä toimivat teemahaastattelut, jotka ovat toteutettu yksilöhaastatteluina. Opinnäytetyössä haastateltiin seitsemää Z-sukupolvea edustavaa henkilöä. Kaikki opinnäytetyössä haastatellut henkilöt työskentelivät tällä hetkellä toisistaan eroavissa työtehtävissä.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä asioita Z-sukupolven edustajat kokevat merkityksellisiksi heidän työmotivaationsa ylläpitämisessä ja selvittää millaisia kokemuksia heillä on työmotivaatiosta. Opinnäytetyön tietoperustassa määritellään motivaatiota käsitteenä ja esitellään motivaation syntytapoja. Tietoperustassa tarkastellaan myös laajemmin työmotivaatiota ja syvennyttään Z-sukupolven kannalta keskeisiin asioihin työmotivaatiossa. Opinnäytetyössä tarkasteltiin sekä työmotivaatiota parantavia että heikentäviä asioita. Työssä tarkastellaan Z-sukupolven edustajien ominaispiirteitä ja heidän

eroavaisuuksiansa verrattuna aiempiin sukupolviin. Opinnäytetyössä sivutaan myös motivaatioteorioita.

Asetetut tutkimuskysymykset pyrkivät selvittämään, millaisia kokemuksia Z-sukupolven edustajilla on työmotivaatiosta ja mitä asioita he kokevat merkityksellisiksi heidän työmotivaationsa ylläpitämisessä. Opinnäytetyössä pyritään löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä asioita Z-sukupolven edustajat kokevat merkityksellisiksi heidän työmotivaationsa ylläpitämisessä?
2. Millaisia kokemuksia Z-sukupolven edustajilla on työmotivaatiosta?

Työn tuloksista voi hyötyä esimerkiksi Z-sukupolvea rekrytoivat yritykset sekä heidän esihenkilöinänsä toimivat henkilöt. Opinnäytetyön selvityksen pohjalta luotiin kehittämis ehdotusten kokonaisuus. Kehittämis ehdotukset kuvaavat muutostoimia, joita yritykset voisivat hyödyntää Z-sukupolven edustajien motivoinnissa.

2 Z-sukupolvi työelämässä

2.1 Z-sukupolven ominaispiirteet

Z-sukupolven syntymävuosia on määritelty hieman eri tavoilla, eikä määritelmästä ole tarkkaa yksimielisyyttä. Useimmiten Z-sukupolveksi määritellään kuitenkin vuosina 1997–2010 syntynyt sukupolvi. (Desjardins 2019.) Edellä esitetyn määritelmän mukaan myös tässä opinnäytetyössä Z-sukupolvella tarkoitetaan vuosina 1997–2010 syntyneitä henkilöitä.

Dan Tapscottin mukaan Z-sukupolven edustajien ominaispiirteitä voidaan kuvata kahdeksan normin avulla. Nämä normit kuvaavat heille ominaisia asenteita ja toimintatapoja, jotka erottavat heidät aiemmista sukupolvista. Kyseisten normien avulla voidaan ymmärtää, mitä asioita Z-sukupolven edustajat arvostavat työssään, millä tavalla he toimivat ja syvemmin työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden taustaa. Tapscottin kuvaavat normit ovat

1. vapaus
2. räätälöinti
3. tutkiminen
4. eettisyys
5. yhteistyö
6. viihde
7. nopeus
8. innovatiivisuus.

(Tapscott 2010, 88.)

Seuraavissa kappaleissa selvennetään edellä mainitut termit. Ensimmäinen Z-sukupolven ominaispiirre Tapscottin mukaan on vapaus. Z-sukupolvi tavoittelee vapautta kaikessa tekemisessään (Tienari & Piekkari 2011). He ovat tottuneet vapauteen päättää asioista, jonka myötä he haluavat sitä myös työelämässä. He haluavat vapautta ilmaista itseään sekä vaikuttaa muun muassa siihen, miten ja missä he työskentelevät. (Tapscott 2010, 89.) Tämän valinnanvapauden on mahdollistanut muun muassa kehittynyt taloudellinen hyvinvointi, jota aiemmilla sukupolvilla ei ole aina ollut (Mellanen & Mellanen 2020, luku 2).

Toinen Z-sukupolvea kuvaava normi on räätälöinti. Räätälöinti ja yksilöllistäminen ovat Z-sukupolvelle ensisijaisia asioita, niin vapaa-ajalla kuin työelämässä (Tienari & Piekkari 2011). He pyrkivät mukauttamaan kaiken mahdollisimman sopivaksi itselleen (Tapscott 2010, 92). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että nuori sukupolvi ennemmin sopeuttaa työelämää omaan elämäänsä sopivaksi kuin toisin päin (Mellanen & Mellanen 2020, luku 1).

Kolmas Z-sukupolven edustajille ominainen piirre on asioiden tutkiminen ja kyseenalaistaminen. Tämä on muun muassa digitalisaation seurausta. Internet sisältää paljon tietoa, josta kaikki ei ole todenmukaista. Nuori sukupolvi on oppinut suhtautumaan tietoon varauksella ja medialukutaitoisina he osaavat tutkia sekä kyseenalaistaa asioita. He pyrkivät ottamaan selvää yrityksestä ja sen kulttuurista ennen työsuhdetta, jotta työ vastaisi heidän tarpeitaan. (Tapscott 2010, 96.)

Neljäs Tapscottin esittämä normi on eettisyys. Eettisyys on laaja käsite ja se voi tarkoittaa montaa eri asiaa. Työelämässä Z-sukupolven edustajien eettisyys näkyy muun muassa siinä, että he eivät halua työskennellä yrityksissä, jotka toimivat heidän omien arvojensa vastaisesti. Heidän pyrkimyksensä rehellisyyteen, vilpittömyyteen, suvaitsevaisuuteen ja avoimuuteen ovat osoituksia eettisyydestä. (Tapscott 2010, 97–99.)

Viides Z-sukupolvea kuvaama normi on yhteistyö. Yhteistyö ja sosiaaliset suhteet ovat Z-sukupolven edustajille tärkeitä (Tienari & Piekkari 2011). He ovat innokkaita tekemään yhteistyötä ja yritykset voivat hyötyä tästä. He tuovat rohkeasti omia mielipiteitensä esille ja pyrkivät työskentelemään yhdessä tavoitteiden eteen. Nuorten yhteistyöhalukkuus ilmenee myös työelämän ulkopuolella esimerkiksi aktiivisena vapaaehtoistoimintana. (Tapscott 2010, 104–106.)

Hauskuus on kuudes Tapscottin esittämä normi kuvaamaan Z-sukupolven edustajia. He haluavat viihdettä ja leikkimielisyyttä sekä arjessa että työelämässä. Tämä osaltaan selittyy nuoren sukupolven kasvamisella vuorovaikutteisten kokemusten, kuten nettipelien, ympäröimänä. Viihdettä pystyy hyödyntämään monin eri tavoin ja sitä hyödynnetään jo monissa menestyvissä organisaatioissa, kuten Googlella ja Microsoftilla. Googlen toimistoissa on uima-altaita, kuntosaleja, kiipeilyseiniä ja biljardipöytiä, joita työntekijät saavat käyttää vapaasti. (Tapscott 2010, 107–108.)

Z-sukupolvi haluaa asioiden etenevän nopeasti. Myös tämä on perusteltavissa digitalisaatiolla. Nuoret ovat tottuneet kommunikoimaan internetin välityksellä reaaliaikaisesti. Tämä näkyy heidän sosiaalisessa kanssakäymisessään ja he odottavat viestinnän tapahtuvan nopeasti – myös työpaikalla. Z-sukupolvi haluaa myös kehittyä uralla nopeasti, eivätkä he tyydy aloittamaan työelämää liian yksinkertaisilla työtehtävillä. (Mellanen & Mellanen 2020, luku 1.)

Nuorta sukupolvea pidetään innovaattoreina. Heille keksiminen ja uudistaminen ovat olennaisia taitoja elämässä, sillä he ovat kasvaneet jatkuvan muutoksen

aikakautena. Työpaikalla innovatiivisuus voi näkyä työprosessien kehittämisellä luovemmiksi ja yhteistoiminnallisemmiksi. He haluavat innovatiivisuutta työnantajiltaan, esimerkiksi ajankohtaisella johtamiskulttuurilla ja uusimmalla teknologialla. (Tapscott 2010, 110–111.)

2.2 Z-sukupolven erityispiirteet työelämässä

Z-sukupolven edustajien uskotaan eroavan myös työelämässä aikaisemmista sukupolvista monin eri tavoin (Tienari & Piekkari 2011). Yksi merkittävä ero Z-sukupolven ja aikaisempien sukupolvien välillä työelämässä on heidän asennoitumisensa teknologiaan ja digitaalisuuteen. Z-sukupolvi on kasvanut teknologian ja digitaalisuuden ympäröimänä, ja he pystyvät hyödyntämään tietotekniikkaa luontevasti. (Ylikorkala & Sweins 2015.) Z-sukupolven edustajat ovat kiinnostuneita teknologiasta ja sen tuomista mahdollisuuksista, sillä teknologia on vahvasti läsnä lukuisten Z-sukupolven edustajien päivittäisessä elämässä (Nieżurawska ym. 2023, 12).

Teknologian hyödyntäminen työssä on Z-sukupolvelle tärkeää. He arvostavat teknologista kehittyneisyyttä sekä työltään että työskentelytilaltaan. Työskentelytilan olisi suotavaa olla varustettu asianmukaisella tekniikalla ja viestintätyökaluilla. Työpaikan työskentelytilojen olisi hyvä tukea myös yrityksen persoonallisuutta ja brändiä. Z-sukupolven edustajat hyödyntävät nykyaikaista teknologiaa tehokkaasti myös viestinnässä, sillä matkapuhelimet ja tietokoneet ovat olleet Z-sukupolven edustajien viestintävälineitä jo nuoresta iästä saakka. Heille on ominaista kokea kommunikointi verkkoyhteyden välityksellä miellyttävänä. (Nieżurawska ym. 2023, 13.) Digitalisoituminen on mahdollistanut uusia työmuotoja, jotka itsenäistävät työskentelyä (Ylikorkala & Sweins 2015). Teknologian hyödyntäminen voi näkyä esimerkiksi etätyömahdollisuutena, mikä on erityisen arvostettua nuoren sukupolven keskuudessa (Nieżurawska ym. 2023, 16).

Ihmisillä saattaa olla tietynlaisia ennakko-oletuksia Z-sukupolven edustajista ja heidän työtavoistansa. Heitä pidetään usein epäaktiivisinä työntekijöinä. Z-

sukupolven edustajat nähdään työntekijöinä, jotka eivät ole halukkaita tekemään tarkkaa toimintaa vaativia työtehtäviä sekä heidän henkinen ja fyysinen panostus on heikompaa. Osa ajattelee heidän olevan myös epäluovia sekä huonoja jakamaan omia mielipiteitään työympäristössä. Nämä piirteet saattavat aiheuttaa ristiriitoja tulevaisuudessa, kun työnantajilla ei ole ymmärrystä nuorten työntekijöiden erilaisesta suhtautumisesta ja ajattelutavasta työtä kohtaan. (Nieżurawska ym. 2023, 12.)

Yksi Z-sukupolven edustajien erityispiirteistä työelämässä on heidän motivoitumisensa joustavuudesta ja kilpailukykyisistä eduista. Heille tasapaino työ- ja yksityiselämän välillä on merkittävää, ja sen myötä he arvostavat palkallisen vapaa-ajan ja aktiviteettien kaltaisia etuja. Aktiviteetteihin liittyviä etuja ovat esimerkiksi kulttuurietu- tai hyvinvointiedut. (Kronos Incorporated 2019, 10.) EIT Foodin tutkimuksen mukaan 72 % Z-sukupolvesta pitää terveellistä ruokailua ratkaisevana tekijänä fyysisessä ja henkisessä terveydessään (Southey 2021). Työnantajan olisi siis olennaista pohtia, millaiset edut kannustaisivat terveellisiin elämäntapoihin ja hyvinvointiin. Esimerkiksi monipuolisen ja ravinteikkaan ruoan sekä juoman tarjoaminen työpaikalla tukisi nuoren sukupolven tarpeita (Southey 2021). Myös yleisesti tunnettu ravintoetu voisi tukea terveellistä ruokailua.

3 Motivaatio

3.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio on laaja kokonaisuus, joka voidaan määritellä usealla eri tavalla. Parpei (2018, 16) määrittelee sen innostuksen ja vankkojen aikomusten tilaksi. Sinokki (2016, 60) puolestaan määrittelee sen psyykkiseksi tilaksi, joka ohjaa henkilöä toimimaan omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Ihmisen motivaation muodostavat motiivit, jotka koostuvat erilaisista haluista ja tarpeista (Salmela-Aro & Nurmi & Feldt 2017). Motiivit saavat ihmisen käyttäytymään tietyllä tavalla (Nieżurawska ym. 2023, 7).

Motivaatio saa ihmisen tekemään asioita ja työskentelemään tavoitteidensa eteen (Kukkola 2013, 19). Se ohjaa ja säätelee käyttäytymistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Suoritus onnistuu ja etenee yleensä sitä paremmin, mitä voimakkaampi motivaatio on. Motivaatiolla on vaikutusta moneen elämän osa-alueeseen, kuten opiskeluun, työssä suoriutumiseen, harrastuksiin ja elämäntapoihin. (Sinokki 2016, 61.) Sitä voidaan siis tutkia monissa eri konteksteissa (Salmela-Aro ym. 2017). Motivaatio ei ole ainoastaan toiminnan aikaansaaja, vaan se parantaa myös suorituskkyä ja tehokkuutta (Nieżurawska ym. 2023, 7).

Motivaatiota käsitteenä voidaan tarkastella miksi-, mitä- ja miten-kysymysten avulla: miksi toimintaa tehdään, mitä sillä halutaan saavuttaa ja miten motiivit voidaan toteuttaa? Miksi-kysymys kuvaa motivaation taustalla olevia syitä, kuten yksilön arvoja, hallinnan tunnetta ja psykologisia tarpeita, kuten yhteenkuuluvuutta. Kysymys voi viitata myös henkilön omiin arvoihin. Ihmiset ovat yleensä tiedostamattomia miksi-kysymykseen liittyvistä asioista. (Salmela-Aro ym. 2017.)

Mitä-kysymys kuvaa yksilön motivaation kohteita. Tällaisia ovat esimerkiksi seuraavat kysymykset: mitä ihminen haluaa ja mitä kohti hän pyrkii? Mitä-kysymys sisältää muun muassa ihmisen tavoitteet, pyrkimykset, huolenaiheet ja intohimot. Motivaation kohteet ovat yleensä konkreettisia, jonka myötä mitä-puoli on usein ihmisen tietoisuudessa, toisin kuin miksi-kysymyksen kohdalla. (Salmela-Aro ym. 2017.)

Kolmas motivaatiota selittävä kysymys on ”miten?”. Se viittaa ihmisten keinoihin pyrkiä toteuttamaan motiivejaan, tarpeitaan ja tavoitteitaan. Tämä kuvaa toiminnan keinoja, joilla motiiveja on mahdollista saavuttaa. Kysymys sisältää monia käsitteitä, kuten toiminnan suunnittelun, ongelmanratkaisun, itsesäätelyn ja opitut toimintatavat. Vaikka motivaation kohteena olevan asian suunnittelu ja ongelmanratkaisu ovat tietoista toimintaa, muuttuvat toimintatavat, strategiat ja itsesäätely tiedostamattomiksi, kun niitä toistaa useissa tilanteissa. (Salmela-

Aro ym. 2017.) Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että motivaatiota voi ymmärtää ja käsitellä eri näkökulmista.

3.2 Sisäinen motivaatio pitkäkestoisena motivaation lähteenä

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Sinokki 2016, 62). Sisäinen motivaatio on henkilöstä itsestään kumpuavaa motivaatiota. Siinä ihminen aktiivisesti hakeutuu haluamiensa asioiden pariin, riippumatta siitä, saako hän toiminnasta ulkoista palkkiota, kuten rahaa tai arvostusta. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen on jotain, mitä ihminen aidosti haluaa tehdä ja kokee sen kiinnostavaksi. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Sisäisen motivaation ohjaamassa toiminnassa menettelyä tehdään sen itsensä vuoksi. Sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluu esimerkiksi vapauden tunne, itsensä toteuttamisen tunne, tarkoituksellisuuden tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne sekä oivalluksen kautta syntyvä ilo. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Ihminen voi motivoitua sisäisesti mistä tahansa asiasta tai tekemisestä. Harrastaminen on yleinen esimerkki tekemisestä, jossa motivaatio on sisäsyntyistä. Siinä motivaatio on usein sisäistä, sillä harrastaminen on vapaaehtoista ja se koetaan pääsääntöisesti mielekkääksi tekemiseksi, josta henkilö nauttii. (Martela & Jarenko 2014, 15.) Toinen esimerkki sisäisestä motivaatiosta on hyväntekeväisyys (Virtanen 2016).

Ihminen pyrkii pääsääntöisesti tekemään sisäisesti motivoituja aktiviteetteja. Sisäisesti motivoituneena tekeminen ei ole yhtä kuormittavaa kuin ulkoisesti motivoituneena, sillä ihminen ei joudu pakottamaan itseään asian tekemiseen. Sisäinen motivaatio on kokonaisuudessaan proaktiivista, eli ihminen ottaa aktiivisesti vastuun omasta toiminnastaan. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

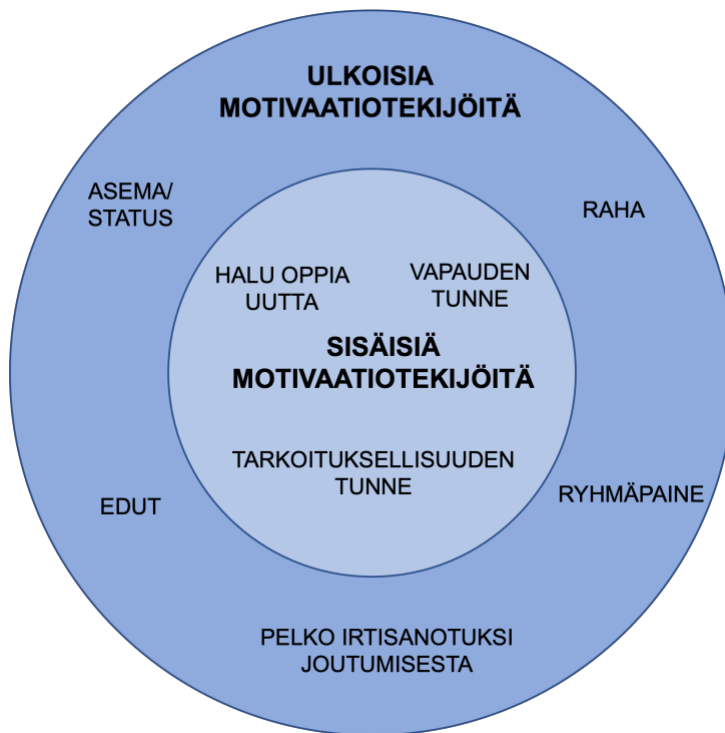
3.3 Ulkoinen motivaatio palkkiokeskeisenä motivaation lähteenä

Ulkoisessa motivaatiossa motivaation lähde on peräisin henkilön itsensä ulkopuolella olevista tekijöistä (Mayor & Risku 2015). Henkilö ei motivoidu itse asian tekemisestä, vaan ulkoisen palkinnon saamisesta, kuten rahasta,

kunnioituksesta tai hyvästä arvosanasta. Työskennellessämme vain rahapalkkion saamiseksi, emme ole motivoituneita itse työn tekemisestä. Myös asian tekeminen rangaistuksen välttämiseksi tai ryhmäpaineen alaisena on ulkoisen motivaation ohjaamaa. Esimerkiksi pelko irtisanotuksi joutumisesta voi synnyttää ulkoista motivaatiota työelämässä. (Martela & Jarenko 2015, 25.)

Rahan lisäksi ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa edut ja asema (Hyppänen 2013, luku 5). Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on väline, jonka avulla saavutetaan ulkoinen päämäärä. Ulkoinen motivaatio on henkisiä resursseja huomattavasti kuormittavampaa, sillä yksilö joutuu ikään kuin pakottamaan itsensä tekemään asioita. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, mikä tarkoittaa sitä, että henkilö kokee asioiden vain tapahtuvan hänelle, ilman sen suurempaa reagoitua. Henkilö toimii tilanteissa usein melko passiivisesti. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Vaikka motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, toimivat ne useimmiten vuorovaikutuksessa keskenään. Henkilö voi olla esimerkiksi ulkoisesti motivoitunut palkasta, mutta samaan aikaan raha voi toimia keinona seurata omaa kehittymistä, joka puolestaan motivoi sisäisesti. (Martela & Jarenko 2015, 27.) Yhteenvetona voidaan todeta, että motivoinnissa on keskeistä huomioida laajasti sisäinen ja ulkoinen motivaatio, jotta motivointi olisi mahdollisimman tehokasta. Seuraavassa kuviossa 1 kuvataan motivaatiota sisäisen ja ulkoisen motivaation avulla. Käsitteet on avattu luvuissa 3.2 ja 3.3.



Kuvio 1. Sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä (Martela & Jarenko 2015, 25; Hyppänen 2013, luku 5).

4 Työmotivaatio

4.1 Työmotivaatio käsitteenä

Motivaatiota ja työmotivaatiota käsitellään tässä opinnäytetyössä eri luvuissa, sillä ne eroavat osittain toisistaan. Motivaatiolla viitataan yleisellä tasolla haluun saavuttaa tavoite tai päämäärä. Se voi liittyä useaan eri elämän osa-alueeseen, kuten harrastuksiin, opiskeluun tai hyvinvointiin. Työmotivaatio on puolestaan tarkempi käsite, jossa motivaatio on liitoksissa työhön ja sen tekemiseen. Työmotivaatio on yhteydessä muun muassa työympäristöön, palkkaukseen, johtamiseen, arvoihin ja työilmapiiriin. (Sinokki 2016, 61, 80.)

Työmotivaatio voidaan määritellä kokonaistilaksi, joka luo, innostaa ja ylläpitää ihmisen työtoimintaa. Sillä on vaikutusta muun muassa työn tuottavuuteen ja laatuun sekä henkilöstön työhyvinvointiin. Eri ihmiset motivoituvat eri asioista työssä. Osa motivoituu enemmän ulkoisista motivaatiotekijöistä ja osa sisäisistä

motivaatiotekijöistä. Työmotivaatiota työntekijät voivat saada muun muassa rahapalkkioista, vastuusta, työtehtävien sisällöistä ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Sinokki 2016, 81; Pellinen 2017, 121–122.) Hyvä työmotivaatio vaikuttaa positiivisesti tuloksellisuuteen, kun taas heikko työmotivaatio näkyy usein huonona työsuorituksena (Pellinen 2017, 121).

Motivaation käsittelemiseen on olemassa useita teorioita, joiden sisällöt vastaavat laajalti toisiaan. Teorioiden kautta on pyritty selvittämään keinoja, miten motivoida työntekijöitä työn tulosten parantamiseksi. Teoriat toimivat johtamisen työvälineinä, mutta mikään motivaatioteoria ei ole vielä pystynyt kokonaan tulkitsemaan kaikkia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Sinokki 2016, 80.) Yksi esimerkki motivaatioteoriasta on Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria. Teorian mukaan ihmiset motivoituvat siitä, että heillä on valta ja vapaus päättää omasta toiminnastaan. Käytännössä ihmisten motivaatio syntyy omasta ajattelusta ja sisäisistä vaikuttimista, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Teorian mukaan ihminen ei innostu ulkopuolelta tulevista vaikuttimista yhtä paljon kuin sisäisistä vaikuttimista. (Salmela-Aro ym. 2017.)

4.2 Keskeiset asiat Z-sukupolven edustajien työmotivaatiossa

Työmotivaation muodostumiseen vaikuttavat moninaiset syyt, kuten eri yhteiskunnalliset tekijät, palkitseminen, työn ominaispiirteet, arvot ja työntekijän ominaisuudet. Nämä tekijät toimivat yhdessä kokonaisuutena vaikuttaen henkilön työmotivaatioon. (Sinokki 2017; Sinokki 2016, 82.)

Voidaan todeta, että työmotivaation ylläpitämiseen ei siis riitä, että yksi motivoinnin tekijä on huomioitu. Työntekijä voi esimerkiksi kokea yrityksen arvomaailman omakseen, mutta heikon palkitsemismallin vuoksi hän ei koe olevansa motivoitunut työssään kokonaisvaltaisesti. Seuraavissa luvuissa avataan työmotivaation kannalta keskeisiä asioita Z-sukupolven edustajille.

4.2.1 Arvot

Z-sukupolvi arvostaa erilaisia asioita kuin aiempi sukupolvi, ja se toimii uudenlaisten arvojen pohjalta. Monen Z-sukupolven edustajan työelämä on alkanut vasta 2020-luvulla, mutta jo työelämäänsä astuneiden Z-sukupolven edustajien perusteella, omat elämän arvot vaikuttavat työntekoon ja työmotivaatioon. (Ylikorkala & Sweins 2015.) Z-sukupolvea kutsutaan maailmanparantajasukupolveksi, sillä he tiedostavat ja välittävät nykypäivän sosiaalisista sekä ympäristöllisistä vaikeuksista (Lintula 2020, 215).

Ominaista tälle sukupolvelle on erityisesti se, miten paljon he välittävät heille tärkeistä arvoista (Morris, 2020). Z-sukupolven edustajat ovat myös valmiita työskentelemään arvojensa mukaisesti (Lintula 2020, 215). He ovat intohimoisia muun muassa tasa-arvoon ja yhteiskunnallisiin kysymyksiin liittyvissä asioissa. Z-sukupolvi tähtää tasa-arvoisten mahdollisuuksien kasvattamiseen ja tämä pätee myös työelämässä. Tasa-arvon edistäminen osallistavilla ja monimuotoisilla valinnoilla on merkittävää Z-sukupolvelle. (Morris 2020.)

Nuoren sukupolven arvoihin kuuluu myös monimuotoisuuden tukeminen. Monimuotoisuuden tukemisella tarkoitetaan esimerkiksi etnisen taustan, sukupuolen ja kaikkien vähemmistöjen hyväksymistä. Z-sukupolven edustajat pyrkivät edistämään tasa-arvoa arjessa sekä työpaikalla ja he odottavat sitä myös työnantajiltansa. (Lintula 2020, 215.)

Uusi sukupolvi kaipaa työelämässään avoimuutta ja luottamusta johtajiltaan (Kronos Incorporated 2019, 5). He pyrkivät ymmärtämään, minkä eteen työskentelevät ja mikä vaikutus heidän työllään on (Kronos Incorporated 2019, 9). Sosiaalinen media on vaikuttanut myös siihen, että Z-sukupolven edustajat ovat aktiivinen osa yhteisöä ja välittävät ympäristöstä sekä sen ihmisistä (Morris 2020). Z-sukupolven edustajille on erittäin tärkeää, että yrityksen arvot toteutuvat myös käytännössä ja että ne näkyvät yrityksen toiminnassa (Lintula 2020, 215).

4.2.2 Johtajuus

Johtajuudella tarkoitetaan työyhteisössä tapahtuvaa toimintaa eri tilanteissa. Johtajuus kohdistuu tarkemmin ihmisten johtamiseen. Johtamisessa on laajemmin kyse vallasta ja vaikuttamisesta. (Hyppänen 2013, luku 10.) Tehokas johtajuus motivoi nuorta sukupolvea ja he haluavat uusia asioita johtajuudelta. Heitä motivoivassa johtajuudessa yritys noudattaa asettamiaan arvoja, antaa palautetta, ilmaisee etenemismahdollisuuksista työpaikalla sekä on rohkea, joustava ja avoin. (Lintula 2020, 216–219.)

Nuorella sukupolvella on myös taipumus ravistella hierarkiaa työpaikoilla ja he uskaltavat kyseenalaistaa asioita (Lintula 2020, 216). Kontrolloitu mikrojohtaminen on yksi näistä asioista, joita Z-sukupolven edustajat eivät hyväksy (Ylikorkala & Sweins 2015). Mikrojohtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja-asemassa oleva henkilö haluaa työtehtävien suoritettavan tietyllä tavalla eikä alaiset saa haluamaansa vastuuta. Mikrojohtamisella voidaan kontrolloida työntekijöiden vapautta työpaikalla. (Martela & Jarenko 2015, 70.) Nuori sukupolvi haluaa vapautta työelämässä. He haluavat, että heihin luotetaan ja että he saavat tehdä työnsä itsenäisesti, ilman tarkkailua. (Tienari & Piekkari 2011.) Nykypäivänä valta ja vastuu jakautuvat kuitenkin tasaisemmin yksittäisille työntekijöille, josta Z-sukupolven edustajat motivoituvat (Ylikorkala & Sweins 2015).

Toimiva ja rohkea palautekulttuuri on yksi Z-sukupolven edustajia motivoiva tekijä johtajuudessa. Nuori sukupolvi on tottunut nopeaan kommenttien ja tykkäysten liikkumiseen Internetissä. Tällaista nopeaa ja rohkeaa palautetta toivotaan myös työpaikalla. Tämä toimii myös toisin päin, sillä he toivovat pystyvänsä antamaan palautetta myös johtajille. (Lintula 2020, 219.)

Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on nykypäivänä haastavaa. Z-sukupolven edustajat arvostavat muutosta työelämässä, eivätkä tämän myötä viihdy kauaa samassa työpaikassa. Heiltä yleisimmin löytyy myös uskallusta

vaihtaa työpaikkaa. (Nieżurawska ym. 2023, 104.) Tästä voidaan päätellä, että muutosta tukeva johtajuus on Z-sukupolvelle motivoivaa.

4.2.3 Palkitseminen

Yrityksen arvot ovat merkittävä osa Z-sukupolven motivointia. Palkitseminen nähdään yhtenä keinona viestiä yrityksen arvoja työntekijöille. Palkitseminen on vastike työntekijän työpanokselle ja se toimii tehokkaana työvälineenä johtamisessa ja motivoinnissa. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14–15.) Palkitseminen on kokonaisuus, joka voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellisiin palkitsemistapoihin kuuluvat raha ja rahalliset palkitsemistavat, kuten luontois- ja henkilöstöedut. Aineetonta palkitsemista puolestaan ovat esimerkiksi työympäristö, arvostus, palaute sekä mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa. (Ylikorkala & Sweins 2015, luku 1.1.) Kun kummatkin palkitsemisen muodot tukevat toisiaan, on palkitseminen tehokkainta (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 31). Aineellisen palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon on yleensä lyhytkestoisempaa kuin aineettoman. Aineettomalla palkitsemisella pystytään vaikuttamaan työmotivaatioon pitkällä aikavälillä. (Hankonen 2015.)

Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat pyrkivät eri tavoitteisiin ja niillä ovat eri tehtävät palkitsemisen kokonaisuudessa. Yhdessä palkitsemistavat pyrkivät muodostamaan kokonaisuuden, joka vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen positiivisesti. Aineellisten palkitsemistapojen tehtävänä on palkita henkilöstöä hyvistä työsuorituksista. Sitä toteutetaan eri tavoilla lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin palkitseminen pyrkii motivoimaan työntekijöitä parempiin tuloksiin esimerkiksi tulos- ja voittopalkitsemisjärjestelmien avulla. Tulospalkkioissa henkilöstö, joka on vaikuttanut sen hetkiseen organisaation menetykseen, saa rahallisen palkkion. Pitkän aikavälin palkitsemistapana käytetään esimerkiksi yritysjohton osakepohjaista palkitsemista. Tavoite pitkän aikavälin palkitsemisessa on pääosin henkilöstön sitouttaminen. Aineettomien palkitsemistapojen tavoite on puolestaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Sitä voidaan toteuttaa laaja-alaisesti eri tavoilla. Aineetonta

palkitsemista voidaan toteuttaa panostamalla työympäristöön, työn sisältöön ja työntekijöiden arvostukseen. (Ylikorkala & Sweins 2015, luku 1.1.)

Palkitsemistapoja on monia ja niillä on eri tarkoituksia yrityksessä. Yksi niistä on motivaation säilyttäminen ja lisääminen (Ylikorkala ym. 2018, 36). Mandatumin (2022) teettämän palkitsemisselvityksen mukaan raha motivoi yhä eniten työskentelemään tehokkaasti. Tutkimuksessa tutkittiin suomalaisyritysten käyttämiä palkitsemismalleja ja henkilöstön näkemyksiä siitä, miten palkitsemismallit motivoivat. Motivaation merkitys painottui tutkimuksen vastausten perusteluissa. Henkilöt kokivat pystyvänsä tekemään tehokkaammin töitä, jos oma suoritus vaikuttaisi omiin asioihin enemmän. (Mandatum 2022.)

Henkilöstöedut ovat yksi osa aineellista palkitsemista ja nykypäivänä yritykset käyttävät etuja hyödyksi laaja-alaisesti. Niiden avulla pyritään muun muassa houkuttelemaan työnhakijoita, kehittämään ja tukemaan terveyttä sekä edesauttamaan työn ja vapaa-ajan soljuvuutta. Lakisääteisiin etuihin sisältyy esimerkiksi työterveyshuolto ja vuosilomat. (Ylikorkala & Sweins 2015, luku 1.1.) Lakisääteisillä eduilla tarkoitetaan Suomessa työnantajaa velvoittavia pakollisia etuuksia (Söderberg & Partners). Luontoisetuihin puolestaan kuuluvat asuntolaina-, asunto-, puhelin- ja autoetu (Ylikorkala & Sweins 2015, luku 1.1). Z-sukupolvelle tärkeimpiä etuja ovat sellaiset, jotka parantavat työn ja yksityiselämän tasapainoa (Nieżurawska ym. 2023, 12). He arvostavat muun muassa terveellisiin elämäntapoihin, terveydenhuoltoon, koulutukseen ja vakuutukseen liittyviä etuja (Nieżurawska ym. 2023, 49). Edellä esitetyn perusteella, näyttää siltä, että palkitsemisella on suoria yhteyksiä työmotivaatioon, mutta myös laajemmalla tasolla työtyytyväisyyteen ja työn mielekkyyden kokemuksiin.

4.2.4 Työntekijän ominaisuudet

Työmotivaatiota tarkastellessa olisi tärkeää huomioida, että jokainen työntekijä on yksilö ja jokaisella heistä on erilaisia ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet ovat yksi työmotivaatioon vaikuttavista asioista. Työntekijän ominaisuuksiin ja

niiden esiintymiseen vaikuttavat pääosin henkilön persoonallisuus ja eri elämänvaiheet. (Sinokki 2016, 101.)

Persoonallisuus selittää muun muassa eroavaisuuksia työntekijöiden suorituskkyjen välillä. Persoonallisuustekijät, jotka ovat vahvasti sidonnaisia työmotivaatioon, ovat mielenkiinnon kohteet, kehittymishalukkuus, erilaiset tarpeet sekä oma asenne työtä ja itseä kohtaan. Ihmisen motivointi on haastavaa, jos hän ei ole kiinnostunut työstään. Persoonallisuustekijät eivät yleensä muutu elämän aikana merkittävästi. (Sinokki 2016, 102–103; Sinokki 2017.)

Elämänvaihe ja kokemukset selittävät huomattavasti työmotivaation ja työn merkityksellisyyden kokemista. Nuorena työn merkitys on erilainen kuin aikuisena tai eläkeikää lähestyessä. (Sinokki 2016, 103.) Usein esimerkiksi raskaana olevilla naisilla uralliset tavoitteet hiipuvat, eikä motivaatio kohdistu yhtä paljon työtä kohtaan. Tällöin tavoitteet muilla elämän osa-alueilla kasvaa. (Salmela-Aro ym. 2017.) Työn asema saattaa olla erilainen myös lapsien muuttaessa pois kotoa. Elämän aikana kertyneet kokemukset muuttavat myös arvoja ja motiiveja. (Sinokki 2016, 103.)

5 Selvitysosuus

5.1 Teemahaastattelu menetelmänä

Tämän opinnäytetyön aiheen tutkimiseen sopii parhaiten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä aiheesta halutaan saada syvempi ymmärrys. Opinnäytetyön aineiston hankintaan käytettiin teemahaastattelua. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 105.) Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluiden teemat ja kysymykset ovat luotu hyödyntäen opinnäytetyön tietoperustaa. Teemahaastatteluiden toteuttamisessa on tärkeää, että aiheen on omaksunut hyvin, jotta haastatteluiden teemat osataan valita asianmukaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 56).

Valitsin teemahaastattelun aineistonkeruumenetelmäksi sen joustavuuden vuoksi (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 205). Teemahaastattelun luonteen myötä haastateltavat pystyivät kertomaan omia mielipiteitä ja kokemuksia vapaammin, sillä heidän ei tarvinnut vastata kysymyksiin täydellisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 55–56).

Teemahaastattelu on vuorovaikutteinen haastattelutilanne, jossa käsitellään ennakoon määriteltäviä teemoja vapaamuotoisesti. Kaikilta haastateltavilta ei kysytä täysin samoja kysymyksiä eikä teemoja käsitellä välttämättä samassa järjestyksessä. Haastattelut etenevät osittain haastateltavien vastauksien mukaan, jotta heidän tulkintojansa voidaan huomioida ja saada täten mahdollisimman kattavia vastauksia. Teemahaastatteluissa on kuitenkin tarkoitus käydä etukäteen suunnitellut teemat läpi kaikkien haastateltavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 55–56.)

Haastattelulla tutkimusmenetelmänä on omat edut ja haasteensa (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1). Yksi suurimmista eduista haastattelussa on aineistonkeruun joustavuus. Joustavuudella tarkoitetaan esimerkiksi mahdollisuutta muuttaa haastatteluaiheiden ja -kysymysten järjestystä sekä saada monipuolisia vastauksia. Etujen lisäksi on tiedostettava haastattelun haittapuolet. Haastattelu on monin tavoin aikaa vievä aineistonkeruumenetelmä. Sekä haastattelutilanne että huolellinen suunnittelu ja kouluttautuminen haastattelijan rooliin vievät paljon aikaa. Vastauksissa saattaa ilmetä myös epätotuudenmukaisuutta, jos haastateltava esimerkiksi kokee tilanteen pelottavaksi tai parantelee vastauksiaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 204–206.) Haasteellista saattaa olla myös haastatteluaineiston tulkinta ja analysointi (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1).

5.2 Teemahaastatteluiden toteutus

Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän Z-sukupolven edustajaa, jotka olivat haastatteluja tehtäessä työsuhteessa. Henkilöt työskentelivät eri aloilla ja edustivat eri sukupuolien edustajia, jotta vastaukset kattaisivat

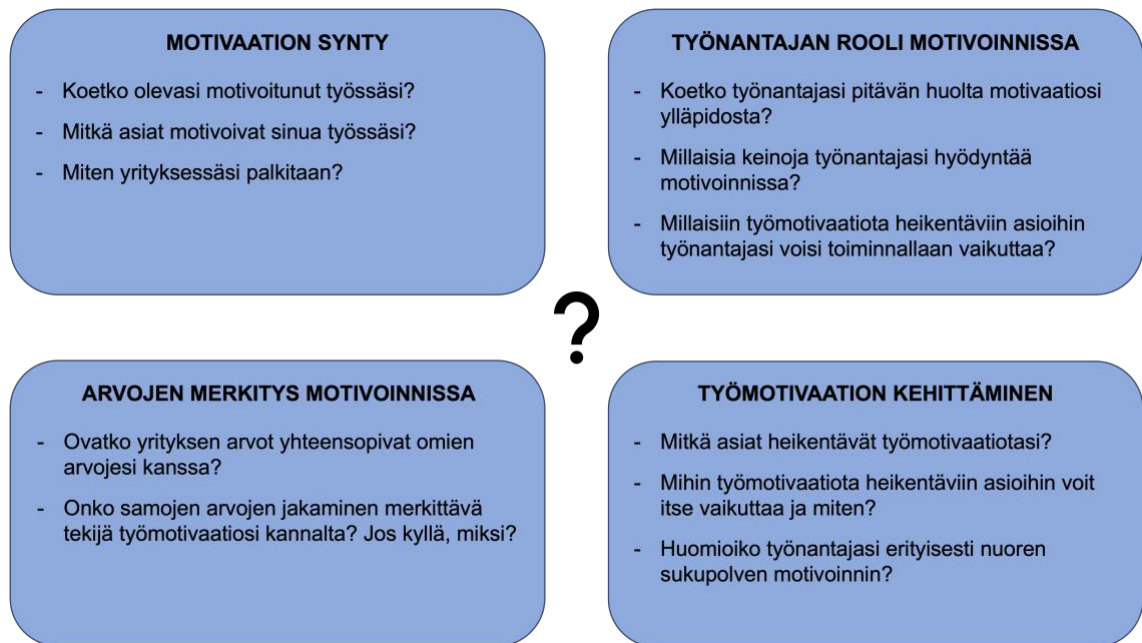
mahdollisimman laajaa joukkoa. Haastateltavien otanta tapahtui haastattelijan lähipiirin yhteyksien avulla. Näin ollen otanta tehtiin käyttäen lumipallo-otantaa. Vain yksi haastateltavista oli haastattelijalle ennestään tuttu henkilö. Valtasuhteet haastattelijan ja haastateltavien välillä vaikuttavat siihen, millaisia vastauksia haastateltava antaa, jonka vuoksi on huomioitava, ettei haastattelijan ja haastateltavan välillä ole vahvoja tunnesiteitä (Kosunen & Kauko 2016, 28). Haastatteluihin osallistuja ei suositella valittavan myöskään satunnaisesti. Heidät kannattaa valita sen mukaan, keneltä uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 56.) Haastatteluihin osallistuvista henkilöistä neljä oli naisoletettuja ja kolme miesoletettuja. Naisoletettujen ja miesoletettujen kokemuksissa sekä havainnoissa saattaa olla eroavaisuuksia, jonka takia haastatteluun osallistui eri sukupuolien edustajia.

Haastattelurungon toimivuutta pyrittiin varmistamaan esihaastatteluiden avulla. Esihaastatteluissa haastateltiin haastattelijan kohderyhmään kuuluvia lähipiirin henkilöitä. Esihaastatteluiden tavoitteena oli varmistaa haastattelukysymysten toimivuus ja niiden avulla kehittää lopullisia haastatteluja. Lopullinen haastattelurunko laadittiin vasta esihaastatteluiden jälkeen.

Haastateltavien kontaktointivaiheessa osallistujille kerrottiin haastatteluiden teemat, mutta ei haastattelukysymyksiä. Teemahaastatteluissa haastateltavat tulkitsevat kysymyksiä ja käsiteltäviä teemoja usein eri tavoilla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 56). Jotta aihe pysyi opinnäytetyön aihepiirin mukaisena, heille avattiin aiheeseen liittyviä termejä ennen haastattelua.

Haastattelun kysymykset jakautuivat neljään eri teemaan: motivaation syntyyn, työnantajan rooliin motivoinnissa, arvojen merkitykseen motivoinnissa sekä työmotivaation kehittämiseen. Haastattelun tuloksia on vaivattomampaa tulkita, kun haastattelukysymykset on jaoteltu teemoihin. Kysymysten luokittelu auttaa myös haastateltavia saamaan käsityksen haastatteluiden etenemistä ja aiheesta yleisellä tasolla. Jokainen teema sisälsi 2–3 kysymystä sekä erilaisia apukysymyksiä, riippuen haastateltavien vastauksista. Haastattelijan ei kannata

kuitenkaan liikaa ohjata keskustelua tiettyyn suuntaan, jotta vastaukset pysyisivät mahdollisimman objektiivisinä. Haastatteluiden teemat ja kysymykset laadittiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastatteluiden teemat ja kysymykset ovat esitelty alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2. Haastattelukysymykset jaoteltuina teemoittain

Haastattelut toteutettiin sekä kasvokkain että etäyhteyden välityksellä. Haastatteluihin osallistujille ilmoitettiin heidän anonymiteettinsa suojelemisesta opinnäytetyöprosessissa sekä mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu halutessaan. Kaikki haastattelut äänitettiin ja tähän pyydettiin lupa jokaiselta haastateltavalta. Äänitteet litteroitiin, jonka jälkeen haastattelija perehtyi aineistoon. Äänitteet tuhottiin välittömästi, kun niitä ei enää tarvittu. Tämän jälkeen haastatteluiden tulokset analysoitiin teemoittelun avulla. Tutkimuksen tulokset ja analysointi löytyvät luvusta 6.

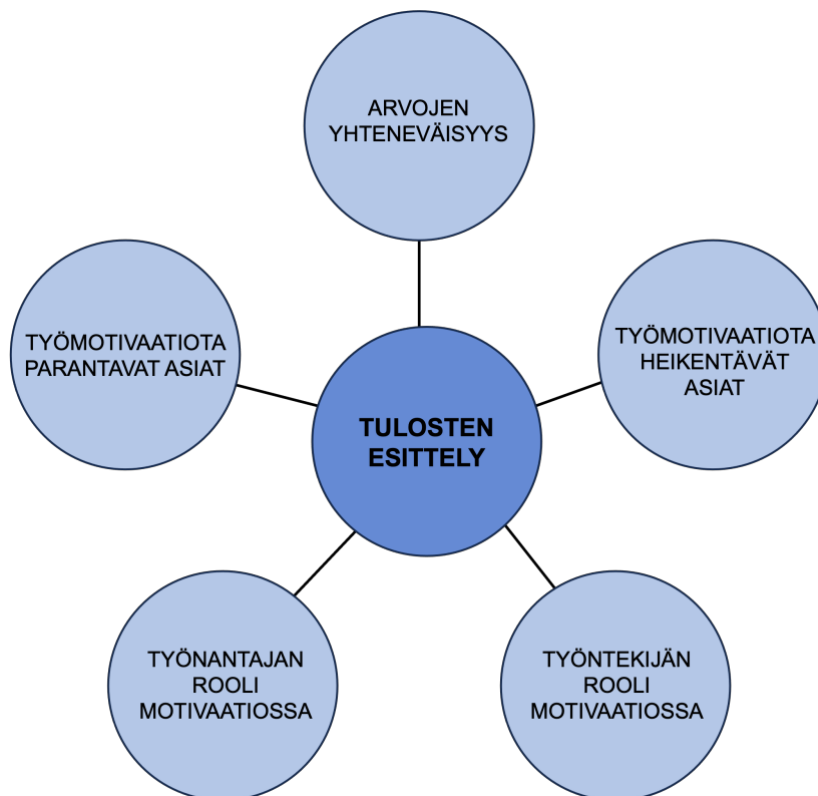
6 Tulosten esittely ja analysointi

6.1 Haastattelun analyysimenetelmä

Haastatteluiden analysoimiseen käytettiin teemoittelumenetelmää.

Teemoittelussa tuloksista selvitetään tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät aiheet ja useimmiten esiintyvät piirteet haastatteluissa. Näiden pohjalta muodostuvat analyysin teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.6.)

Teemoittelua on havainnollistettu myös haastateltavien sitaattien avulla, sillä ne lisäävät opinnäytetyön luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen analysointiin käytetään usein teemoittelua, jonka takia se valittiin tämän opinnäytetyön analyysimenetelmäksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.6).



Kuvio 3. Haastattelutulosten esittely

Kuviossa 3 on esitetty teemoittain aihepiirejä, jotka nousivat haastatteluissa useasti esille ja jotka ovat tutkimuskysymysten kannalta keskeisimpiä teemoja. Aiheet ovat jaettu viiteen teemaan, joita käsitellään jokaista erillisissä luvuissa.

6.2 Työmotivaatiota parantavat asiat

Haastatteluissa selvitettiin työmotivaatiota parantavia asioita. Haastateltavat vastasivat hyvin laajasti erilaisia asioita, jotka lisäävät heidän työmotivaatiotansa. Jokainen haastateltava mainitsi vähintään kolme motivaatiota parantavaa asiaa. Joitain vastauksia ilmeni kuitenkin huomattavasti enemmän kuin toisia. Haastateltavat vertasivat kokemuksiaan myös edellisiin työpaikkoihin ja työnantajiin. Kuviossa 4 on esitelty haastateltavien vastauksia työmotivaatiota parantavista ja heikentävistä asioista. Työmotivaatiota parantavat asiat ovat esitelty luvussa 6.2 ja heikentävät asiat luvussa 6.3.



Kuvio 4. Työmotivaatiota parantavia ja heikentäviä asioita

Neljä haastateltavista vastasi olevansa motivoituneita työstään suurimman osan ajasta, kaksi haastateltavista silloin tällöin ja yksi haastateltavista vain harvoin. Palkitseminen tuli vastauksissa eniten esille motivoinnin keinona, ja sen tärkeyttä painotettiin. Viisi seitsemästä haastateltavasta kertoi palkitsemisen olevan tärkeää työmotivaation kannalta. Sekä aineellinen että aineeton palkitseminen koettiin motivoivaksi. Aineettomista palkitsemisen muodoista esille nousi mahdollisuus kehittyä uralla sekä toimiva palautekulttuuri.

Aineellisista palkitsemistavoista tärkeimmiksi koettiin puolestaan raha ja henkilöstöedut.

Yksi haastateltavista koki uralla kehittymisen mahdollisuuden olevan tärkeää, koska hän ei halua omien sanojensa mukaan ”juuttua paikalleen” samaan työpaikkaan ja työtehtävään, vaan jatkuvasti kehittää ammatillista osaamistaan. Neljä haastateltavista kertoi palautteen saamisen olevan motivoivaa. Positiivinen sekä rakentava palaute koettiin molemmat hyödyllisiksi motivaation kannalta. Palautetta käsiteltiin yhden haastateltavan työpaikalla säännöllisten kehityskeskustelujen muodossa ja toisen haastateltavan työpaikalla vapaammin jokapäiväisessä työarjessa. Palautteenannossa on haastatteluiden perusteella myös kehityskohteita, sillä osa koki saavansa liian vähän rakentavaa palautetta. Yksi haastateltavista totesi seuraavasti: ”Etenkin näin nuorena työntekijänä haluaisin reflektoida oppimistani sekä positiivisen että rakentavan palautteen kautta, jotta voisin kehittyä työntekijänä. Sitä ei täysin ymmärretä yrityksessä, jossa työskentelen tai näin ei ole ainakaan toimittu, vaikka olen maininnut asiasta ja se laskee hieman työmotivaatiotani”.

Aineellisista palkitsemistavoista raha ja henkilöstöedut nousivat eniten esille. Tämä tukee teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä tietoa, että raha on edelleen yksi motivoivimmista asioista työssä. Yksi haastateltavista koki rahan olevan suurin motivaation synnyttäjä. Kuten tietoperustan luvussa 4.2.3 mainittiin, yritykset hyödyntävät henkilöstöetuja laajasti. Henkilöstöetujen hyödyntäminen on opinnäytetyön selvityksen perusteella kannattavaa, sillä moni haastateltava kertoi motivoituvansa niistä. Yksi haastateltava nosti: ”Meillä on tosi hyvät henkilöstöedut, mitkä motivoi ainakin mua”. Motivoivista henkilöstöeduista mainittiin muun muassa työterveys, ravintoetu sekä vapaa-aikaan liittyvät edut, kuten kulttuurietu. ”Sanoisin, että kulttuuriedut motivoi ehkä eniten. Meillä on joitain vaihtoehtoja, joista saadaan päättää itselle sopivimmat kulttuuriedut”, kertoi yksi haastateltavista. Moni haastateltava kuitenkin mainitsi, että yrityksissä, joissa he työskentelevät, palkitsemista motivoinnin keinona ei hyödynnetä kovin laajasti. ”Meillä töissä on aineellinen palkitseminen ihan hyvällä mallilla, mutta aineetonta palkitsemista ei ole lähes yhtään”, mainitsi yksi

haastateltavista. Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että molemmat palkitsemisen muodot koetaan hyödyllisiksi motivoinnin keinoiksi.

Mahdollisuus hybridityöhön koettiin parantavan työmotivaatiota. Kuten tietoperustan luvussa 4.2.1 mainittiin, nuori sukupolvi arvostaa sitä, että heihin luotetaan. Tämä luottamus voi näkyä esimerkiksi mahdollisuutena hybridi- ja etätyöskentelyyn. Haastatteluiden perusteella Z-sukupolven edustajat arvostavat huomattavasti mahdollisuutta hybridi- tai etätyöhön. He kokivat työskentelymallin lisäävän joustavuutta työn ja vapaa-ajan välillä sekä vähentävän työhön liittyvää stressiä.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi haastateltavat nostivat esille myös mielenkiintoisten työtehtävien, kollegoiden, työilmapiirin sekä työn tarpeellisen haastavuuden vaikutuksen motivaatioon. Moni haastateltavista mainitsi myös työn ulkopuolisen elämäntilanteen vaikuttavan työmotivaatioon. ”Huomaan usein, että jos henkilökohtaisessa elämässä menee hyvin, motivoidun töistäkin paljon helpommin. Ja myös toisin päin, jos henkilökohtaisessa elämässä ei mene niin hyvin, töistäkin on vaikeampi motivoitua” sanoi yksi haastateltavista. Toinen haastateltava koki motivoituvansa siitä, että työtehtävät ovat koulutustasoa vastaavia ja työ on tarpeeksi haastavaa. Työilmapiiri koettiin motivaation kannalta tärkeäksi jokapäiväisessä työarjessa.

6.3 Työmotivaatiota heikentävät asiat

Työmotivaatiota parantavien asioiden lisäksi haastatteluissa selvitettiin asioita, jotka heikentävät työmotivaatiota. Työmotivaatiota heikentäviksi asioiksi koettiin muun muassa huono johtamiskulttuuri, heikot etenemismahdollisuudet, liika työmäärä, matala palkka sekä yrityksen arvojen eroavaisuus omien arvojen kanssa. Voidaan huomata, että työmotivaatioon positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavien asioiden vastauksissa on paljon yhtäläisyyksiä. Tämä voi tarkoittaa sitä, että haastatteluiden perusteella tietyt asiat eivät pelkästään lisää motivaatiota, mutta niiden poissaolo myös heikentää motivaatiota.

Yksi haastateltavista kertoi kokemuksesta, jossa hänen työmotivaationsa laski huomattavasti edellisessä työpaikassa huonon johtamiskulttuurin takia.

Työntekoa ja edistymistä tarkkailtiin tiukasti ja huonot suoritukset jaettiin koko työryhmän kesken. Haastateltava koki tuloksien jakamisen enemmän nöyryyttävänä kuin motivoivana. ”Mun mielestä se, että työntekoa tarkkaillaan tosi tarkasti, ei oo hyvää johtamista ja se ennemminkin laskee mun työmotivaatiota”, hän mainitsi. Tällainen johtamistapa heikensi haastateltavan työmotivaatiota niin merkittävästi, että hän vaihtoi lopulta työpaikkaa.

Kyseisessä työpaikassa oli muitakin vaikeuksia kommunikoinnissa, jotka vaikuttivat haastateltavan motivaatioon. Myös muutama muu haastateltava mainitsi heikon johtamiskulttuurin heikentävän motivaatiota. He mainitsivat, kuinka heiltä kiellettiin etätyöskentely epäjohdonmukaisista syistä.

Haastateltavat kokivat, että työnantaja ei luottanut heidän työskentelevän yhtä tehokkaasti itsenäisesti, ilman valvontaa työpaikalla. Liian tiukka työnteon ja tuloksien seuranta aiheutti haastateltavissa myös ylimääräistä stressiä, mikä heikentää työmotivaatiota. Haastateltavat mainitsivat työmotivaation heikentyvän myös siitä, ettei etenemismahdollisuuksista viestitty millään tavalla työsuhteen edetessä. Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että teoriaosuudessa kerrottu avoimuuden ja luotettavuuden tarve johtajilta näkyy myös haastattelutuloksissa.

Yrityksen arvojen eroavaisuus omista arvoista koettiin myös laskevan motivaatiota. ”Koen sen tärkeäksi, että yrityksen arvot ovat samanlaisia kuin itselläni, koska se vaikuttaa tosi moneen asiaan työssä. Se vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten yrityksessä hoidetaan asioita ja millainen työilmapiiri on. Ja nämä puolestaan vaikuttaa paljon työmotivaatioon”. Haastateltava mainitsi myös työmotivaation heikkenevän, jos yritys ei toteuta lupaamia asioita, kuten etuuksia tavoitteiden saavuttamisesta. Monille oli tärkeää, että yritykset kannattavat samanlaisia arvoja kuin he itse. Haastateltavat kokivat yrityksen arvojen menettävän merkityksen, jos ne eivät toteudu käytännön tasolla.

6.4 Työnantajan rooli motivoinnissa

Haastatteluissa selvitettiin, millainen rooli työnantajalla on työntekijöiden motivoimisessa. Työmotivaation ylläpidossa työnantajan rooli koettiin merkittäväksi. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että työnantaja ottaa aktiivisesti vastuuta motivaation ylläpidosta, ettei motivaation ylläpito jää työntekijöiden itsensä varaan. Haastateltavien mielestä motivoinnin tulisi näkyä jokapäiväisessä arjessa ja olla jatkuvasti kehittyvää ja mukautuvaa. Yksi haastateltava nosti: ”Ei riitä, että on motivaatiota työntekoa kohtaan, koska tykkää työstä. Kokonaisvaltaisempaan motivointiin liittyy muitakin asioita, kuten kannustaminen, hyvä työilmapiiri ja hyvä johtaminen”. Suurin osa haastateltavista koki, että työnantaja pitää huolta työmotivaation ylläpitämisestä. Muutama haastateltava kertoi, että työnantajalla on huomattavasti kehitettävää työmotivaation ylläpitämisessä. He mainitsivat kehityskohteiksi esimerkiksi työntekijöiden kohtaamisen yksilöinä, johtamismallin ja palkkauksen.

Haastatteluissa tutkittiin myös, kokevatko haastateltavat työnantajan huomioivan erityisesti nuorta sukupolvea motivoinnissa. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että nuorta sukupolvea motivoitaisiin eri tavalla kuin muita työntekijöitä. Neljän haastateltavan mielestä nuoret otetaan kuitenkin joissain määrin huomioon motivoinnissa. He mainitsivat muun muassa teknologian kattavan hyödyntämisen ja vapaasti valittavien etujen motivoivan etenkin nuorta sukupolvea. Samalla he kuitenkin mainitsivat, että teknologiaa voisi hyödyntää työpaikalla yhä monipuolisemmin. Yksi haastateltava kertoi, että hänen työnantajansa ei erityisemmin huomioi nuorta sukupolvea motivoinnissa. Hänen mielestään työnantajan käyttämät motivoinnin keinot eivät tue nuoren sukupolven motivointia. Hän mainitsi, että yrityksessä saa esimerkiksi palkankorotuksen työskenneltyään yrityksessä 10 vuotta. Tämä ei haastateltavan mielestä tue nuoren sukupolven motivointia, sillä nuori sukupolvi harvemmin työskentelee samassa yrityksessä kymmenen vuotta.

6.5 Työntekijän oma rooli työmotivaation ylläpitämisessä

Haastatteluissa käsiteltiin myös työntekijän omaa roolia osana työmotivaation ylläpitämistä. Haastateltavat pohtivat, millaisia asioita he itse voisivat tehdä oman työmotivaationsa kehittämiseksi. Moni haastateltavista koki avoimen keskustelun esihenkilön kanssa olevan yksi asia, johon itse voi vaikuttaa. Esihenkilölle voi oma-aloitteisesti kertoa omista haluista ja tarpeista työhön liittyen. Esihenkilön kanssa voi keskustella myös heikosta motivaatiosta ja sen mahdollisista aiheuttajista. Kun esihenkilö on tietoinen työntekijöidensä asioista, on hänellä myös mahdollisuus vaikuttaa heidän työtyytyväisyyteensä ja motivaatioonsa positiivisesti. Tämä auttaa myös työnantajaa, sillä he saavat motivoituneempia työntekijöitä. ”Koin joskus, että en saanut mitään palautetta työstäni ja se laski motivaatiota, koska en tiennyt oltiinko työpanokseeni tyytyväisiä tai oliko minulla jotain parannettavaa”, sanoi yksi haastateltavista. Jokainen työntekijä kaipaa erilaisia asioita työltään ja motivoituu erilaisista asioista, jonka takia on suositeltavaa kommunikoida omia tarpeitaan.

Työmotivaatiota laskevien syiden tarkasteleminen nousi haastatteluissa esille. Haastateltavien näkemysten mukaan on olennaista olla tietoinen, mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon negatiivisesti. Kun on tietoinen työmotivaatiota laskevista asioista, kannattaa pohtia, voiko tilanteeseen vaikuttaa itse jollain tavoin. Omien toimintatapojen muutos nähtiin yhtenä tekijänä, johon itse pystyy melko helposti vaikuttamaan. Yksi haastateltavista koki myös työpaikan vaihdon olevan ratkaisu. Hän ajatteli tämän olevan kuitenkin viimeinen vaihtoehto.

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen mainittiin työmotivaatioon vaikuttavaksi asiaksi, johon voisi itse vaikuttaa. Hyvinvoinnista huolehtimisella tarkoitettiin esimerkiksi liikuntaa, ravitsevaa ravintoa sekä vapaa-ajan ja työajan erottamista toisistaan. Tämä tukee teoriaosuudessa esitettyä tietoa siitä, että vapaa-aika on nuoren sukupolven edustajille tärkeää ja sillä on yhteys heidän työmotivaatioonsa. Haastateltavat kokivat jaksavansa paremmin myös töissä, kun omasta hyvinvoinnista pitää huolta.

6.6 Omien arvojen yhteensopivuus yrityksen arvojen kanssa

Kolmannessa haastatteluteemassa käsiteltiin arvojen merkitystä työmotivaatiossa. Yrityksen arvojen tärkeys tuli haastatteluissa esille useaan otteeseen. Kaikki haastateltavat kertoivat yrityksen arvojen olevan itselle tärkeitä. Jokainen haastateltava koki, että osa yrityksen arvoista vastaa omia, mutta osa arvoista ei. Neljä seitsemästä haastateltavasta kuitenkin koki, että yrityksen arvot vastaavat merkittävältä osin omia arvoja ja kolme haastateltavaa puolestaan koki, että yrityksen arvot vastaavat melko vähän omia arvoja. Yksi haastateltava, jonka arvot eivät ole yhteneväiset yrityksen arvojen kanssa, harkitsee vaihtavansa työpaikkaa tämän takia.

Yrityksen arvojen toteutuminen nousi haastatteluissa esille huomattavan paljon. Viiden haastateltavan mielestä yksi tärkeimmistä asioista yrityksen arvoissa on niiden toteutuminen. Se, että yritys ei toimi asettamiensa arvojen mukaisesti, koettiin laskevan työmotivaatiota. Yksi haastateltava mainitsi, että hänen työnantajansa arvot ovat teoriassa yhteensopivat omien arvojen kanssa, mutta käytännössä ne eivät kuitenkaan toteudu. ”Tietynlaisilla arvoilla yritetään varmaankin parantaa mielikuvaa yrityksestä, mutta se on ihan turhaa, jos arvot ei toteudu”, yksi haastateltava nosti. Tärkeäksi koettiin myös arvojen tietoisuus ja ymmärrettävyys. Jos yrityksen arvot aidosti tuntee, osaa myös tarkastella toteutuuko ne yrityksen toiminnassa.

Työskenteleminen yrityksessä, jonka arvot eivät vastaa omia arvoja, koettiin kuormittavaksi ja epämotivoivaksi. ”Se olisi tosi raskasta ja epämotivoivaa, jos aina pitäisi toimia omia arvoja vastaan”, sanoi yksi haastateltavista. Yrityksen arvot koettiin heijastavan yrityksen toimintatapoihin ja johtamistapaan. Arvot nähtiin pohjana kaikelle yrityksen toiminnalle. Yksi haastateltava mainitsi: ”Jos yrityksen arvot ei kohtaa omien arvojeni kanssa, en usko, että heidän toimintatapansakaan kohtaavat”. Yksi haastateltavista nosti myös esille, kuinka hän ei koe olevansa erityisen ylpeä työstään, koska työnantajan arvot eroavat omista huomattavasti.

Haastatteluiden perusteella tärkeinä arvoina pidettiin tasa-arvoa, vastuullisuutta, avoimuutta ja yleisesti vapautta. Haastatteluissa nousi esille myös vihreiden arvojen tärkeys, jota tietoperustassa ei käsitelty. ”Mun mielestä monet eri arvot yrityksessä on tärkeitä, mutta ihan tärkeimmät on yhdenvertaisuus ja avoimuus yrityksen toiminnassa”, sanoi yksi haastateltavista.

7 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksia arvioidaan usein reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti arvioi tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetti arvioi, onko tutkimuksessa tutkittu suunniteltua aihetta. Nämä termit sopivat kuitenkin paremmin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen arviointiin, jonka takia opinnäytetyötä on arvioitu luotettavuuden arvioinnin avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2.) Arvioidessa eettisyyttä ja luotettavuutta on huomioitava monia asioita, kuten tutkimuskohteen ja aineiston yhteensopivuutta, puolueettomuutta ja anonymiteettiä. Koko opinnäytetyö suunnittelusta haastatteluaineiston käsittelyyn on toteutettu noudattaen eettisiä toimintatapoja.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on olennaista pohtia, ovatko tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu aineisto yhteensopivia keskenään (Vilkkä 2021, luku 7). Tässä työssä perehdyttiin tutkittavaan aiheeseen perusteellisesti ja pyrittiin valikoimaan haastateltavat mahdollisimman hyvin saadakseen tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Haastateltavat edustivat myös haastateltavien määrään verrattuna laajaa joukkoa eri aloja, sukupuolia ja iäkiä Z-sukupolven sisällä. Vastauksia on tarkasteltava kriittisesti, sillä haastateltavia oli vain seitsemän.

Puolueettomuus on yksi luotettavuutta arvioiva tekijä.

Puolueettomuusnäkökulma tarkastelee haastattelijan ja haastateltavien välisiä suhteita. (Vilkkä 2021, luku 7.) Luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava, että yksi haastateltavista oli haastattelijalle tuttu henkilö. Tämä saattaa heikentää kyseisen haastateltavan vastauksien luotettavuutta. Pidin huolen, että

haastattelutilanteessa keskustelu pysyi asianmukaisena ja aiheessa. Muilta osin haastattelijalla ja haastateltavilla ei ollut keskinäisiä suhteita.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset eivät itsessään anna välttämättä riittävää tietoa ja luotettavuutta tutkittavasta aiheesta. Tutkimustuloksia tarkastellaan yhdessä vertaamalla tutkimustuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimuksen teoriaan. (Vilkkä 2021, luku 7.) Tarkastelemalla tuloksia voidaan todeta, että ne ovat pääosin yhteneväisiä teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn kirjallisuuden kanssa.

Anonymiteetti on keskeinen käsite luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnin kannalta. Haastateltaville on tärkeää kertoa heidän anonymiteettinsa säilymisestä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 23.) Haastateltaville kerrottiin heidän henkilöllisyytensä suojaamisesta sekä ennen haastatteluun suostumista että haastattelun yhteydessä. Heille ilmoitettiin myös haastatteluaineiston asianmukaisesta tallentamisesta ja käsittelemisestä.

Haastattelutilanteissa luotettavuutta lisäsi se, että haastateltavat ymmärsivät haastateltavan mielestä haastatteluiden teemat ja vastasivat haluttuihin kysymyksiin. Kun haastattelukysymykset ymmärretään, on eriäviä vastauksia mahdollista analysoida. Haastateltavat pystyivät kysymään tarkentavia kysymyksiä, jos kysymys koettiin haastavaksi tai epäselkeäksi.

8 Kehittämisehdotukset

Taulukossa 1 on lueteltu kehityskohteita, jotka tulivat esille opinnäytetyön haastatteluiden tuloksissa. Kehityskohteiden pohjalta on luotu kehittämisehdotuksia, joita hyödyntämällä yritykset voivat ottaa paremmin huomioon Z-sukupolven työntekijöiden motivaation ylläpidon sekä kehittämisen. Opinnäytetyön tuloksia ei voi yleistää koko sukupolven motivointiin, mutta kehitysehdotuksia voi hyödyntää osana muuta toimintaa Z-sukupolven sitouttamisessa. Kehityskohteiksi nousivat muun muassa palkitsemiseen, teknologian hyödyntämiseen ja johtamiseen liittyvät teemat.

Taulukko 1. Kehityskohteet ja kehittämisehdotukset, joita yritykset voivat hyödyntää Z-sukupolven edustajien motivoinnissa.

KEHITYSKOhteet	KEHITTÄMISEHDOTUKSET
Palkitseminen ei ole tarpeeksi monipuolista.	Palkitsemisen kannattaisi koostua sekä aineellisesta että aineettomasta palkitsemisesta. Olisi myös hyödyllistä, että työntekijät saisivat vaikuttaa saamiinsa etuihin.
Teknologista kehittyneisyyttä ei hyödynnetä tarpeeksi monipuolisesti.	Teknologiaa voisi hyödyntää esimerkiksi viestinnässä, etätyömahdollisuutena ja tekemällä työskentelytilasta teknologisesti kehittyneen.
Yrityksen arvot eivät vastaa nuoren sukupolven haluja ja tarpeita. Yritys ei toimi omien arvojensa mukaisesti.	Yrityksen oli hyödyllistä pohtia arvojansa nuorelle sukupolvelle sopiviksi. Heille tärkeitä arvoja ovat esimerkiksi tasa-arvo ja avoimuus. Pitääkseen työntekijät motivoituneina yritysten kannattaisi asettaa sellaiset arvot, joita he pystyvät noudattamaan. Yritysten olisi tärkeää myös huomioida, että arvot toteutuvat yrityksen toiminnassa.
Johtajuus ja suorituksen johtaminen on heikkoa, sillä työntekijöitä ei huomioida yksilöinä. Työnteon tiukan tarkkailun koettiin heikentävän työmotivaatiota.	Johtamista voisi parantaa määrittelemällä selkeät henkilökohtaiset tavoitteet ja seuraamalla kehitystä. Työn edistymistä ja kehittymistä voisi seurata mieluummin esimerkiksi kehityskeskustelujen muodossa.
Etenemismahdollisuuksista ei ole viestitty tarpeeksi ja etenemismahdollisuudet ovat epäselvät.	Yritykset voisivat luoda selkeät etenemismahdollisuudet, sillä ne lisäävät sekä työntekijöiden motivaatiota että heidän sitoutumistaan yritykseen.

9 Päättäntö

Tietoperusta on valtaosin yhteneväinen saatujen tulosten kanssa, vaikka haastattelut tuottivat myös uusia näkökulmia. Uusia näkökulmia verrattuna tietoperustassa painotettuihin teemoihin ilmeni esimerkiksi yrityksen arvoissa. Haastateltavat kokivat ympäristöystävällisyyden ja niin sanottujen vihreiden arvojen olevan merkittäviä arvoja heille.

Tulosten perusteella Z-sukupolven edustajien työmotivaation kannalta merkityksellisiä asioita ovat erityisesti monipuolinen palkitseminen, hyvä ja työntekijöihinsä luottava johtaminen, positiivinen työilmapiiri ja omien arvojen yhteneväisyys yritysten arvojen kanssa. Tämä tarkoittaa, että opinnäytetyön selvityksen perusteella yritysten kannattaisi keskittyä edellä mainittuihin asioihin, kun ne motivoivat Z-sukupolven edustajia. On kuitenkin huomioitava, että jokainen Z-sukupolven edustaja on yksilö omine mielipiteineen ja kokemuksineen. Voidaan todeta, että opinnäytetyön tavoite saavutettiin, sillä opinnäytetyö vastaa annettuihin tutkimuskysymyksiin ja työssä esitellään kehittämis ehdotuksia yritysten hyödynnettäväksi. Kehitysehdotuksiksi muodostui muun muassa monipuoliseen palkitsemiseen, teknologian hyödyntämiseen, johtamiseen ja arvojen noudattamiseen panostaminen.

Lähteet

Desjardins, Jeff 2019. Meet Generation Z. The Newest Member to the Workforce. Visual Capitalist 14.2.2019. <https://www.visualcapitalist.com/meet-generation-z-the-newest-member-to-the-workforce/>. Viitattu 2.3.2023.

Haikkola, Lotta & Myllyniemi, Sami 2020. Hyvää työtä. Nuorisobarometri 2019. Valtion nuorisoneuvosto, Nuorisotutkimusseura, Nuorisotutkimusverkosto, Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/12/nuorisobarometri2019-netti.pdf>. Viitattu 18.2.2023.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uud. painos. Talentum Media, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTDG#kohta:Palkitse\(\(20\)taitevammmin](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTDG#kohta:Palkitse((20)taitevammmin). Viitattu 4.6.2023.

Hankonen, Riitta 2015. Palkitseminen parantaa motivaatiota. Tehy-lehti 27.10.2015. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/palkitseminen-parantaa-motivaatiota>. Viitattu 7.3.2023.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. uud. painos. Gaudeamus, Helsinki. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123>. Viitattu 18.5.2023.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uud. painos. Tammi, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. painos. Edita, Helsinki. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Viitattu 20.1.2023.

Jarenko, Karoliina & Kankkunen, Jenni 2021. Selvitä motivaatiosi salat. Tuuma-kustannus 13.2.2021. <https://www.tuumakustannus.fi/artikkelit/motivaatio-tyossa>. Viitattu 13.2.2023.

Kosunen, Sonja & Kauko, Jaakko 2016. Valtasuhteet tutkimushaastattelussa. Valtiotieteellisen yhdistyksen julkaisu 58(1), 27–40. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134917/Kosunen_Kauko_2016_Valta_tutkimushaastattelussa.pdf?sequence=1. Viitattu 30.3.2023.

Kronos Incorporated 2019. Meet Gen Z. <https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/2019/05/Meet-Gen-Z-Hopeful-Anxious-Hardworking-and-Searching-for-Inspiration.pdf>. Viitattu 15.5.2023.

Kukkola, Eero 2013. Joukkoja johdetaan edestä. Näkökulmia hyvään johtamiseen. Kauppakamari, Helsinki.

Lintula, Anni 2020. Vieraskynä. Z-sukupolven johtaminen. Teoksessa Rubanovitsch, Mika D. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. Johtajatiimi, Helsinki.

Mandatum Life 2022. Raha palkitsee parhaiten. Life Magazine 28.4.2022. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2022/raha-palkitsee-parhaiten/>. Viitattu 6.3.2023.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATCBEEC#/kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)/piste:b253](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATCBEEC#/kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4)((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)/piste:b253). Viitattu 4.1.2023.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Viitattu 22.1.2023.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#/kohta:STEVEN\(\(20\)REISSIN\(\(20\)MOTIVAATIOTEORIA\(\(20\)\(:Motiivit\(\(20\)ja\(\(20\)motivaatio\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#/kohta:STEVEN((20)REISSIN((20)MOTIVAATIOTEORIA((20)(:Motiivit((20)ja((20)motivaatio((20)/piste:b0). Viitattu 8.2.2023.

MCS 2020. Työmotivaation säilyttäminen ja parantaminen. <https://mcs.fi/tyomotivaation-sailyttaminen-ja-parantaminen/>. Viitattu 6.2.2023.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena, Jyväskylä. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523006379>. Viitattu 21.5.2023.

Morris, Kristy 2020. Gen Z Core Values. What You Need to Know. <https://www.nonprofitpro.com/post/gen-z-core-values-what-you-need-to-know/>. Viitattu 25.5.2023.

Nieźurawska, Joanna & Kycia, Radoslaw Antoni & Niemczynowicz, Agnieszka 2023. Managing Generation Z. Routledge.
<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/61148/9781000867824.pdf;jsessionid=220608AA72C4B8DDA2BBA5B21A54D04F?sequence=1>.
 Viitattu 17.3.2023.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Parppei, Ria 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJBCXDTEB#kohta:TEE,\(\(20\)TOIMI,\(\(20\)SAA\(\(20\)AIKAAN!\(\(20\)/piste:b248](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJBCXDTEB#kohta:TEE,((20)TOIMI,((20)SAA((20)AIKAAN!((20)/piste:b248). Viitattu 13.2.2023.

Pellinen, Jukka 2017. Talousjohtaminen. 2. uud. painos. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JACBXXBTABDE#kohta:TALOUSJOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JACBXXBTABDE#kohta:TALOUSJOHTAMINEN((20)/piste:b0). Viitattu 13.2.2023.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Tampereen yliopisto, Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Viitattu 10.4.2023.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jan-Erik & Feldt, Taru 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517966>. Viitattu 20.1.2023.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma, Helsinki.

Sinokki, Marjo 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti 24.3.2017. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba#reference-1>. Viitattu 20.2.2023.

Southey, Flora 2021. What does "overlooked" Gen Z want from healthy food? <https://www.foodnavigator.com/Article/2021/07/27/What-does-overlooked-Gen-Z-want-from-healthy-food>. Viitattu 15.5.2023.

Söderberg & Partners. Lakisääteiset henkilöstöedut. <https://www.soderbergpartners.fi/henkilostoedut/lakisaateiset-henkilostoedut/>. Viitattu 7.3.2023.

Tapscott, Don 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Dosenco, Jyväskylä.

Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum, Helsinki. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416873>. Viitattu 22.2.2023.

Tilastokeskus. Käsitteet – kvalitatiivinen tutkimus. https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html. Viitattu 9.4.2023.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu 20.5.2023.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>. Viitattu 29.5.2023.

Virtanen, Anniina 2016. Sisäisen motivaation jäljillä. <https://www.nyyti.fi/blogi/sisaisen-motivaation-jaljilla/>. Viitattu 15.5.2023.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Ohjaa tai ajaudu. Alma, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXCTEB#kohta:KOKONAISPALKITSEMISEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Ohjaa\(\(20\)tai\(\(20\)ajaudu\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXCTEB#kohta:KOKONAISPALKITSEMISEN((20)JOHTAMINEN((20)((2013)((20)Ohjaa((20)tai((20)ajaudu((20). Viitattu 6.2.2023.

Ylikorkala, Anna & Sweins, Christina 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, Anu & Nylander, Minna. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516877>. Viitattu 14.1.2023.

Haastattelurunko

Haastattelukysymykset on jaettu neljään teemaan, jotka ovat motivaation synty, työnantajan rooli motivoinnissa, arvojen merkitys motivoinnissa ja työmotivaation kehittäminen. Jokainen teema sisältää 2–3 kysymystä, mutta tarkentavat kysymykset syntyvät haastatteluiden aikana.

MOTIVAATION SYNTY

- Koetko olevasi motivoitunut työssäsi?
- Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
- Miten yrityksessäsi palkitaan?

TYÖNANTAJA ROOLI MOTIVOINNISSA

- Koetko työnantajasi pitävän huolta motivaatiosi ylläpidosta?
- Millaisia keinoja työnantajasi hyödyntää motivoinnissa?
- Millaisiin työmotivaatiota heikentäviin asioihin työnantajasi voisi toiminnallaan vaikuttaa?

ARVOJEN MERKITYS MOTIVOINNISSA

- Ovatko yrityksen arvot yhteensopivat omien arvojesi kanssa?
- Onko samojen arvojen jakaminen merkittävä tekijä työmotivaatiosi kannalta? Jos kyllä, miksi?

TYÖMOTIVAATION KEHITTÄMINEN

- Mitkä asiat heikentävät työmotivaatiotasi?

- Mihin työmotivaatiota heikentäviin asioihin voit itse vaikuttaa ja miten?
- Huomioiko työnantajasi erityisesti nuoren sukupolven motivoinnin?