



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Heidi Eskola

Z-sukupolvi työelämässä – palkitsemisen yhteys organisaatioon sitoutumisessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Heidi Eskola
Tutkielman nimi:	Z-sukupolvi työelämässä – palkitsemisen yhteys organisaatioon sitoutumisessa
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja:	Kati Söderlund
Valmistumisvuosi:	2026
Sivumäärä:	105

TIIVISTELMÄ:

Suomen väestöstä noin 20 % on kuulunut Z-sukupolveen vuoden 2024 lopussa ja noin joka viides työssäkäyvä on tällä hetkellä Z-sukupolven kuuluva. Ennusteiden mukaan Z-sukupolven määrä työelämässä ylittää Y-sukupolven määrän työelämässä vuoteen 2050 mennessä. Koska organisaatiot työllistävät yhä enemmän Z-sukupolvea, on erittäin tärkeää ymmärtää Z-sukupolven ominaispiirteitä, odotuksia työelämästä sekä palkitsemisesta. Näin voidaan rakentaa motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö sekä menestyvä organisaatio.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia odotuksia Z-sukupolven kuuluvilla (vuosina 1995–2012) syntyneillä on työelämästä ja palkitsemisesta sekä miten Z-sukupolven ominaispiirteet vaikuttavat näihin odotuksiin. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatio voi palkitsemisen keinoin tukea Z-sukupolven ominaispiirteitä ja odotuksia työelämästä ja sitä kautta edistää heidän sitoutumistaan organisaatioon.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu seuraavien teemojen ympärille; Z-sukupolven, palkitsemisen, sitoutumisen, kuuden motivaatiotekijän sekä omien löydösten liittyen aineelliseen palkitsemiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto koostui kahdeksasta puolistrukturoidusta haastattelusta. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä Gioia-metodin mukaisesti.

Teorian ja empirian perusteella tutkimuksessa havaittiin, että palkitsemisella on vahva yhteys Z-sukupolven organisaatioon sitoutumisessa. Palkitsemisen avulla voidaan tukea Z-sukupolven sitoutumista organisaatioon tehokkaimmin silloin, kun huomioidaan kuuden motivaatiotekijän; autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden, tarkoituksen, flow-tilan ja saavutusten, täytyminen sekä aineelliset palkkiot. Lisäksi on tärkeää huomioida Z-sukupolven liitettävistä ominaispiirteistä urakeskeisyys, kouluttautuminen, yksilöllisyys, vapaus, elämäntasapaino ja oikeudenmukaisuus. Keskeistä on kokonaisvaltainen lähestymistapa palkitsemiseen vahvistaen Z-sukupolven jäsenten motivaatiota ja sitoutumista. Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista, näkyvää ja yksilön odotuksia vastaavaa. Palkka muodostaa työn perustan, mutta se vaatii rinnalleen aineettomia palkitsemisen keinoja kuten palautetta, arvostusta, tunnustusta, sopivia haasteita sekä urakehitysmahdollisuuksia.

AVAINSANAT: Z-sukupolvi, sitoutuminen, motivaatio, palkitseminen, aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen, itsemääräämisteoria

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen näkökulma	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Z-sukupolvi työelämässä	11
2.1	Sukupolvijajattelu	11
2.2	Z-sukupolven ominaispiirteet	13
2.2.1	Digitaalisuus	14
2.2.2	Urakeskeisyys	15
2.2.3	Kouluttautuminen	16
2.2.4	Kommunikoiminen	16
2.2.5	Yksilöllisyys	17
2.2.6	Vapaus	17
2.2.7	Elämäntasapaino	18
2.3	Z-sukupolven odotukset työelämästä	18
2.4	Z-sukupolven motivaatio	19
2.5	Z-sukupolven sitoutuminen organisaatioon	22
3	Palkitseminen	25
3.1	Yleistä palkitsemisesta	25
3.2	Palkitsemisen kokonaisuus	26
3.3	Palkitsemisen muodot	28
3.3.1	Aineellinen palkitseminen	29
3.3.2	Aineeton palkitseminen	30
3.4	Palkitseminen ja Z-sukupolvi	31
3.5	Itsemääräämisteoria	33
4	Tutkimuksen menetelmät	37
4.1	Laadullinen tutkimus ja haastattelu	37
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu	39
4.3	Aineiston analysointi	42

5	Aineiston analyysi	45
5.1	Autonomia	45
5.1.1	Autonomian vaikutukset	45
5.1.2	Odotukset autonomiasta	47
5.1.3	Itsenäisyys ja yhteisöllisyys	48
5.2	Kyvykkyys	49
5.2.1	Kyvykkyys oppimisprosessina	49
5.2.2	Tilannetekijät	50
5.2.3	Palaute, tunnustus ja tunteet	51
5.3	Yhteenkuuluvuus	53
5.3.1	Yhteenkuuluvuuden rakentuminen arjen kohtaamisissa	53
5.3.2	Työn rakenteet	55
5.3.3	Eriarvoisuus ja epäoikeudenmukaisuus	56
5.4	Tarkoitus	58
5.4.1	Tarkoituksen lähteet ja rakentuminen	58
5.4.2	Arvot työn valinnassa	60
5.5	Flow-tila	61
5.5.1	Flow-tila sopivan haasteen ja hallinnan tasapainona	62
5.5.2	Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino	63
5.5.3	Työn rakenteelliset piirteet	64
5.6	Saavutukset	65
5.6.1	Urakehitys ja itsensä kehittäminen	65
5.6.2	Urakehitysmahdollisuudet ja sitoutuminen	67
5.6.3	Saavutusten palkitseminen	68
5.7	Aineellinen palkitseminen	70
5.7.1	Raha kaiken perustana	70
5.7.2	Palkitsemisen kokonaisuus	71
5.7.3	Aineellinen palkitseminen ja sitoutuminen	72
6	Johtopäätökset	74
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	75

6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	89
6.3	Tutkimustulosten käytännön suositukset	89
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	90
	Lähteet	92
	Liitteet	102
	Liite 1. Haastattelukysymykset	102
	Liite 2. Viesti haastateltaville	104

Kuviot

Kuvio 1.	Kronologinen sukupolviluokitus.	11
Kuvio 2.	Z-sukupolven ominaispiirteet.	14
Kuvio 3.	Kuvaus palkitsemisen vaihtosuhteesta työntekijän ja organisaation välillä.	26
Kuvio 4.	Esimerkki palkitsemisen kokonaisuudesta, jossa keskellä voidaan ajatella olevan joko työntekijä tai organisaatio.	27
Kuvio 5.	Z-sukupolven ominaispiirteisiin räätälöidyt kuusi motivaatiotekijää.	34
Kuvio 6.	Osa Gioia-metodilla analysoitua aineistoa.	44
Kuvio 7.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	74

Taulukot

Taulukko 1.	Z-sukupolven kokemat tekijät ja niiden yhteys kuuteen motivaatiotekijään.	36
Taulukko 2.	Yhteenveto tässä tutkimuksessa löydettyistä Z-sukupolven odotuksista työelämästä.	77
Taulukko 3.	Yhteenveto tässä tutkimuksessa löydettyistä Z-sukupolven arvostamista palkitsemisen keinoista.	83
Taulukko 4.	Yhteenveto tässä tutkimuksessa löydettyistä palkitsemisen keinoista, joilla nähdään olevan yhteys Z-sukupolven organisaatioon sitoutumiseen kuuden motivaatiotekijän sekä aineellisen palkitsemisen kautta.	88

1 Johdanto

Tilastokeskuksen (2025) mukaan Z-sukupolveen kuuluvia ihmisiä on ollut vuoden 2024 lopussa noin 1,13 miljoonaa. Koko Suomen väkiluku on tällöin ollut noin 5,64 miljoonaa ihmistä (Tilastokeskus, 2025). Suomen väestöstä siis noin 20 % on kuulunut Z-sukupolveen vuoden 2024 lopussa. Korpelan (2025) mukaan joka viides työssäkäyvä on sukupolveen Z kuuluva. Xueyun ja muut (2023) ennustavat Z-sukupolven määrän työelämässä ylittävän milleniaalien määrän työelämässä vuoteen 2050 mennessä.

Z-sukupolvi edustaa nuorinta työntekijöiden sukupolvea (Mahmoud ja muut, 2021). Z-sukupolvi on parhaillaan astumassa työmarkkinoille ja työnantajien on oltava valmistautuneita heidän tuloonsa (Nieżurawska ja muut, 2023, s. 1; Schroth, 2019). Z-sukupolven tulo työmarkkinoille voi tuoda mukanaan tuoreita näkökulmia, uutta energiaa ja innovatiivista ajattelua – tekijöitä, jotka voivat merkittävästi edistää organisaation kehitystä (Pózner & Kozák, 2025).

Z-sukupolvi tuo mukanaan omat odotuksensa työelämästä (Mabaso, 2025) sekä uusia piirteitä ja käyttäytymistapoja, jotka tuovat mukanaan uusia haasteita johtamiseen (Benítez-Márquez ja muut, 2022). Uuden sukupolven liittyessä työvoimaan, tulisi organisaatioiden ja työntekijöiden mukauttaa toimintatapojaan (Benítez-Márquez ja muut, 2022). Työnantajien tulisi muokata työympäristöä niin, että se kannustaa nuoria työntekijöitä sitoutumaan yritykseen (Nieżurawska ja muut, 2023, s. 1). Lisäksi henkilöstöhallinnolla on ratkaiseva rooli siinä, miten sukupolven Z työntekijät sopeutuvat työpaikalle (Benítez-Márquez ja muut, 2022).

Nykypäivänä on yhä vaikeampaa löytää tiimiin sopivia työntekijöitä sekä pitää heidät motivoituneina ja sitoutuneina työhönsä (Surugiu ja muut, 2025). Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää organisaatiolle, joka haluaa houkutella, pitää ja hyödyntää heidän potentiaaliensa kilpailuilla työmarkkinoilla (Surugiu ja muut, 2025). Kilpailukyvyyn

säilyttämiseksi organisaatioiden on ymmärrettävä z-sukupolven palkitsemismielitymykset (Mabaso, 2025).

Samaan aikaan ja samankaltaisissa olosuhteissa elävät ihmiset vaikuttavat toisiinsa ja kehittävät usein samankaltaisia piirteitä (Berkup, 2014). Kun yksilöt kasvavat samanaikaisesti samanlaisten sosiaalisten, taloudellisten ja kulttuuristen tekijöiden keskellä sekä kokevat samoja yhteiskunnallisia ja maailmanlaajuisia tapahtumia, heidän ominaisuutensa muotoutuvat samankaltaisiksi (Berkup, 2014).

Liiketoiminnassa on tärkeää ymmärtää eri sukupolvien näkemysten erot (Berkup, 2014). Nopeasti muuttuvassa maailmassa eri sukupolvien yhteinen työskentely, motivaation ylläpitäminen ja tehokkuuden saavuttaminen onnistuvat parhaiten, kun sukupolvet tunnetaan, heidän ominaispiirteensä ymmärretään ja toimitaan niiden mukaisesti (Berkup, 2014). Mahmoud ja muut (2025) väittävät, että sukupolvien välisiä eroja on tärkeää ymmärtää työpaikalla, sillä muuten voi aiheutua konflikteja ja sitoutumisen heikkenemistä. Kun erot huomioidaan ja niitä johdetaan hyvin, paranee työilmapiiri, motivaatio sekä sitoutuminen (Mahmoud ja muut, 2025).

Vaikka Z-sukupolvella on monia yhtäläisyyksiä Y-sukupolven kanssa, on heillä myös uusia, omia käyttäytymismallejaan (Schroth, 2019). Onkin siis tärkeää ymmärtää Z-sukupolven ainutlaatuiset piirteet sen lisäksi, että kyseessä on nuoria ja kokemattomia työntekijöitä (Schroth, 2019). Schroth (2019) lisää, että Z-sukupolven käyttäytymisen ja erityistarpeiden ymmärtäminen on avain uusien työntekijöiden integroitumiseen työpaikalle sekä molemminpuoliseen menestykseen.

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on erittäin keskeinen tekijä organisaation menestyksen kannalta, koska työntekijöiden vaihtuvuus on kallista (Achmad ja muut, 2023). Henkilöstön vaihtuvuus voi häiritä liiketoimintaa ja siten heikentää tuottavuutta (Achmad ja muut, 2023). Lisäksi uusien työntekijöiden löytämisestä, haastattelemisesta, palkkaamisesta ja kouluttamisesta aiheutuu kustannuksia (Achmad ja muut, 2023).

Työntekijöiden vaihtuvuudella nähdään olevan myös heikentäviä vaikutuksia työilmaperiin (Achmad ja muut, 2023). Työvoiman sitouttamisen nähdäänkin olevan avaintekijänä organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämisessä (Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor, 2018).

Palkitsemisen nähdään olevan tärkeä keino sitouttaa sukupolvea Z organisaatioon (esim. Gopal ja muut, 2025; Mabaso, 2025). Houkuttelemisen, sitouttamisen ja organisaation menestymisen kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää, millaisia aineettomia ja aineellisia palkitsemisen keinoja Z-sukupolvi arvostaa (Mabaso, 2025).

Koska organisaatiot työllistävät yhä enemmän Z-sukupolvea, on ratkaisevan tärkeää ymmärtää heidän palkisemismielityksensä (Mabaso, 2025). Työvoimakustannukset muodostavat usein yli puolet organisaation kuluista, joten on kriittistä yhteensovittaa työntekijöiden mieltymykset ja organisaation tarjoamat palkitsemisen keinot (Mabaso, 2025). Yhteensovittamalla palkitsemisjärjestelmät Z-sukupolven arvojen ja odotusten mukaisiksi, voivat organisaatiot rakentaa motivoituneen ja sitoutuneen työvoiman (Mabaso, 2025).

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen näkökulma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia odotuksia Z-sukupolven kuuluvilla (vuosina 1995–2012 syntyneillä) on työelämästä ja palkitsemisesta sekä miten Z-sukupolven ominaispiirteet vaikuttavat näihin odotuksiin. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatio voi palkitsemisen keinoin tukea Z-sukupolven ominaispiirteitä ja odotuksia työelämästä ja sitä kautta edistää heidän sitoutumistaan organisaatioon.

Tutkimusongelmaa selvitetään kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

- 1) Millaisia odotuksia Z-sukupolvella on työelämästä?

- 2) Minkälaisia palkitsemisen keinoja Z-sukupolven edustajat arvostavat?
- 3) Miten palkitsemisen avulla voidaan tukea Z-sukupolven sitoutumista organisaatioon?

Tutkimuksen näkökulma rajautuu sukupolven Z edustajiin, jotka ovat työelämässä. Tutkimus tehdään työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa ei tehdä rajoja eri työtehtävissä tai organisaatioissa olevien ihmisten välillä. Aihetta käsiteltäessä otetaan lisäksi huomioon organisaatio palkitsemisen keinojen mahdollistajana ja sitouttamisen tukijana.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen tausta ja perustellaan tutkimuksen tärkeys. Lisäksi määritellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, tutkimuksen näkökulma ja rakenne.

Toinen ja kolmas pääluku sisältävät tutkimuksen teoreettisen osuuden. Toisessa pääluvussa käsitellään Z-sukupolvea työelämässä ja kolmannessa pääluvussa palkitsemista. Luvuissa käsitellään tutkimukselle keskeisiä käsitteitä ja teoreettisia lähtökohtia.

Neljännessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Luvussa kerrotaan aineiston keruusta ja analyysistä. Tutkimus on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena ja aineisto on analysoitu teorialähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Viides pääluku on aineiston analyysiä.

Kuudes pääluku sisältää tutkimuksen johtopäätökset, jossa esitellään keskeisimmät löydökset aiemmista tutkimuksista sekä itse kerätystä aineistosta ja peilataan näistä löydettyjä havaintoja keskenään. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen luotettavuudesta ja

rajoituksista sekä annetaan käytännön suositukset ja jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen lopusta löytyvät lähdeluettelo ja liitteet.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty tekoälysovelluksia OpenAi ChatGPT ja Microsoft Copilot. Tekoälysovelluksia on käytetty työkaluina, joiden tarkoitus on ollut tukea tutkimuksen tekemistä. Tekoälysovelluksia on hyödynnetty ideoinnissa, aiheiden pohdinnassa, englanninkielisen tekstin käännöksissä sekä oikeinkirjoituksen tarkastamisessa. Kaikkeen tekoälyn tuottamaan materiaaliin on suhtauduttu kriittisesti.

2 Z-sukupolvi työelämässä

Tässä luvussa käsitellään Z-sukupolvea. Luvussa käydään läpi sukupolviajattelua ja Z-sukupolvea edeltäneitä sukupolvia. Tämän jälkeen määritellään, mitä Z-sukupolvella tarkoitetaan sekä, millaisia ominaispiirteitä heihin liitetään. Lisäksi luvussa käsitellään sukupolven Z odotuksia työelämästä ja heidän motivaatiotekijöitään. Lopuksi tarkastellaan sukupolven Z sitoutumista organisaatioon.

2.1 Sukupolviajattelu

Kirjallisuudessa korostuu tapa jäsentää eri ikäryhmiä sukupolvittain (esim. Berkup, 2014; Mahmoud ja muut, 2021). Sukupolvi -käsitettä käytetään samaan ajanjaksoon syntyneiden ihmisten ryhmittelyyn (Mahmoud ja muut, 2021). Heillä on samanlaiset syntymävuodet, elämäkokemukset ja kulttuurivaikutukset (Peredy ja muut, 2024). Eri sukupolvet hahmottavat tapahtumia, ihmisiä ja kokemuksia eri tavoin, mikä luo perustavanlaatuisia eroja heidän välilleen (Mahmoud ja muut, 2021).

Sukupolvet voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin: traditionalisteihin, boomereihin, X-sukupolveen, Y-sukupolveen eli milleniaaleihin sekä Z-sukupolveen (Berkup, 2014). Kuvio 1 havainnollistaa Berkupin (2014) artikkelissa esitettyä kronologista sukupolviluokittelua.

Sukupolvi	Kronologinen sukupolviluokitus
Traditionalistit	1900–1945
Boomerit	1946–1964
X-sukupolvi	1965–1979
Y-sukupolvi (milleniaalit)	1980–1994
Z-sukupolvi	1995–

Kuvio 1. Berkupin (2014, s. 213) kronologinen sukupolviluokitus.

Ensimmäinen ryhmä sukupolviajattelussa on traditionalistit (Berkup, 2014). Berkup (2014) kertoo traditionalistien olevan vuosina 1900–1945 syntyneitä ihmisiä. Heidän ominaispiirteisiinsä ovat vaikuttaneet muun muassa ensimmäinen ja toinen maailmansota sekä taloudelliset vaikeudet (Berkup, 2014). Traditionalistit ovat säästäväisiä ja arvostavat taloudellista turvallisuutta sekä työn pysyvyyttä (Berkup, 2014). He luottavat auktoriteetteihin ja ovat ahkeria (Berkup, 2014).

Toinen ryhmä sukupolviajattelussa on boomerit (Berkup, 2014). Boomerit ovat toisen maailmansodan jälkeen, vuosina 1946–1964, syntyneitä ihmisiä ja ovat luokitelluista sukupolvista suurin (Berkup, 2014). Boomereiden ominaispiirteisiin ovat vaikuttaneet muun muassa toinen maailmansota, kylmä sota ja avaruuskilpailu (Berkup, 2014). Boomerit ovat kasvaneet lapsikeskeisissä perheissä, joissa vanhemmat ovat halunneet tarjota lapsilleen paremmat olosuhteet omien vaikeuksiensa jälkeen (Berkup, 2014). Boomereita kutsutaan myös minä -sukupolveksi, koska he ovat individualistisia ja kilpailuhenkisiä siksi, että samanaikaisesti syntyi noin miljardi lasta (Berkup, 2014).

Seuraava sukupolvi on X-sukupolvi (Berkup, 2014). X-sukupolven jäsenet ovat syntyneet vuosina 1965–1979 (Berkup, 2014). Heidän katsotaan olevan siirtymäsukupolvi perinteitä kunnioittavien vanhojen sukupolvien ja uuden teknologiasukupolven välillä (Berkup, 2014). Heidän ominaispiirteisiinsä ovat vaikuttaneet muun muassa Vietnamin sota ja nopeasti kehittyvä teknologia, joka on mahdollistanut sodan lähettämisen suorana televisiossa (Berkup, 2014). X-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka ajattelee globaalisti maailmanlaajuisten tapahtumien vaikutuksesta ja he ovat itsenäisempiä ja taitavampia kuin aiemmat sukupolvet, koska ovat kasvaneet vähemmällä vanhempien huomiolla (Berkup, 2014).

Seuraava sukupolvi on Y-sukupolvi (Berkup, 2014). Y-sukupolven edustajat eli milleniaalit ovat vuosina 1980–1994 syntyneitä ihmisiä (Berkup, 2014). Milleniaalit ovat ensimmäinen teknologinen ja kansainvälinen sukupolvi (Berkup, 2014). Heidän ominaispiirteisiinsä ovat vaikuttaneet tieto- ja viestintätekniikan nopea kehitys ja he

määrittelevät itsensä ”vapaiksi sieluiksi” (Berkup, 2014). Milleniaalit käyttävät sujuvasti teknologiaa ja sopeutuvat helposti muutoksiin (Berkup, 2014).

Seuraava sukupolvi on Z-sukupolvi (Berkup, 2014). Z-sukupolvesta on esitetty useita eri määritelmiä. Sunin ja muiden (2022) mukaan Z-sukupolveen kuuluvat vuonna 1995 ja sen jälkeen syntyneet. Titko ja muut (2020) määrittelevät Z-sukupolven puolestaan vuoden 2000 jälkeen syntyneiksi, kun taas Schroth (2019) rajaa sen vuosina 1997–2013 syntyneisiin ihmisiin. Talamayan ja muut (2025) tekevät rajauksen vuosina 1995–2012 syntyneisiin ihmisiin. Mabaso (2025) rajaa z-sukupolven 1990-luvun puolivälin ja 2000-luvun alun välillä syntyneisiin. Gould ja muut (2020) määrittelevät sukupolveen Z kuuluvan ihmiset, jotka ovat syntyneet vuoden 1996 jälkeen. Tässä tutkimuksessa Z-sukupolvella tarkoitetaan vuosina 1995–2012 syntyneitä ihmisiä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sukupolvista sukupolvea Z. Seuraavissa luvuissa käsitellään Z-sukupolveen liittyviä ominaispiirteitä, heidän odotuksiaan työelämästä sekä motivaatiotekijöitä ja sitoutumista.

2.2 Z-sukupolven ominaispiirteet

Magano ja muut (2020, s. 7) ovat koonneet kirjallisuudesta keskeisimpiä tapahtumia, jotka ovat vaikuttaneet Z-sukupolveen. Näitä ovat olleet kansainvälinen terrorismi, finanssikriisi vuonna 2008, koronapandemia, diginatiivit, sosiaalinen media, saman sukupuolen avioliitot, liikkuvuus ja useat todellisuudet sekä Kiinan nousu. Lisäksi keskeisenä tapahtumana nähdään myös olevan Ukrainan sota.

Verrattuna aiempiin sukupolviin, Z-sukupolvi ei ole yhtä valmistautunut työelämän reaaliiteetteihin (Schroth, 2019). Schroth (2019) kertoo Z-sukupolven ajatteluun ja käyttäytymiseen vaikuttaneen muun muassa työkokemuksen puute, kasvaminen turvallisessa ympäristössä, älypuhelinien yleistyminen sekä sosiaalisen median suosio. Gopal ja muut (2025) kertovat sukupolven Z astuvan työelämään nopean teknologisen

kehityksen, kasvavien taloudellisten paineiden ja muuttuvien yhteiskunnallisten odotusten aikana.

Kirjallisuuden pohjalta voidaan koota Z-sukupolveen liitetyt ominaispiirteet seuraavien alaotsikoiden alle: digitaalisuus, urakeskeisyys, kouluttautuminen, kommunikoiminen, yksilöllisyys, vapaus, ja elämäntasapaino (ks. kuvio 1). Näitä käsitellään seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 2. Z-sukupolven ominaispiirteet.

2.2.1 Digitaalisuus

Berkup (2014) kuvaa Z-sukupolvea internetin lapsiksi sekä teknologia-addikteiksi, teknologian nähdäänkin olevan yksi elämän kulmakivistä. Hän kertoo Z-sukupolven olevan täydellinen teknologiasukupolvi, koska he ovat olleet teknologisten laitteiden ympäröiminä jo vauvasta asti. Hän lisää, että he kokevat teknologian osana tavallista

elämää, eikä niinkään innovaationa tai mukavuutena. Myös Gould ja muut (2020) toteavat Z-sukupolven omaavan erinomaiset teknologiataidot.

Mahmoud ja muut (2021) mainitsevat, että Z-sukupolvi sekä Y-sukupolvi osaavat käyttää teknologialaitteita käytännössä samalla tavalla kuin z-sukupolvi. Berkup (2014) kuitenkin kertoo, että Z-sukupolven ja X-sukupolven välillä on suuri ero teknologian hyödyntämisessä. Z-sukupolvi seurustelee, pelaa, jakaa ja hankkii tietoa jatkuvasti internetistä (Berkup, 2014). Z-sukupolven nähdäänkin olevan kaikkien aikojen verkostoitunein sukupolvi (Berkup, 2014). Csiszárík-Kocsír ja Garia-Fodor (2018) lisäävät, että internet on tullut osaksi heidän persoonallisuuttaan.

2.2.2 Urakeskeisyys

Z-sukupolven edustajat ovat hyvin itsevarmoja ja tavoittelevat korkeita ja hyväpalkkaisia työtehtäviä (Nieżurawska, 2023, s. 15). Pataki-Bittó ja Kapusy (2021) kertovat Z-sukupolven arvostavan työelämässä urakehitystä, ammatillista sopivuutta ja kehittymistä sekä statuksen saavuttamista. Myös Babriellova ja Buchko (2021) toteavat Z-sukupolven haluavan jatkuvaa ammatillista kehitystä. Z-sukupolvi odottaakin saavan työnantajalta tukea urakehityksen suhteen (Barhate & Dirani, 2022).

Lisäksi sukupolvi Z arvostaa taloudellista turvaa (Mahmoud ja muut, 2021); mikä näkyy erityisesti kiinnostuksena kilpailukykyiseen palkkaukseen ja pysyviin työsuhteisiin (Lassleben & Hofmann, 2023). Kuitenkin myös boomereiden ja X-sukupolven nähdään olevan hyvin urakeskeinen sukupolvi ja he pyrkivätkin aina odotettua parempaan menestykseen (Berkup, 2014).

2.2.3 Kouluttautuminen

Z-sukupolven edustajat ovat innokkaita oppimaan (Pataki-Bittó ja Kapusy, 2021). Z-sukupolvi onkin koulutetuin (Peredy ja muut, 2024), verkostoitunein ja hienostunein sukupolvi työelämässä (Nieżurawska, 2023, s. 14). Aiempiin sukupolviin verrattuna Z-sukupolvi saa kehittyneemmän ja suunnitellumman koulutuksen (Berkup, 2014). Kuitenkin myös Y-sukupolvi arvostaa kouluttautumista ja elinikäistä oppimista (Berkup, 2014).

Z-sukupolvi odottaa työnantajaltaan mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja osaamisensa kehittämiseen (Barhate & Dirani, 2022). Z-sukupolvi on valmis vaihtamaan organisaatiota parempien oppimismahdollisuuksien takia (Barhate & Dirani, 2022). Lisäksi heille on tärkeää, että oppimista tuetaan teknologian avulla (Barhate & Dirani, 2022).

2.2.4 Kommunikoiminen

Z-sukupolvella katsotaan olevan haasteita kommunikoimisessa ja heillä nähdäänkin olevan heikot kommunikointitaidot (Chicca & Shellenbarger, 2018; Gould ja muut, 2020; Visser & Terblanche, 2025). Koska Z-sukupolvi viestii pääasiassa tekstiviestien välityksellä, eivät he ole oppineet kaikkia kasvokkaiseen keskusteluun liittyviä taitoja (Babrielova & Buchko, 2021). Z-sukupolven kommunikoiminen onkin vahvasti digitaalista: he ovat tottuneita teknologiaan ja kommunikoivat nopeasti, myös yli kieli- ja kulttuurirajojen (Peredy ja muut, 2024). Teknologian nähdäänkin mahdollistavan heidän sosiaalisten suhteiden edistämisen työpaikoilla sekä työelämäänsä integroitumisen (Zahra ja muut, 2025).

Nieżurawska (2023, s. 14) toteaa, että sukupolvi Z omaa vähemmän kehittyneet kasvokkaiset sosiaaliset taidot sekä konfliktinratkaisutaidot. Lisäksi Z-sukupolvella nähdään olevan haasteita tiimityöskentelyssä ja pelko konflikteja kohtaan (Nieżurawska,

2023, s. 15). Magano ja muut (2020) kuitenkin toteavat Z-sukupolvella olevan myös vahvuuksia liittyen kommunikointiin ja tiimityöhön. Heikoista kommunikaatiotaidoista huolimatta Z-sukupolven sosiaaliset tarpeet ovat hyvin suuret (Babrielova & Buchko, 2021; Pataki-Bittó & Kapusy, 2021) ja he voivat menettää nopeasti motivaationsa, jos heillä ei ole sosiaalisia kontakteja (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021).

2.2.5 Yksilöllisyys

Chicca ja Shellenbarger (2018) sekä Berkup (2014) kuvaavat Z-sukupolvea yksilöllisiksi. Surugiu ja muut (2025) lisäävät, että sukupolvi Z työskentelee mieluummin yksin kuin tiimissä voidakseen osoittaa omat kykynsä ja maksimoida tehokkuuden. Barhate ja Dirani (2022) toteavat joidenkin tutkimusten korostavan Z-sukupolven mieltymyksiä työskennellä tiimeissä ja toiset tutkimukset osoittavat päinvastaista. Barhate ja Dirani (2022) kuitenkin korostavat, että Z-sukupolvelle ihmissuhteet työpaikalla ovat erittäin tärkeitä.

Z-sukupolven tuntema elämä muuttuu todella nopeasti, jonka vuoksi he ovat avoimia muutoksille ja arvostavat itsenäisyyttä (Nieżurawska, 2023, s. 16). Z-sukupolven yksilöllisyys korostuu erityisesti verratessa heitä boomereihin, jotka uskovat tiimityön tärkeyteen (Berkup, 2014). Mahmoud ja muut (2021) kuitenkin lisäävät, että myös X-sukupolven nähdään olevan yksilöllisiä ja itseohjautuvia.

2.2.6 Vapaus

Berkupin (2014) sekä Csiszárik-Kocsírin ja Garia-Fodorin (2018) mukaan vapaus on yksi Z-sukupolven ominaispiirteistä. Kim ja muut (2022) täydentävät, että itsemääräämisoikeus on kyseiselle sukupolvelle erityisen tärkeää. Myös Pózner ja Kozák (2025) toteavat z-sukupolven kaipaavan autonomiaa. Nämä ilmenevät muun muassa Z-

sukupolven haluna tehdä omia päätöksiä ja työskennellä itsenäisesti (Zahra ja muut, 2025) sekä arvostuksena joustavia työaikoja ja etätyötä kohtaan (Pózner & Kozák, 2025).

Berkup (2014) korostaa lisäksi, että sukupolvi Z ajattelee kaiken olevan mahdollista ja teknologialaitteiden mahdollistavan sen. Csiszárik-Kocsír ja Garia-Fodorin (2018) mukaan Z-sukupolven edustajat ovat valmiita muuttamaan tilannettaan välittömästi, jos he eivät pidä jostakin, esimerkiksi työstään.

2.2.7 Elämäntasapaino

Z-sukupolvelle erittäin tärkeää on työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino (Gabrielova & Buchko, 2021; Mabaso, 2025; Pataki- Bittó & Kapusy, 2021; Surugiu ja muut, 2025). Z-sukupolvelle on tärkeää, että he voivat keskittyä myös henkilökohtaiseen elämäänsä työn ulkopuolella (Barhate & Dirani, 2022). He pitävät tärkeänä sitä, että työ sopii täydellisesti heidän haluamaansa tasapainoiseen elämäntapaan ja työn tulisi olla nautinnollista (Pataki- Bittó & Kapusy, 2021). Gopal ja muut (2025) lisäävät, että työelämän ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen on Z-sukupolvelle keskeinen tekijä, mikä vaikuttaa myös merkittävästi työn merkityksellisyyden tunteeseen.

2.3 Z-sukupolven odotukset työelämästä

Barhate ja Dirani (2022) toteavat, että Z-sukupolvi pyrkii sellaiseen uraan, joka perustuu heidän asenteisiinsa, ihmissuhteisiinsa, motivaatioihinsa ja itsetuntemukseensa. Alimin ja Tukiran (2024) kertovat sukupolven Z kiinnostuvan eniten työpaikoista, joissa he voivat toteuttaa henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteitaan sekä työskennellä omien arvojensa mukaisesti.

Z-sukupolvelle on tärkeää, että työ on mielenkiintoista ja innostavaa (Duarte & Sluka, 2023). Lisäksi Z-sukupolvi odottaa viihtyisää työympäristöä positiivisella yhteishengellä

sekä tukevia (Lassleben & Hofmann, 2023) että läheisiä suhteita niin kollegoihin kuin esihenkilöihinkin (Barhate & Dirani, 2022).

Niežurawska (2023, s. 14) kertoo z-sukupolven arvostavan järjestystä, rakenteita, ennustettavuutta ja käytännöllisiä uravalintoja sekä omaavan vahvan työmoraalin. Lisäksi Z-sukupolvi tarvitsee aikaa mentorointiin, työhön keskittymiseen sekä yhteistyöhön (Niežurawska, 2023, s. 14).

Z-sukupolvelle työn ja vapaa-ajan yhteensopivuus on erityisen tärkeää (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021), ja sillä on keskeinen vaikutus myös työn merkityksellisyyden kokemukseen, koska se heijastuu suoraan yksilön identiteettiin ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Cartwright & Holmes, 2006). Tämän arvostuksen seurauksena Z-sukupolvi pitää tärkeinä esimerkiksi etätyömahdollisuuksia, joustavia työaikoja ja yleistä joustavuutta, matalaa stressitasoa, merkityksellisiä työtehtäviä sekä omien arvojen mukaista työympäristöä (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021).

2.4 Z-sukupolven motivaatio

Kun työntekijä on motivoitunut, on hän sitoutuneempi ja innokkaampi työtehtäviä kohtaan (Nwankwo ja muut, 2019). Myös Talamayan ja muut (2025) kertovat motivaatiotekijöiden vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kun organisaatio tarjoaa motivaatiota tukevia tekijöitä, työntekijät vastaavat niihin yleensä myönteisellä käyttäytymisellä ja asenteilla (Andrade & Westover, 2018). Tämä voi edistää organisaation menestystä vähentämällä henkilöstön vaihtuvuutta ja lisäämällä tuottavuutta (Andrade & Westover, 2018).

Motivaation ytimessä on ihmisen oma halu toimia tietyllä tavalla (Troberg ja muut, 2004, s. 20). Työntekijän kokema motivaatio on merkityksellistä sekä hänen omalle hyvinvoinnilleen ja jaksamiselleen että organisaatiolle, sillä se näkyy työn tuloksissa ja laadussa (Troberg ja muut, 2004, s. 20). Viitala (2021, s. 42) kertoo, että ihmisen

motivaatioon on haastavaa vaikuttaa suoraan, johtuen motivaation yksilöllisestä kokemuksesta. Hän lisää, että sille voidaan kuitenkin luoda edellytyksiä.

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Nwankwo ym., 2019). Sisäinen motivaatio on autonomisen motivaation muoto, jossa toiminnan motiivi kumpuaa itse tekemisestä: kiinnostus ja toiminnan tuottama mielihyvä toimivat palkintoina (Deci ja muut, 2017). Ulkoinen motivaatio puolestaan tarkoittaa toimintaa, jota ohjaa jokin toiminnasta erillinen seuraus, kuten palkkio, tunnustus tai muu ulkoinen hyöty (Deci ja muut, 2017).

Eri sukupolvien välillä on eroja siinä, mitkä tekijät he kokevat motivaatiota lisäävinä (Mahmoud ja muut, 2021). Surugiu ja muut (2025) kertovat, että Z-sukupolvelle palkka on tärkein motivaattori. Palkan pitää olla lisäksi oikeudenmukainen (Talamayan ja muut, 2025). Talamayan ja muut (2025) nostavat esiin taloudellisen turvan, jonka Z-sukupolvi kokee tärkeänä motivaatiotekijänä. Z-sukupolvi näkee työn mahdollisuutena ansaita ja kerryttää varoja tulevaisuutta varten (Talamayan ja muut, 2025). Surugiu ja muut (2025) lisäävät, että muut aineelliset ja aineettomat palkitsemisen keinot ovat vähemmän merkityksellisiä. Talamayan ja muut (2025) sekä Mahmoud ja muut (2021) kuitenkin korostavat, että sukupolvea Z motivoivat sekä aineettomat että aineelliset palkitsemisen keinot.

Z-sukupolven motivaatiota selittää merkittävästi myös sisäinen motivaatio (Dwivedula, 2025). Salvadorinho ja muut (2024) toteavat, että Z-sukupolvi arvostaa sisäistä motivaatiota huomattavasti enemmän verrattuna aiempiin sukupolviin. Surugiun ja muiden (2025) mukaan Z-sukupolven työmotivaatioon vaikuttavat merkittävästi palkan lisäksi työn tunnustaminen, taitojen kehittäminen, hyvinvointi organisaatiossa ja työn arvostus. He haluavat tuntea, että heidän ponnistelunsa ja panoksensa tunnustetaan, huomioidaan ja arvostetaan (Surugiu ja muut, 2025). Talamayan ja muut (2025) lisäävät työmotivaatioon vaikuttavan myös henkilökohtaiset saavutukset, intohimon ja nautinnon, vaikutuksen muihin ja yhteiskuntaan sekä oppimisen ja kehittymisen. Kun

nämä tekijät toteutuvat, sukupolven Z työntekijät ovat uskollisempia organisaatiolleen (Surugiu ja muut, 2025). Jos ne puuttuvat, ovat he taipuvaisia vaihtamaan työpaikkaa ja etsimään organisaation ulkopuolelta työtä, joka tarjoaa enemmän tyydytystä (Surugiu ja muut, 2025).

Työn tunnustamista voidaan edistää ottamalla käyttöön läpinäkyviä ja yksilöihin keskittyviä palkitsemisjärjestelmiä (Surugiu ja muut, 2025). On tärkeää, että tunnustukset ovat merkityksellisiä ja välttävät epäoikeudenmukaista kilpailua, jotta motivointi säilyy vaikuttavana (Surugiu ja muut, 2025).

Taitojen kehittämistä voidaan edistää esimerkiksi tarjoamalla oppimishjelmia, mentorointijärjestelmiä ja koulutusta (Surugiu ja muut, 2025). Joustavat urapolut tukevat Z-sukupolven halua kehittää itseään (Surugiu ja muut, 2025).

Hyvinvointi organisaatiossa kattaa muun muassa joustavat työajat, tasapuolisen palkkauksen ja psykologisen tuen (Surugiu ja muut, 2025). Lisäksi motivaatiota nähdään parantavan muun muassa kulttuuritapahtumat, työterveyshuolto, kunto-ohjelmat ja lomakäytännöt (Surugiu ja muut, 2025). Talamayan ja muut (2025) lisäävät, että Z-sukupolven motivaatiota kasvattavat intohimo ja nautinto työtä kohtaan.

Työn arvostuksen kokemisessa positiivinen palaute on tärkeää, mutta ainoastaan se ei riitä (Surugiu ja muut, 2025). Yksilöllisten panosten huomioiminen, esimerkiksi henkilökohtaisten palautekeskustelujen ja räätälöityjen palkkioiden muodossa, voivat kasvattaa motivaatiota tehokkaasti (Surugiu ja muut, 2025). Arvostuksen säännöllinen ja johdonmukainen osoittaminen on tärkeää työntekijöiden motivaatioon ja organisaatioon sitoutumisen ylläpitämiseksi (Surugiu ja muut, 2025). Aggarwal ja muut (2022) kertovat, että sukupolvi Z odottaa tilanteita, joissa heidän panoksensa huomataan ja tunnustetaan, sillä se vahvistaa heidän motivaatiotaan ja tuottaa heille henkilökohtaista tyydytystä.

Talamayan ja muut (2025) kertovat Z-sukupolven motivaatioon vaikuttavan myös ymmärrys siitä, miten heidän työnsä vaikuttavat yrityksen muihin tavoitteisiin. Z-sukupolven sitoutumista voi lisätä siis yrityksen vision ja arvojen viestiminen työntekijöille (Talamayan ja muut, 2025).

2.5 Z-sukupolven sitoutuminen organisaatioon

Organisaatioon sitoutumisen käsitteellä viitataan henkilöstön vaihtuvuuteen; sitoutunut työntekijä epätodennäköisimmin jättää organisaation (Allen & Mayer, 1990). Porter ja muut (1974) määrittelevät organisaatioon sitoutumisen työntekijän identifioitumisen ja osallisuuden voimakkuudeksi tiettyä organisaatiota kohtaan. Heidän mukaansa seuraavat kolme ominaisuutta ovat tunnusomaisia sitoutuneelle työntekijälle; vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halu pysyä organisaation jäsenenä sekä suuri halukkuus ponnistella organisaation puolesta.

Leiter ja Bakker (2010, s. 11–12) toteavat, että työhön sitoutuminen on positiivinen, tyydyttävä ja motivoiva tila. Sitoutumiselle ominaista on, että työntekijä kokee vahvaa energisyyttä ja samaistumista työtänsä kohtaan (Leiter & Bakker, s. 11–12). Sitoutuneet työntekijät kokevat työnsä nautinnollisemmaksi, mikä kasvattaa tehokkuutta (Leiter & Bakker, 2010, s. 12–13). Lisäksi sitoutumisen myötä työn laatu ja motivaatio työtehtäviä kohtaan kasvavat (Leiter & Bakker, s. 14–15).

Surugiu ja muut (2025) toteavat, että Z-sukupolvi vaihtaa usein työpaikkaa ja osoittaa alhaista sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. He lisäävät, että Z-sukupolvi asettaa etusijalle henkilökohtaiset mieltymyksensä pitkäaikaisen sitoutumisen sijaan. Myös Csiszárík-Kocsír ja Garia-Fodor (2018) kertovat, että sukupolvi Z ei sitoudu yhteen organisaatioon pitkäksi aikaa. He lisäävät, että z-sukupolvelle työpaikan vaihtaminen on täysin luonnollista ja he vaihtavatkin työpaikkaa rohkeasti ilman kompromisseja, jos työ ei tunnu oikealta.

Organisaatioiden pitää pohtia keinoja sitouttaa Z-sukupolven työntekijöitensä. Xueyun ja muut (2023) toteavat, että z-sukupolven työntekijöiden sitouttamisessa on tärkeää luoda työympäristö sellaiseksi, mikä tukee heidän hyvinvointiaan ja ammatillista kehittymistä. Keinoja tähän on esimerkiksi urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen, kannustavan työympäristön luominen ja työsuhteen turvallisuuden vahvistaminen (Xueyun ja muut, 2023). Myös Gopal ja muut (2025) sekä Pózner ja Kozák (2025) toteavat urakehityksen tarjoamisen olevan tärkeä keino sitouttaa työntekijöitä. Gopal ja muut (2025) jatkavat, että Z-sukupolven työntekijöitä voi sitouttaa tarjoamalla selkeitä urapolkuja ja läpinäkyviä kriteerejä ylennyksille. Lisäksi Z-sukupolvelle on tärkeää, että tarjotut uramahdollisuudet ovat hyväpalkkaisia (Pózner ja Kozák, 2025).

Sitouttaakseen sukupolven Z työntekijöitä, on tärkeää edistää heidän hyvinvointiansa, myös työpaikan ulkopuolella (Gopal ja muut, 2025). Tähän hyvä keino on joustavuus (Gopal ja muut, 2025). Z-sukupolven työntekijät arvostavat joustavia työkäytäntöjä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä, tehokkuutta ja sitoutumista organisaatioon (Aggarwal ja muut, 2022). Joustavien työkäytäntöjen nähdään parantavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Gopal ja muut, 2025). Lisäksi, kun heille annetaan vapautta ja keskitytään tuloksiin eikä aikaan, luottamus ja motivaatio kasvavat (Aggarwal ja muut, 2022). Wijayadi ja Yuniasanti (2025) toteavat, että työn joustavuus ei yksinään lisää Z-sukupolven sitoutumista; kun työntekijän tunneäly sekä työn joustavuus ovat samanaikaisesti korkealla tasolla, on sitoutuminen organisaatioon vahvaa.

Gopal ja muut (2025) toteavat, että merkityksellinen työ sitouttaa työntekijöitä. Dwivedula (2025) lisää, että Z-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon myös arvoilla on merkittävä vaikutus; omien arvojen pitäisi olla yhdenmukaisia työn kanssa. Z-sukupolvelle merkityksellinen urakehitys tarkoittaa sitä, että työ tarjoaa samanaikaisesti taloudellista vakautta, tukee henkistä hyvinvointia ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa myönteisesti ympäristöönsä (Gopal ja muut, 2025). Näiden tekijöiden yhdistelmä on heille keskeinen työtyytyväisyyden ja pitkäaikaisen sitoutumisen edellytys (Gopal ja muut, 2025).

Työtyytyväisyyden nähdään edistävän työtehtävissä suoriutumista sekä lisäävän organisaatioon sitoutumista (Aggarwal ja muut, 2022). Myös Achmad ja muut (2023) toteavat, että työtyytyväisyydellä ja osaamisen kehittämisellä nähdään olevan positiivinen ja merkittävä vaikutus organisaatioon sitoutumisessa. Aggarwal ja muut (2022) kertovat työtyytyväisyyttä kasvattavan muun muassa palautteen saaminen, tunnustaminen sekä edut. Lisäksi palkitsemisella on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen (Kumari ja muut, 2021; Tănăsescu & Leon, 2019). Tutkimuksen mukaan sekä aineelliset että aineettomat palkitsemistavat edistävät työtyytyväisyyttä huomattavasti (Morgan ja muut, 2013). Xueyun ja muut (2023) lisäävät, että työhyvinvoinnin nähdään vaikuttavan sitoutumiseen positiivisesti ja työuupumuksen negatiivisesti.

Gopal ja muut (2025) kertovat palkitsemisen olevan tehokas tapa kasvattaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota työpaikalla. Seitovirta ja muut (2015) lisäävät, että palkitseminen lisää työntekijöiden sitoutumista työhönsä sekä työnantajaansa. Hua ja muut (2020) täsmentävät aineellisen palkitsemisen lisäävän työntekijöiden sitoutumista työhön. Lisäksi aineeton palkitseminen nähdään tärkeänä tekijänä lisätä sitoutumista työhön (Tymon ja muut, 2010). Näin ollen palkitseminen, sekä aineellinen että aineeton, muodostavat keskeisen välineen, jonka avulla organisaatiot voivat vahvistaa työntekijöidensä motivaatiota ja sitoutumista. Palkitsemiseen ja sen eri muotoihin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3 Palkitseminen

Tässä luvussa käsitellään palkitsemista. Luvussa määritellään palkitsemisen käsite. Luvussa perehdytään palkitsemisen kokonaisuuteen ja käydään läpi siihen sisältyviä aineellisia sekä aineettomia palkitsemisen keinoja. Lisäksi luvussa käydään läpi Z-sukupolven näkemyksiä palkitsemisesta. Viimeisenä luvussa käsitellään itsemääräämisteoraa, jota on laajennettu Z-sukupolven ominaispiirteisiin sopivaksi.

3.1 Yleistä palkitsemisesta

Brattonin ja Goldin (2007, s. 360) mukaan palkitsemisella tarkoitetaan kaikkia organisaation antamia rahallisia, ei-rahallisia ja psykologisia korvauksia vastineeksi työntekijöille heidän työpanoksestaan. Palkitseviksi asioiksi voidaan katsoa olevan kaikki työnantajan tarjoamat asiat, jotka työntekijä kokee palkitsevina (Kauhanen, 2010a, s. 97).

Palkitseminen on osa johtamista (Seitovirta ja muut, 2015) ja sen avulla organisaatio voi tuoda näkyväksi omia tavoitteita ja arvoja (Hakonen ja muut, 2014, s. 14) sekä kannustaa työntekijöitä toimimaan strategian, tavoitteiden ja arvojen mukaisesti (Kauhanen, 2010a, s. 88). Organisaation näkökulmasta palkitsemisen keskeinen tarkoitus on vaikuttaa yksilöiden toimintaan organisaation toivomalla tavalla (Troberg ja muut, 2004, s. 34). Tavoitteina voivat olla esimerkiksi osaavan henkilöstön houkuttelevaaminen ja sitouttaminen, hyvien työsuoritusten tukeminen, osaamisen ja toiminnan kehittäminen, työn innostavuuden lisääminen sekä toiminnan tuottavuuden parantaminen (Ylikorkala ja muut, 2018, s. 13). Lisäksi palkitsemisella voidaan edistää työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia (Troberg ja muut, 2004, s. 34). Työntekijän näkökulmasta palkitsemisen avulla organisaatio kertoo työntekijän suoriutumisesta työssä ja onnistuessaan tukee työntekijän motivaatiota (Troberg ja muut, 2004, s. 34). Toimiva palkitseminen edellyttääkin, että siinä huomioidaan sekä organisaation että yksilön näkökulmat (Troberg ja muut, 2004, s. 35).

Työntekijä antaa organisaatioon oman osaamisensa, työpanoksensa ja ideansa, jos kokee saavansa vastineeksi sopivan taloudellisen tai henkisen palkkion (Viitala, 2013, s. 138). Organisaation tehtävänä onkin luoda sellainen palkitsemisjärjestelmä, jossa työntekijät kokevat, että työntekijän oma panos on tasapainossa yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen kanssa (ks. kuvio 3) (Viitala, 2013, s. 139).



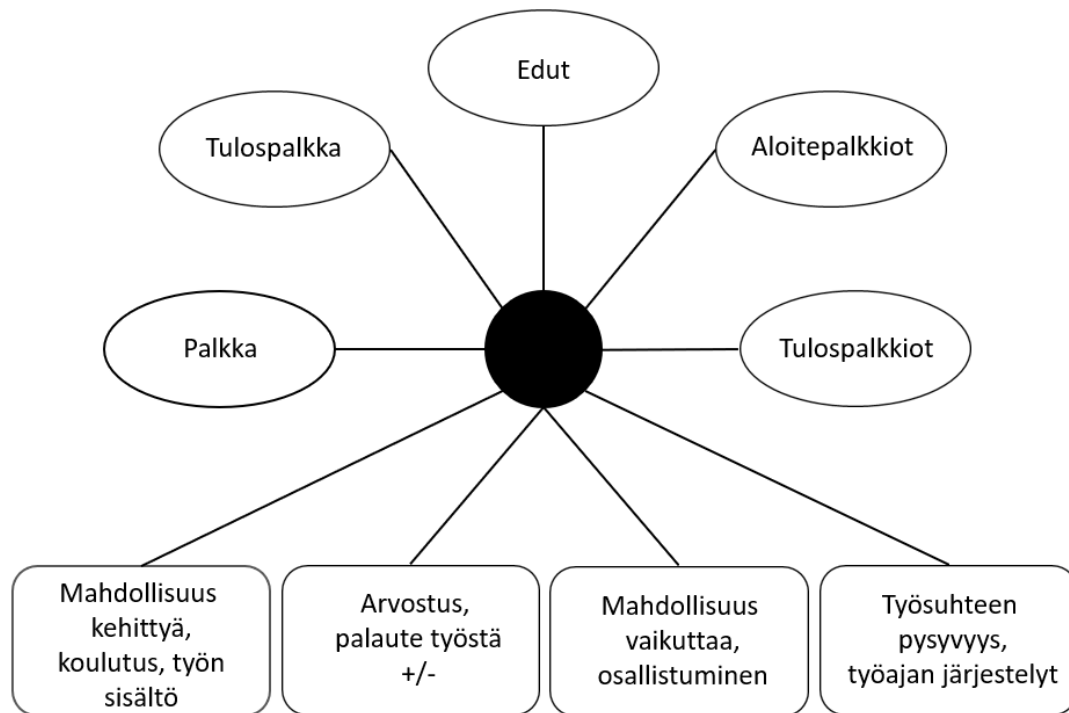
Kuvio 3. Kuvaus palkitsemisen vaihtosuhteesta työntekijän ja organisaation välillä (Ylikorkala ja muut, 2018, s. 38).

Hyvin toimiva palkitseminen tukee organisaation liiketoimintastrategiaa, on osa johtamisjärjestelmää ja auttaa organisaatiota menestymään (Hakonen ja muut, 2014, s. 280). Palkitseminen tulisi nähdä organisaation strategisena työkaluna, jonka avulla voidaan vaikuttaa työntekijöihin (Tănăsescu & Leon, 2019).

3.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Tutkimusten perusteella organisaatioiden tulisi hyödyntää palkitsemisessa palkitsemisen kokonaisuutta (Bussin & Van Rooy, 2014; Dlamini & Mabaso, 2018; Fobian & Maloa, 2020; Galetic ja muut, 2016). Palkitsemisen kokonaisuudella tarkoitetaan aineellisten ja

aineettomien palkitsemistapojen muodostamaa kokonaisuutta (Bussin & Van Rooy, 2014; Galetic ja muut, 2016). Kuvio 4 havainnollistaa esimerkin palkitsemisen kokonaisuudesta: aineelliset palkitsemistavat kuvataan soikiaina ja aineettomat palkitsemistavat suorakulmioina. Organisaatio rakentaa oman palkitsemisen kokonaisuutensa valitsemalla erilaisia aineellisia ja aineettomia keinoja, joita se tarjoaa työntekijöilleen (Ylikorkala & Sweins, 2015, luku 1.1).



Kuvio 4. Esimerkki palkitsemisen kokonaisuudesta, jossa keskellä voidaan ajatella olevan joko työntekijä tai organisaatio (Ylikorkala ja muut, 2018, s. 36).

Yhtä jokaiseen organisaatioon soveltuvaa palkitsemisjärjestelmää ei ole olemassa (Bratton & Gold, 2007, s. 360). Lisäksi nähdään, että yhdenlainen palkitsemisjärjestelmä koko organisaatiossa ei toimi nykyisessä monisukupolvisessa työvoimassa (Bussin ja muut, 2019). Chi ja muut (2023) korostavat, että palkitsemistapoja valittaessa johdon on tärkeää huomioida työntekijöiden odotukset sekä aineellisten että aineettomien palkkioiden osalta.

Toisaalta suuret organisaatiot eivät välttämättä pysty räätälöimään palkitsemistaan täysin yksilöllisesti jokaiselle työntekijälle, sillä tämä lisäisi sekä ajallisia että koordinoinnin kustannuksia (Bussin & Van Rooy, 2014). Tämän vuoksi organisaation tulisi keksiä tapa segmentoida työntekijät heidän palkitsemismielitystensä mukaan ja pyrkiä tasapainoon organisaation tehokkuuden ja yksilöllisyyden välillä (Bussin & Van Rooy, 2014).

Palkitsemisen kokonaisuuden tulisi tukea organisaation strategisia tavoitteita, lisätä työntekijöiden tuottavuutta ja sitoutumista, auttaa houkuttelemaan uusia työntekijöitä, vahvistaa työtyytyväisyyttä (Bwowe & Marongwe, 2018) sekä auttaa organisaatiota pysymään markkinoilla (Tarigan ja muut, 2022). Mikäli palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa halutulla tavalla organisaation toimintaan, ja sekä henkilöstö että esihenkilöt ovat siihen tyytyväisiä, voidaan palkitsemisen kokonaisuutta pitää kyseiselle organisaatiolle sopivana (Ylikorkala ja muut, 2018, s. 26).

3.3 Palkitsemisen muodot

Kirjallisuudessa palkitsemista kuvataan monin eri käsittein. Esiin nousevat aineellinen ja aineeton palkitseminen (esim. López-Pérez & Vorsatz, 2010) sekä ulkoinen ja sisäinen palkitseminen (esim. Kumari ja muut, 2021; Mosquera ja muut, 2020). Aineellisilla palkitsemisen keinoilla tarkoitetaan rahallisia, rahan arvoisia (Ylikorkala & Sweins, 2015, luku 1.1) tai rahassa mitattavia palkitsemistapoja (Troberg ja muut, 2004, s. 39). Aineettomilla palkitsemisen keinoilla taas tarkoitetaan palkkioita, jotka eivät vaikuta yksilön aineelliseen hyvinvointiin, vaan hänen tunnetilaansa (López-Pérez & Vorsatz, 2010). Sillä tarkoitetaan organisaation toimintatapoja ja organisaatiokulttuuriin liittyviä ominaisuuksia, joilla on merkittävä yhteys yksilön omaan tunnekokemukseen (Troberg ja muut, 2004, s. 43). Aineettomilla palkitsemistavoilla viitataan esimerkiksi työhön ja siinä kehittymiseen, työympäristöön sekä palautteenantoon liittyviä keinoja (Ylikorkala & Sweins, 2015, luku 1.1).

Ulkoisella palkitsemisella viitataan keinoihin, joiden tavoitteena on lisätä työntekijän ulkoista motivaatiota ja samalla tukea organisaation suorituskkyä (Ledford ja muut, 2013). Tällaisia ulkoisia palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi palkka, etuudet, kannustimet ja ylennykset (Ledford ja muut, 2013). Sisäinen palkitseminen viittaa keinoihin, jotka edistävät työntekijän itsetuntoa ja henkilökohtaista kehitystä (Bratton & Gold, 2007, s. 360). Nämä palkkiot kumpuavat työn sisällöstä, kuten sen koetusta merkityksellisyydestä, monipuolisuudesta ja autonomisuudesta (Bratton & Gold, 2007, s. 360).

Tässä tutkimuksessa aineelliset ja ulkoiset palkitsemisen keinot rinnastetaan toisiinsa, ja niistä käytetään nimitystä aineellinen palkitseminen. Vastaavasti aineettomat ja sisäiset palkitsemisen keinot rinnastetaan toisiinsa, ja niistä käytetään nimitystä aineeton palkitseminen. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä tarkemmin.

3.3.1 Aineellinen palkitseminen

Kuten luvussa 3.3 todettiin, tarkoitetaan aineellisella palkitsemisella rahallisia, rahan arvoisia (Ylikorkala & Sweins, 2015, luku 1.1) tai rahassa mitattavia palkitsemiskeinoja (Troberg ja muut, 2004, s. 39).

Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen on tärkeä osa palkitsemista, koska palkka toimii korvauksena tehdystä työstä (Kauhanen, 2010a, s. 104). Morgan ja muut (2013) tuovat esiin, että työntekijät, jotka kokevat olevansa tyytyväisempiä aineellisiin palkkioihin ovat tyytyväisempiä myös työhönsä. Vastaavasti ne, jotka eivät ole tyytyväisiä taloudelliseen palkitsemiseensa, kokevat etteivät he ole organisaationsa arvostamia (Morgan ym., 2013).

Kirjallisuudessa ei kuitenkaan vallitse yksimielisyyttä siitä, miten aineelliset palkkiot vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Hua ja muut (2020) esittävät, että aineellinen palkitsemisen lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja työhön sitoutumista. Ledford

ja muut (2013) puolestaan osoittavat, että aineelliset palkkiot voivat sekä vahvistaa että heikentää sisäistä motivaatiota. Malik ja muut (2015) korostavat lisäksi, että aineellisten palkkioiden vaikutus työntekijöiden suoriutumiseen riippuu yksilön henkilökohtaisista arvoistaan ja mieltymyksistään.

Aineellisia palkitsemisen keinoja ovat muun muassa kiinteä rahapalkka, tulospalkkio, henkilökohtainen lisä, osakeoptio (Kauhanen, 110b, s. 115) ja voitonjako (Kraft & Lang, 2013). Lisäksi matkavakuutus, ravintoetu, puhelinetu ja autoetu ovat aineellisia palkitsemisen keinoja (Kauhanen, 110b, s. 115).

3.3.2 Aineeton palkitseminen

Luvussa 3.3 aineeton palkitsemisen määriteltiin organisaation toimintatavoiksi ja organisaatiokulttuuriin liittyviksi ominaisuuksiksi, joilla on suuri yhteys yksilön omaan tunnekokemukseen (Troberg ja muut, 2004, s. 43). Aineettomalla palkitsemisella onkin keskeinen merkitys muun muassa työntekijöiden sitoutumiselle, työssä viihtymiselle sekä uralla menestymiselle (Tymon ja muut, 2010).

Aineettomat palkitsemiskeinot nähdään olevan tärkeä osa palkitsemista nykyorganisaatioissa (Bussin & Van Rooy, 2014; Seitovirta ja muut, 2018). Niiden merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa rahallisten palkkioiden painoarvo työntekijöiden näkökulmasta pienenee (Kauhanen, 2010b, s. 117). Özutku (2012) tuo esiin, että aineettomalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa suoraan ja positiivisesti työntekijöiden tekemään tulokseen. Lisäksi aineettomien palkitsemisen keinojen odotetaan olevan joustavia ja mukautuvan muuttuviin sosioekonomisiin olosuhteisiin sekä työympäristöihin (Mohd Salleh ja muut, 2020). Monien aineettomien palkitsemistapojen etuna on myös se, että ne ovat organisaatiolle joko täysin maksuttomia tai aiheuttavat vain vähäisiä kustannuksia (Seitovirta ja muut, 2018).

Aineettomia palkitsemisen keinoja ovat muun muassa itsensä kehittäminen, kasvupolut, palaute, kiitokset, tunnustukset (Kauhanen, 2010a, s. 97), arvostus (Seitovirta ja muut, 2015) ja etenemismahdollisuudet (Dlamini & Mabaso, 2018). Lisäksi joustavat työjärjestelyt, kuten joustavat työajat ja etätyömahdollisuudet, ovat aineettomia palkitsemisen keinoja (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

3.4 Palkitseminen ja Z-sukupolvi

Työntekijöiden mieltymysten ymmärtäminen eri palkitsemisen keinoja kohtaan on avainasemassa työtyytyväisyyden, työntekijöiden sitoutumisen ja organisaation suorituskyvyn lisäämisessä (Alimi & Tukiran, 2024).

Z-sukupolvelle on tärkeää kokonaisvaltainen lähestyminen palkitsemiseen, jossa korostuvat sekä aineelliset että aineettomat palkitsemisen keinot (Mabaso, 2025). Z-sukupolvelle tärkeää on taloudelliset korvaukset, edut, urakehitys, joustavuus, hyvinvointi sekä tunnustukset (Mabaso, 2025). Organisaatioiden on huomioitava tämä monipuolinen lähestymistapa palkitsemisstrategioissaan houkutellakseen ja sitouttaakseen Z-sukupolven työntekijöitä (Mabaso, 2025). Palkitsemisjärjestelmien mukauttaminen tämän sukupolven mieltymyksiin voi lisätä motivaatiota ja lojaalisuutta sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Mabaso, 2025). Mabaso (2025) korostaa erityisesti räätälöityjen ja dynaamisten palkitsemisstrategioiden merkitystä Z-sukupolven jatkuvasti muuttuvien tarpeiden tyydyttämiseksi.

Mabaso (2025) toteaa taloudellisen palkitsemisen olevan tärkeimpiä tekijöitä sitouttaa z-sukupolven työntekijöitä. Hän kertoo z-sukupolven arvostavan rahapalkkaa, suoritusperusteista palkkaa, palkankorotuksia, bonuksia, palkallisia vapaapäiviä, koulutukseen annettua taloudellista tukea sekä luontoisetuja. Z-sukupolvelle on lisäksi tärkeää palkkojen läpinäkyvyys (Mabaso, 2025). Myös Pataki-Bittó ja Kapusy (2021) tuovat esiin korkean rahapalkan ja suoritusperusteisen palkan merkityksen.

Muita Z-sukupolven arvostamia aineellisia palkitsemisen keinoja ovat muun muassa koulutusbonukset, edut liittyen terveellisiin elämäntapoihin sekä lastenhoito (Duarte & Sluka, 2023, s. 56). Mabaso (2025) lisää tärkeiksi myös kattavat etuudet, kuten vakuutukset ja matkakorvaukset. Hyvinvointi ja terveysetuudet ovat Z-sukupolvelle keskeinen osa kokonaispalkitsemista ja vaikuttavat merkittävästi sitoutumiseen (Mabaso, 2025). Esimerkiksi mielenterveyden priorisointi neuvontapalveluilla ja myönteisen organisaatiokulttuurin edistämisen nähtiin tärkeinä hyvinvointia edistävinä tekijöinä (Mabaso, 2025). Myös Pataki-Bittó ja Kapusy (2021) toteavat terveyspalveluiden olevan Z-sukupolvelle arvokkaita.

Z-sukupolvi arvostaa myös aineettomia palkitsemisen keinoja (Mabaso, 2025). Pataki-Bittó ja Kapusy (2021) kertovat z-sukupolven arvostavan aineettomista palkitsemisen keinoista työturvallisuutta ja vakautta. Xueyun ja muut (2023) toteavat, että sukupolvi Z kokee työsuhteen turvaamisen olevan tärkeää uralla. Duarte ja Sluka (2023, s. 107) lisäävät, että he tavoittelevatkin vakituista työsuhdetta.

Lisäksi aineettomista palkitsemisen keinoista Z-sukupolvelle erityisen tärkeitä ovat työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä joustavat työjärjestelyt (Alimin & Tukiran, 2024; Mabaso, 2025). Joustavat työajat, etätyö ja hybridityöskentely mahdollistavat henkilökohtaisen ja ammatillisen elämän paremman hallinnan (Alimin & Tukiran, 2024; Mabaso, 2025). Pelkkä työn joustavuus ei kuitenkaan riitä, vaan sen tulee olla osa laajempaa kokonaispalkitsemista (Mabaso, 2025).

Urakehitys ja itsensä kehittäminen ovat Z-sukupolvelle erittäin merkityksellisiä (Mabaso, 2025). Tämän vuoksi heille tärkeä osa kokonaispalkitsemista on oppimis- ja etenemismahdollisuudet sekä urakehitys (Mabaso, 2025). Z-sukupolven sitoutumista voi lisätä strukturoidut urakehityspolut ja mentorointiohjelmat (Mabaso, 2025). Työnantajan tulee tarjota z-sukupolven työntekijöille jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämisen ohjelmia sekä osallistua koulutuskustannusten maksamiseen (Mabaso, 2025).

Palkitseminen ja tunnustaminen ovat Z-sukupolvelle tärkeitä, sillä he haluavat tuntea olevansa arvostettuja (Aggarwal ja muut, 2022). Myös Mabaso (2025) toteaa tunnustamisen olevan tärkeä osa Z-sukupolven kokonaispalkitsemista. Hän lisää tärkeiksi motivaattoreiksi lisäksi julkisen tunnustuksen, palkinnot, kiitoksen, säännölliset suorituskeskustelut ja positiivisen palautteen. Säännöllinen palaute ja suoritusarviointi antaa z-sukupolvelle tarvittua vahvistusta ja ylläpitää sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä (Mabaso, 2025). Tunnustuksen yksilöllinen räätälöinti lisää työntekijän kokemaa arvostuksen tunnetta (Mabaso, 2025). Alimi ja Tukiran (2024) kertovat sukupolven Z odottavan suuria palkintoja saavutuksistaan. He lisäävät, että palkinnot eivät tarkoita vain rahallista korvausta, vaan myös tunnustusta työpanoksesta.

Z-sukupolvi arvostaa aiempia sukupolvia enemmän mahdollisuutta valita itse omat palkitsemisen keinoja organisaation tarjoamista vaihtoehdoista (Duarte & Sluka, 2023, s. 56). Tämä koetaan merkittäväksi hyvinvointia edistäväksi tekijäksi ja tukee yksilöllisten tarpeiden huomioimista palkitsemisessa (Duarte & Sluka, 2023, s. 107).

3.5 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria (self-determination theory, SDT) on teoria ihmisten motivaatiosta (Deci ja muut, 2017). Itsemääräämisteorian ydinajatus on se, että erilaiset ympäristötekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, vuoksi (Deci ja muut, 2017). Jokainen käytäntö ja toimintatapa organisaatiossa, esimerkiksi työn suunnittelu, palkitseminen ja johtaminen, joko tukee tai häiritsee psykologisten perustarpeiden täyttymistä (Deci ja muut, 2017). Seurauksena psykologisten perustarpeiden täyttymiselle nähdään olevan muun muassa sisäisen motivaation, hyvinvoinnin ja suoriutumisen kasvaminen (Deci ja muut, 2017). Itsemääräämisteoriassa ajatellaan, että työntekijöiden suorituskyky ja hyvinvointi riippuvat siitä, millainen motivaatio heillä on

työtehtäviä kohtaan (Deci ja muut, 2017). Itsemääräämisteoria tarjoaa kehyksen, jonka avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Deci ja muut, 2017).

Salvadorinho ja muut (2024) laajentavat itsemääräämisteoriaa Z-sukupolven ominaispiirteisiin räätälöidyksi. He toteavat, että itsemääräämisteorian kolme psykologista perustarvetta eivät riitä Z-sukupolven motivoimiseksi. He tunnistavat kuusi motivaatiotekijää: autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden, tarkoituksen, flow-tilan ja saavutukset (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Z-sukupolven ominaispiirteisiin räätälöity kuusi motivaatiotekijää (Salvadorinho ja muut, 2024).

Kuusi motivaatiotekijää

Autonomia

Autonomia tarkoittaa ihmisen tunnetta siitä, että ihminen ohjaa itse omaa toimintaansa (Ryan & Deci, 2002). Autonomiassa keskeistä on, että työntekijällä on vapaus vaikuttaa työnsä suorittamiseen (Ryan & Deci, 2000). Autonomian toteutumisella nähdään olevan monia positiivisia vaikutuksia kuten työntekijöiden työtyytyväisyyden ja onnistumisen sekä organisaation tehokkuuden kasvaminen (Deci ja muut, 2017).

Kyvykkyys

Kyvykkyydellä tarkoitetaan kokemusta siitä, että ihminen pystyy toimimaan tehokkaasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja omia kykyjä pääsee käyttämään (Ryan & Deci, 2002). Kyvykkyys ei ole kyky tai saavutettu taito, vaan se on tunne itseluottamuksesta (Ryan & Deci, 2002). Kyvykkyyden tarve saa ihmiset etsimään kykyjensä kannalta optimaalisia haasteita sekä ylläpitämään ja parantamaan kykyjään (Ryan & Deci, 2002).

Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan tunnetta yhteydestä muihin, huolenpitoa sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (Ryan & Deci, 2002). Tarve ei liity tietyn tuloksen saavuttamiseen, vaan tunteeseen olla muiden kanssa turvallisessa yhteydessä (Ryan & Deci, 2002).

Tarkoitus

Z-sukupolven työntekijöille on tärkeää, että työllä on tarkoitus (Salvadorinho ja muut, 2024). Tämän nähdään kasvattavan myös sitoutumista organisaatioon (Salvadorinho ja muut, 2024).

Flow-tila

Flow-tila syntyy yksilöllisten ominaisuuksien, kuten taitojen, ja ympäristötekijöiden, kuten työn vaatimusten, tasapainosta (Salvadorinho ja muut, 2024). Tehtävän vaatimusten ja työntekijän kompetenssien välinen riittävyyden kokeminen onkin erityisen tärkeää sisäisen motivaation kokemisessa ja niiden riittämättömyys voi johtaa työuupumukseen (Salvadorinho ja muut, 2024).

Saavutukset

Nuorten ihmisten nähdään olevan erittäin kiinnostuneita uralla etenemisestä ja ammatillisesta kehittymisestä (Achmad ja muut, 2023). Hyvin tärkeää on myös, että ne ovat linjassa yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa (Salvadorinho ja muut, 2024).

Taulukossa 1 on kuvattu Salvadorinhon ja muiden (2024) löytämiä tekijöitä ja niiden yhteyksiä Z-sukupolven motivaatiotekijöihin.

Tekijät	Autonomia	Kyvykkyys	Yhteen- kuuluvuus	Tarkoitus	Flow-tila	Saavutukset
Taipumus työpaikan vaihtamiseen						x
Joustavuus ja etätyöskentely	x					
Tunnustukset			x			
Työn ja vapaa- ajan tasapaino					x	
Urakehitys						x
Taloudellinen turvallisuus					x	
Sosiaalinen näkyvyys			x			
Digitaalisuus		x				
Olla hyvä työssä		x				
Haasteet					x	
Korkea rahapalkka					x	
Ei-rahalliset palkkiot						x
Työn- ja yksityiselämän erottaminen					x	
Omien intohimojen ja harrastusten harjoittaminen				x		
Työnantajan osoittama kunnioitus ja ystävällisyys			x			
Rakentava ja jatkuva palaute			x			
Ihmisten välinen vuorovaikutus			x			
Olla tarkoitus				x		
Johdon tuki			x			
Autonomia päättöksenteossa	x					

Taulukko 1. Z-sukupolven kokemat tekijät ja niiden yhteys kuuteen motivaatiotekijään (mukaillen Salvadorinho ja muut, 2024, s. 13).

4 Tutkimuksen menetelmät

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologia. Luvussa kuvataan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät; aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analysointimenetelmä. Lisäksi käsitellään tutkimuksen käytännön toteutumista.

4.1 Laadullinen tutkimus ja haastattelu

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Puusa ja Juuti (2020) kertovat, että laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteenä on korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on tarkastella yksittäisiä tapauksia ja tutkimukseen osallistuvien ihmisten omia näkökulmia (Puusa & Juuti, 2020). Keskeistä on tutkittavan ihmisen henkilökohtaiset kokemukset ja tutkimuksen tehtävänä on tehdä teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020). On kuitenkin tärkeää muistaa, että tutkijan tekemät tulkinnat ja analyysi ihmisen kokemuksista on lopulta tutkijan omaa puhetta niistä (Puusa, 2020).

Puusa ja Juuti (2020) toteavat laadullisen tutkimuksen sopivan ilmiöihin, jotka liittyvät ihmisten kokemuksiin, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja kieleen, jonka avulla näitä ilmiöitä jäsennetään. Siinä yleensä keskitytään tutkimaan ihmisten ajatuksia, tulkintoja, käsityksiä ja tunteja erilaisista asioista, tyypillisesti ihmisen omakohtaisen kokemuksen kautta (Puusa & Juuti, 2020).

Tähän Pro Gradu -tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää Z-sukupolven kuuluvien yksilöiden kokemuksia, odotuksia ja käsityksiä työelämästä, palkitsemisesta ja organisaatioon sitoutumisesta. Keskiössä on henkilökohtaiset kokemukset ja ajatukset. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti, millaisia merkityksiä Z-sukupolvi liittyy työelämäänsä ja palkitsemiseen sekä miten Z-sukupolvelle tyypilliset ominaispiirteet vaikuttavat näihin odotuksiin.

Puusa (2020) toteaa haastattelujen olevan eniten käytetty aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelu voidaan nähdä keskusteluna, jolla on etukäteen asetettu tavoite (Puusa, 2020). Koska keskustelu on vuorovaikutteista, pitää muistaa molempien osapuolten vaikutus toisiinsa (Puusa, 2020). Haastattelu nähdään kohdistuvan ajatteluun ja tietoisuuteen, ja sen tavoitteena on kerätä aineisto, jonka perusteella on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä (Puusa, 2020).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat haastattelun sopivan tilanteisiin, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelu nähdään joustavana aineistonkeruumenetelmänä (Puusa, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Puusa (2020) toteaa haastattelun joustavuuden johtuvan siitä, että tiedonkeruutilanteessa tutkija voi suunnata keskustelua tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan, kuitenkin ohjaamatta keskustelua liikaa. Lisäksi haastattelu nähdään joustavana siksi, että haastateltavaa voidaan pyytää tarkentamaan sanomaansa (Puusa, 2020), toistamaan kysymys tai oikaista väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastatteluja on useita erilaisia; muun muassa strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, avoin haastattelu, syvähaastattelu ja teemahaastattelu (Puusa, 2020). Haastattelut voivat olla yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluja (Puusa, 2020).

Hirsjärvi ja Hurme (2022) toteavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on määritelty etukäteen, mutta vastausvaihtoja ei ole rajattu. He lisäävät, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella ja haastateltavat vastaavat omin sanoin. Olennaista onkin siis, että jokin haastattelun näkökohta on koko ajan sama, mutta ei kaikki asiat haastattelussa (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija saa haastateltavilta heidän näkemyksensä tutkimuksen aiheisiin jokaisen haastateltavan omin sanoin (Puusa, 2020).

Tässä Pro Gradu -tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja haastatteluja, jotka on toteutettu yksilöhaastatteluina.

Puolistrukturoitu haastattelu valitaan menetelmäksi, koska se mahdollistaa tutkimuskysymysten kannalta keskeisten teemojen käsittelemisen kaikissa haastatteluissa. Tutkimuksessa keskiössä ovat ihmisten omat kokemukset ja puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltaville mahdollisuuden vastata avoimesti ja tuoda esiin omia kokemuksiaan ja näkemyksiään. Tarkentavien jatkokysymysten sekä kysymysten järjestyksen muuttamisen nähdään sopivan tutkimukseen, jotta kerätty aineisto olisi syvällisempi ja monipuolisempi.

Aineisto kerätään yksilöhaastatteluina, koska halutaan selvittää ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä syvällisesti. Yksilöhaastattelu mahdollistaa omien näkemysten kertomisen vapaasti ja luottamuksellisesti ilman muiden ihmisten vaikutusta. Tämän ajatellaan mahdollistavan avoimemman ja yksityiskohtaisemman keskustelun.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu

Haastattelut toteutettiin suomeksi, koska Pro Gradun kieli on suomi. Haastateltavat kerättiin tutkijan verkostoista. Aineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta. Aineiston kokoon päädyttiin tutkimuksessa siksi, että kahdeksalla haastattelulla tavoitettiin saturaatio. Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistamaan itseään ja tiedonantajilta ei nouse enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Kahdeksan haastattelun jälkeen aineistoon tutustuttiin ja todettiin, että saturaation saavuttamisen takia, ei ole tarvetta etsiä lisää haastateltavia. Aineiston nähtiin olevan riittävä vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan ymmärtämään ihmisten toimintaa, kuvaamaan ilmiötä sekä antamaan teoreettisesti mielekäs tutkinta jollekin ilmiölle. Tämän vuoksi tutkimukseen osallistuvien valinnan pitää olla tarkoituksenmukaista ja sopivaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastateltaville asetettiin kriteerejä. Haastateltavien piti kuulua Z-sukupolveen ja olla täysi-ikäisiä. Heidän piti siis olla vuosina 1995–2008 syntyneitä. Rajaus tehtiin tutkimuseettisistä syistä sekä sen vuoksi, että täysi-ikäiset voivat itse antaa suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen. Lisäksi haastateltavien piti olla yliopisto-opiskelijoita tai yliopistosta valmistuneita. Kyseisen rajauksen nähtiin mahdollistavan vastausten vertailtavuuden sen vuoksi, että haastateltavilla on riittävän yhtenäinen koulutustausta. Lisäksi haastateltavilla piti olla työkokemusta vähintään kahden vuoden ajalta. Työkokemuksen ei tarvinnut olla yhtäjaksoista eikä samasta organisaatiosta. Ajateltiin, että kyseisessä ajassa ihminen on saanut riittävästi omakohtaista kokemusta ja hänelle on muodostunut jonkinlainen käsitys työelämästä sekä palkitsemisesta. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa tehtävissä, eri aloilla ja eri sektoreilla. Haastateltavina oli sekä naisia että miehiä. Näiden nähtiin tuovan aineistoon monipuolisempia vastauksia.

Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin suullisesti. Jos ihminen oli kiinnostunut haastatteluun osallistumisesta, lähetettiin hänelle viesti tai sähköposti, jossa kerrottiin tietosuojailmoituksesta sekä tutkimusesittelystä ja -suostumuksesta. Viesti löytyy liitteestä 2. Haastatteluajat sovittiin yksilöllisesti ja toteutettiin haastateltavalle sekä haastattelijalle sopivana ajankohtana. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä sen litterointitoiminnon vuoksi. Lisäksi Teams mahdollisti haastateltavien saamisen eripuolilta Suomea. Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2026.

Haastattelukysymykset lähetettiin ennen haastattelua sähköpostitse. Haastattelukysymyksiin tutustuminen antoi haastateltaville mahdollisuuden pohtia kysymyksiä rauhassa ja palauttaa mieleen omia kokemuksiaan. Puusa (2020) toteaa, että haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Tämän saavuttamisessa voi auttaa haastattelukysymysten lähettäminen haastateltaville etukäteen (Puusa, 2020). Tämän seurauksena voi olla syvällisempiä ja harkitumpia vastauksia haastattelutilanteessa.

Haastattelun alussa varmistettiin, että haastateltavat olivat tutustuneet tietosuojailmoitukseen sekä tutkimusesittely ja -suostumus viestin sisältöön. Lisäksi varmistettiin, että haastateltavat hyväksyvät ne ja antavat suostumuksensa haastatteluun sekä sen tallentamiseen. Tallentamisen ansiosta haastattelija pystyi palata helposti yksityiskohtiin myöhemmin. Sen nähdään mahdollistavan uskottavien päätelmien teon aineistosta, joka on puheen muodossa (Puusa, 2020). Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, mitä palkitsemisella tarkoitetaan. Käsite avattiin haastateltaville, koska arkikielessä palkitsemisella saatetaan ajatella tarkoitettavan vain rahallisia palkitsemisen keinoja. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, mitä tarkoitetaan aineellisella ja aineettomalla palkitsemisellä. Nämä eivät ole arkikielessä yleisiä termejä, joten haluttiin varmistua siitä, että haastateltava ymmärtää kysytyt kysymykset.

Haastatteluaineisto koostui kahdeksasta haastattelusta. Haastateltavista neljä oli naista ja neljä miestä. Nuorin haastateltavista oli 25-vuotias ja vanhin haastateltavista 27-vuotias. Haastattelujen keston keskiarvo oli 45 minuuttia. Pisin haastattelu oli kestoaltaan 1 h 12 minuuttia ja lyhin haastattelu oli kestoaltaan 35 minuuttia. Litteroidun aineiston kokonaismäärä oli 140 Word-sivua.

Haastateltavista viisi oli haastatteluhetkellä töissä kokoaikaisesti ja kolme osa-aikaisesti. Haastateltavista yksi oli valmistunut maisteriksi, kun seitsemän opiskeli haastatteluhetkellä maisteriopintoja. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa tehtävissä ja eri aloilla. Kaksi haastateltavista työskenteli haastatteluhetkellä julkisella sektorilla ja kuusi haastateltavista yksityisellä sektorilla. Haastateltavilla oli monipuolisesti kokemusta erilaisista työtehtävistä. Kokemusta löytyi muun muassa asiakaspalvelusta, esihenkilötehtävistä, rekrytoinnista, palkanlaskennasta, taksin ajamisesta, koulutusten

järjestämisestä, kirjanpidosta, logistiikasta, ostosta, verotuksesta, salkunhoidosta ja siivoamisesta.

4.3 Aineiston analysointi

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat laadullisen tutkimuksen analyysin etenemistä seuraavasti: aineistoa käydään läpi ja päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa; aineistosta kiinnostavat asiat koodataan eli kerätään merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta; sen jälkeen luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto; viimeisenä kirjoitetaan yhteenveto.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat, että sisällönanalyysin avulla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. He jatkavat, että sisällönanalyysi on tekstianalyysiä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston sisällön kuvaamista sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä luokittelu perustuu aiemmin luotuun malliin, teoriaan tai vastaavaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aiemman tiedon perusteella muodostetaan kategorioita, ja niihin etsitään sisältöä aineistosta löytyvistä kohdista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineiston analyysiä ohjaa siis analyysirunko ja/tai käsitejärjestelmä, joka on muodostettu aikaisemman tiedon perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä tutkimuksessa haastatteleamalla saatu aineisto analysoitiin käyttäen aineistonanalysointimenetelmänä teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Analysointimenetelmän katsottiin sopivan tutkimukseen, koska Pro Gradu rakentuu itsemääräämisteorian ja Z-sukupolven ominaispiirteisiin laajennetun teorian kuuden motivaatiotekijän varaan. Haastattelurunko muodostettiin hyödyntäen kyseistä

tieteellistä teoriaa. Tämän vuoksi katsottiin olevan johdonmukaista analysoida aineistoa saman teorian ja käsitteiden kautta.

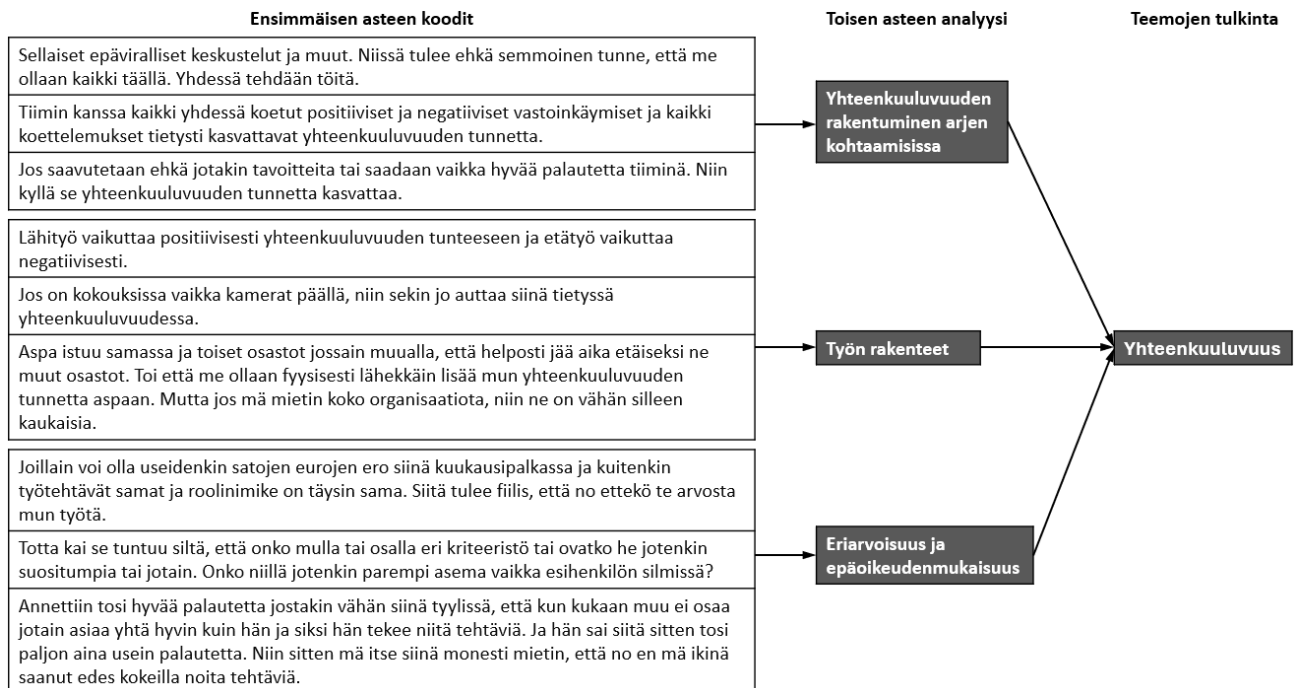
Tässä tutkimuksessa löydetyt kuusi motivaatiotekijää; autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, tarkoitus, flow-tila ja saavutukset muodostivat analyysin keskeisen rakenteen. Näin aineisto voitiin luokitella systemaattisesti ja tulkita suhteessa aiemmin löydettyyn teoriaan.

Lisäksi teorialähtöinen sisällönanalyysi mahdollisti haastatteluista saadun aineiston ja tieteellisen teorian välisen vuoropuhelun. Analyysin avulla voitiin esimerkiksi tarkastella, miten aineisto ilmentää teorian mukaisia ilmiöitä, sekä arvioida miten se suhteutuu tieteelliseen teoriaan.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin käyttäen Gioia-metodia, jonka Gioia ja muut (2013) ovat kehittäneet laadullisen tutkimuksen aineiston läpikäyntiä varten. Metodien avulla kerättyä aineistoa aletaan tarkastelemaan teoreettisesti, ei pelkästään metodologisesti (Gioia ja muut, 2013). Gioia-metodin avulla tutkimuksessa esitetyt väitteet ja havainnot voidaan kohdistaa selkeästi ja läpinäkyvästi aineistoon, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta (Gioia ja muut, 2013).

Metodissa on kolme vaihetta, joiden myötä päästään datasta teoreettisiin johtopäätöksiin (Gioia ja muut, 2013). Kolme vaihetta ovat seuraavat; ensimmäisen ja toisen asteen analyysi sekä teemojen tulkinta (Gioia ja muut, 2013). Ensimmäisen asteen analyysissä koodataan aineisto ja kategorioiden määrä voi olla hyvin suuri (Gioia ja muut, 2013). Toisen asteen analyysissä kategorioita yhdistetään ja pyritään löytämään yhteisiä teemoja (Gioia ja muut, 2013). Viimeisessä vaiheessa löydetyt teemat yhdistetään laajemmaksi ulottuvuudeksi ja luodaan teoreettinen termi kuvaamaan teemoja (Gioia ja muut, 2013).

Kuviossa 6 on esitetty osa Gioia-metodilla toteutettu aineiston analysointi. Ensimmäisen asteen koodit ovat suoria lainauksia haastatteluista. Toisen asteen analyysi koostuu ensimmäisen asteen koodeista tunnistetuista yhteisistä teemoista. Kolmas taso esittää löydettyjen teemojen teoreettisen tulkinnan. Koska aineiston analysointi toteutettiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, on teemojen tulkinnat otettu teoriaosuudessa löydetystä kuudesta motivaatiotekijästä sekä lisäksi yhdestä itse löydetystä teoreettisesta tulkinnasta, joka ei sisällynyt kuuteen motivaatiotekijään.



Kuvio 6. Osa Gioia-metodilla analysoitua aineistoa.

5 Aineiston analyysi

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistosta teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla Gioia-metodilla kerätyt keskeiset havainnot ja löydökset. Havaintojen tueksi luvusta löytyy suoria lainauksia aineistosta. Luvun rakenne on muodostettu käyttäen teoriaosuudessa löydettyjä Z-sukupolven kuutta motivaatiotekijää; autonomiaa, kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta, tarkoitusta, flow-tilaa ja saavutuksia. Lisäksi yksi alaluku sisältää omia löydöksiä liittyen aineelliseen palkitsemiseen, jotka eivät sovi teoriasta tunnistettuihin Z-sukupolven kuuteen motivaatiotekijään.

5.1 Autonomia

Haastatteluaineiston perusteella Z-sukupolven edustajat eivät halua täydellistä vapautta, mutta haluavat mahdollisuuksia päättää työstänsä. Aineistosta nousee myös esiin se, että autonomia ei tarkoita Z-sukupolvelle vain vapautta tehdä työtä itsenäisesti, vaan se koskee mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, päätöksentekoon, työn toteuttamistapoihin sekä ajankäyttöön.

5.1.1 Autonomian vaikutukset

Haastatteluissa korostuu se, että autonomia vaikuttaa keskeisesti sukupolven Z kokemukseen työstä. Haastatteluissa nousee esiin autonomian yhteys työntekijöiden motivaatioon ja työn laatuun. Useat Z-sukupolven edustajat kertovat, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista.

Valtaosa haastateltavista pitää todella tärkeänä sitä, että saisi vaikuttaa siihen, miten työtä tekee. Mahdollisuus päättää työn toteuttamistavoista sekä oman harkinnan käyttäminen nähdään todella tärkeänä ja motivoivana. Vastaavasti tilanteet, joissa työ

on tarkasti ohjattua, koetaan passivoivina ja jopa ”konemaisina”. Kyseisissä tilanteissa koetaan, että työ on ohjattua eikä omaa ajattelua vaativaa toimintaa.

Autonomian nähdään olevan yhteydessä myös työn laatuun. Haastatteluissa tuodaan esiin sitä, että tehtävissä kun saa päättää itse työn toteuttamistavoista, on lopputulos usein laadukkaampi. Lisäksi autonomian myötä z-sukupolven jäsenet kokevat ottavan enemmän vastuuta omasta tekemisestä.

”Se on jollain tavalla merkityksellisempää, kun saa tavallaan itse vaikuttaa siihen. Saa käyttää omaa harkintaa. Ja ehkä jotenkin se oma työskentely on sitä myöten myös laadukkaampaa. Että sä saat vähän käyttää omaa ajatusta siinä, miten jonkin asian vaikka tekee. Ja se myös sitten motivoi, kun saa itse ottaa vastuuta siitä.” (H6, 25 v)

Autonomian rajoittamisella havaitaan olevan negatiivisia vaikutuksia muun muassa Z-sukupolven kokemukseen työn mielekkyydestä ja motivaatiosta. Autonomian rajoittaminen nähdään hyvin negatiivisena asiana ja sen seurauksena työn mielekkyyden ja sitoutumisen nähdään laskevan.

”Jos kokee, että olisi annettavaa johonkin asiaan, mutta siitä halutaan päättää sitten jollain korkeammalla tasolla. Ja ei pääse vaikuttamaan siihen mitenkään. Johonkin asiaan, jos se päätös vaikuttaa sun tekemiseen kuitenkin sen jälkeen. Se vaikuttaa vähän tietysti motivaatioon.” (H5, 27 v)

”Työ, mitä mä nyt teen on aika semmoista toistuvaa ja kaavamaista ja tehdään koko ajan samoja asioita. Se on saanut mut ymmärtämään sen, mitä oikeasti ehkä haluaisi. Niin haluaisin tosi paljon enemmän vapautta ja, että voisin itse vaikuttaa. Enemmän rakentaa sitä työpäivää, koska nyt mä en pysty siihen itse vaikuttamaan pidemmän päälle. Niin pidemmän päälle tällainen ei ole mua varten, vaan haluaisin kyllä vaikuttaa omaan työhön ihan silleen konkreettisesti. Varmasti tulevaisuudessa toi tulee muuttumaan ja myöskin on asia, minkä haluan että muuttuu.” (H7, 26 v)

5.1.2 Odotukset autonomiasta

”Totta kai, mitä enemmän pystyy päättämään työhön liittyvistä asioista, sen parempi.” (H1, 25 v)

Aineistossa korostuu sukupolven Z halu pystyä vaikuttamaan siihen, miten työtä tekee. Lähes jokainen haastateltavista kokee sen todella tärkeäksi. Haastatteluissa nousee esiin Z-sukupolven toive pystyä vaikuttamaan työn sisältöön, toteuttamistapoihin ja päätöksentekoon. Vastauksissa korostuu kuitenkin halu päättää työnteosta annettujen tavoitteiden puitteissa.

”On se tärkeätä pystyä itse vaikuttamaan siihen, miten työtäni teen. Toisaalta on myös tärkeätä, että on jonkun näköiset rajat. Että on olemassa se karsina missä pitää olla, mutta on sitten tarpeeksi kaukana aidat. Että siellä pääsee sisällä vähän itse päättämään, miten tää homma tehdään. Ja se, että on selkeä tavoite mihin pyritään. Mutta siihen sitten pääsen itse vaikuttamaan, että miten siihen päästään.” (H2, 27 v)

Yksi keskeisimmistä autonomiaan liittyvistä toiveista koskee työn joustavuutta. Useassa haastattelussa nousee esiin halu pystyä päättämään työajoista sekä työtekopaikasta. Erityisesti etätyömahdollisuudet ja liukuva työaika nähdään Z-sukupolvelle tärkeinä keinoina sovittaa työtä muun elämän kanssa yhteen.

”Mä toivon sitä, että jos on mahdollista, niin pystyisi tekemään etänä ainakin jonkin verran. Ja sitten toivoisin myös, että olisi vähän joustoa eli pystyisi lähteä aikaisemmin tai pystyisi tulemaan myöhemmin tai aikaisemmin.” (H1, 25 v)

”Mä oon myös miettinyt niitä työpaikkoja tai mihin mä oon mennyt töihin. Just sitä, että millaiset mahdollisuudet siellä on. Että okei täällä toisessa firmassa pystyy tekeen etänä ja toisessa ei.” (H8, 26 v)

”Koen sen kyllä tärkeäksi just niin, että jos on semmoinen työ, että työtehtävät vaan sallii, että sitä kellonaikaa ei turhaan rajoiteta. Jos työ ei ole semmoista aikaan sidottua, että iltavirkut saa tehdä iltatöitä ja aamuvirkut saa tehdä aamulla sitä työtä. Jos ei sillä ole suurta merkitystä, koska se työ tehdään.” (H3, 26 v)

Lisäksi muutamassa haastatteluissa nousee esiin vastavuoroisuuden merkitys joustavuudessa. Z-sukupolvi toivoo myös työnantajalta joustoa, että joustaminen ei tulisi vain työntekijän puolelta. Tässä siis korostuu tarve tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.

”On valmius joustaa niinku itsellä, mutta tietysti toivoo, että sitten myös työnantaja voi joustaa takaisin. Että se ei ole niinku yksisuuntaista.” (H5, 27 v)

Vaikka autonomia nähtiin pääasiassa myönteisenä ja toivottavana asiana, tuli aineistossa esiin myös näkemys siitä, että autonomian merkitys ei ole niin tärkeää. Yksi haastateltavista totesi, että ei pidä vaikutusmahdollisuuksia kovinkaan tärkeinä. Hän kuitenkin lisäsi toivovansa sitä, että työskentelyä ei valvottaisi liikaa. Autonomian merkitys voi siis vaihdella yksilöstä riippuen.

5.1.3 Itsenäisyys ja yhteisöllisyys

Vaikka sukupolven Z edustajien haastatteluissa korostuu autonomian tärkeys, on heille samaan aikaan tärkeää sosialisoituminen ja kollegat. Autonomian ja sosiaalisuuden ei siis nähdä sulkevan pois toisiaan. Vastauksissa korostuu haastateltavien tarve työskennellä itsenäisesti, kuitenkin sisällyttäen työhön merkityksellistä vuorovaikutusta.

Haastateltavien piti päättää, kumman valitsee ennemmin; tiimityöskentelyn vai yksintyöskentelyn. Suurin osa haastateltavista valitsi yksintyöskentelyn. Kuitenkaan täydellinen yksintyöskentely tai täydellinen tiimityöskentely ei yleensä ollut toivottavaa. Z-sukupolvella korostui tarve yhdistää itsenäinen työskentely sekä tiimityöskentely.

”Jos mun pitäisi valita ideaali, olisi se, että olisi vähän molempia. Eli sillä lailla, että ei olisi täysin yksin yksinäisyydessään, että olisi tiimi jollain tavalla mukana. Mutta ei ehkä silleen, että koko työ olisi sitä tiimin kanssa asian pyörittelyä.” (H1, 25 v)

”Arvostan sitä, että olisi itsenäistä tekemistä, mutta sitten se tiimin kanssa työskentely ja asioiden läpikäyminen yhdessä. Niin se on kyllä ehdottomasti

omasta mielestä tarpeen. En sitten tiedä onko se 60 % itsenäistä työskentelyä vai 70 % se mitä ehkä tavoittelen, mutta ehkä sitten kuitenkin enemmän sitä itsenäistä.” (H5, 27 v)

Tiimin merkitys korostuu erityisesti vuorovaikutuksen, avun saamisen ja antamisen sekä vastuun jakamisen myötä. Useat Z-sukupolven kuuluvat nostavat esiin sitä, että vaikka työ tehtäisiin itsenäisesti, on tiimin läsnäolo tärkeää.

”Tykkään siitä, että voi yhdessä sparrailla, miettiä, pohtia niitä juttuja. Ja jotenkin sitten on helppo aina kysyä apua tai auttaa itse muita. Ja sitten siitä tulee jotenkin semmoinen fiilis, että ei ole yksin niiden asioiden kanssa.” (H7, 26 v)

”Se olisi vähän yksinäistä vaan puurtaa jossain itsekseen ja sitten lähettää vain jotain tiedostoja sähköpostilla ja olla ilman vuorovaikutusta.” (H5, 27 v)

5.2 Kyvykkyys

Aineiston perusteella havaitaan, että Z-sukupolvelle kyvykkyys ei ole pysyvä ominaisuus, vaan muuttuva kokemus. Kokemukseen nähdään vaikuttavan muun muassa oppiminen, palaute, työympäristö ja tunteet.

5.2.1 Kyvykkyys oppimisprosessina

Haastatteluaineistossa Z-sukupolvelle kyvykkyys ja kyvykkyyden puute ei näyttäydä yksilön pysyvänä ominaisuutena, vaan muuttuvana prosessina. Aineistosta havaitaan, että tunne kyvykkyydestä syntyy vasta, kun yksilöllä työtehtävästä riittävä hallinnan ja osaamisen tunne.

Lähes jokaisessa Z-sukupolven edustajan haastattelussa esiin nousee se, että uusien tehtävien yhteydessä osaaminen ja kyvykkyys koetaan matalana. Haastatteluissa nousee esiin muun muassa riittämättömyyden, ärsyyntymisen ja osaamattomuuden tunteita. Kyvykkyyden kuitenkin nähdään kasvavan, kun aikaa kuluu ja työtehtävät tulevat tutuiksi.

Useat Z-sukupolven edustajat kertovatkin siitä, kuinka osaaminen rakentuu vähitellen harjoittelun kautta, mikä vahvistaa nopeasti kyvykkyyden tunnetta.

”Kun on opetellut jotain uutta asiaa niin siitä tulee helposti paineet opetella niitä asioita, ja sitten jos ei oookkaan tarttunut mieleen tai muuta. Niin sitten niissäkin ehkä tuntuu vähän, että on huono ja pitäisi nopeammin oppia asioita.” (H4, 25 v)

*”Kun mä aloitan jonkun uuden homman. Kun mä alkuun en osaa sitä, niin mä ajattelen siinä kohtaa, että mä oon niin p****a tässä. Että mä en ikinä opi tätä. Että mä en ole tarpeeksi fiksu. Mä en ole tarpeeksi hyvä. Epätoivonkin pohjalla käydään. Sitten mä pikkuhiljaa aina opin sen homman ja sitten tulee semmoinen ylpeys.” (H1, 25 v)*

5.2.2 Tilannetekijät

Haastatteluaineisto osoittaa, että sukupolven Z kokemus kyvykkyydestä ei perustu pelkästään yksilön osaamiseen, vaan siihen vaikuttaa myös erilaiset tilannetekijät. Haastatteluissa korostuvat muun muassa ajankäyttö, keskeytykset, työtehtävien selkeys ja perehdytyksen laatu. Aineiston perusteella kyvykkyys ei siis pelkästään ole Z-sukupolvelle yksilön sisäinen ominaisuus, vaan siihen liittyy vahvasti ympäristö ja työlle annetut edellytykset.

Käytettävissä olevan ajan nähdään vaikuttavan sukupolven Z kokemukseen kyvykkyydestä. Eräässä haastattelussa nousee esiin se, että riittävä aika mahdollistaa työn tekemisen huolellisesti vahvistaen kokemusta osaamisesta. Kyvykkyyden ei siis nähdä liittyvän pelkästään osaamiseen vaan myös työn organisointiin.

”Yleensä tuntuu siltä, että on hyvä siinä mitä tekee, kun on aikaa tehdä asiat kunnolla. Ja silloin yleensä niistä tulee semmoinen lopputulos mihin on itsekin tyytyväinen. Mulla usein työ on aika hektistä ja tulee joka välissä katkaisuja. Sitten tuntuu, että kaikki jää vähän puolitiehen ja tulee helposti semmoinen olo, että nyt ei itseltä suju ollenkaan. Vaikka syy voi ollakin vähän siinä, että siihen ei saa mahdollisuuttakaan.” (H2, 27 v)

Aineiston perusteella Z-sukupolvi näkee myös perehdytyksen keskeisenä tekijänä, joka mahdollistaa tai heikentää kyvykkyyden kokemuksen rakentumista. Puutteellisen perehdytyksen nähdään hidastavan oppimista ja heikentävän kyvykkyyden kokemusta.

”Kyllä se on todella kuormittavaa, kun ei osaa sitä hommaa mitä pitäisi tehdä. Kun mä olin traineena, niin mulle ei edes opetettu kaikkia hommia. Mun piti aika paljon kysyä niiltä vakkareilta, että miten asioita tehdään.” (H1, 25 v)

Z-sukupolven haastatteluissa nousee esiin myös erilaiset asiakaskohtaamiset kyvykkyyteen vaikuttavina tekijöinä. Onnistuneet asiakaskohtaamiset nähdään tuottavan suurta kyvykkyyden kokemusta välittömästi esimerkiksi tyytyväisen asiakkaan ja positiivisen palautteen myötä. Toisaalta haastavat tilanteet asiakkaiden kanssa saattavat aiheuttaa kokemuksia epäonnistumisesta ja vaikuttavan kyvykkyyden kokemukseen negatiivisesti.

”Kun pystyy helposti ja vaivattomasti neuvomaan asiakasta. Että saa sen asian saman tien hoidettua ja se asiakaskin on oikeasti tyytyväinen. Jotenkin siitä välittyy, että se oli tyytyväinen ja asia hoitui helposti ja kivasti. Ja sitten siitä saa kanssa itse sen tunteen, että jes tän mä osasin ja tää meni hyvin” (H7, 26 v)

”Joskus asiakkaatkin on ihan tyytymättömiä. Niin sitten tuntuu, että olisin huono työssä. Vaikka eihän se yleensä meistä johdu, vaan ne syyt on jossain muualla ja sitten se vaan purkautuu. Niin kyllä sitten tulee kanssa sellainen, että no miksi mä en nyt sitten osannut tätä tai miksi mä en tehnyt tätä paremmin.” (H7, 26 v)

5.2.3 Palaute, tunnustus ja tunteet

Aineistossa palaute ja tunnustus näyttäytyvät todella keskeisinä tekijöinä Z-sukupolven kokeman kyvykkyyden rakentumisessa ja vahvistumisessa. Vaikka aineistosta nousee esiin se, että Z-sukupolven edustajat pystyvät arvioimaan osaamistaan myös itsenäisesti, toimii ulkopuolelta saatu palaute ja tunnustus usein ratkaisevana tekijänä konkretisoiden ja vahvistaen kokemusta kyvykkyydestä. Palaute voi tulla niin asiakkaalta kuin kollegaltakin. Z-sukupolven haastatteluissa nousee esiin se, että kyvykkyyden

kokemus ei aina vaadi selkeää arviointia, vaan se voi rakentua arkisissa, jopa pienissä tilanteissa.

Erityisesti muiden ihmisten antama tunnustus nähdään vahvistavan sukupolven Z tunnetta siitä, että on osaava. Tunnustus saattaa tulla niin kollegalta kuin asiakkaaltakin. Lisäksi Z-sukupolvi kokee merkityksellisenä asiakkailta ja kollegoilta saadun palautteen. Useat haastateltavat kokevat, että palaute toimii vahvistuksena omalle toiminnalle ja auttaa ymmärtämään konkreettisesti olevansa osaava. Ulkopuolinen tunnustus nähdään vahvistavan ja tekevän näkyväksi jo olemassa olevaa kokemusta kyvykkyydestä. Kokemus kyvykkyydestä ei siis nähdä perustuvan vain yksilön omaan arvioon, vaan rakentuvan vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja kollegoiden kanssa.

”Jos joku itseä vanhempi kollega tuli kysymään apua, että hei sä tiedät nää hommat tosi hyvin, että voit sä nyt kertoa miten tää homma menee. Niin tällaisissa tilanteissa tuntui, että on tosi hyvä.” (H3, 26 v)

”Jos on ollut joku projekti, minkä parissa on viettänyt vähän enemmän aikaa. Ja siitä on tullut hyvää palautetta niin tietysti siinä tilanteessa on sen palautteen johdosta sitten kokenut, että on tosi hyvin mennyt ja ollut tosi hyvä siinä mitä on tehnyt. Vaikka tietysti siinä jo usein tajuaa jossain kohtaa, kun sitä itse tekee. Mutta ehkä jonkun muun sanomana se konkretisoituu enemmän. Se kyllä vaikuttaa, koska sitten kun kokeneemmat ihmiset arvostaa sitä. Niin sit se jää havaittua eri tavalla. Että onkin hyvin mennyt tai osannut.” (H5, 27 v)

”Toki sitten, kun saa vaikka hyvää palautetta. Niin totta kai sitä kokee myös onnistumisen tilanteita niissäkin hetkissä.” (H6, 25 v)

Aineistossa Z-sukupolven kokemus kyvykkyydestä näyttäytyy hyvin tunnesidonnaisena ilmiönä. Tunteiden nähdään toimivan välittöminä tulkintoina omasta kyvykkyydestä. Positiivisten tunteiden nähdään vahvistavan z-sukupolven kokemusta kyvykkyydestä, kun taas epäonnistumiset hetkellisesti heikentävät kyvykkyyden kokemusta. Z-sukupolven jäsenten esiin nostamia tunteita ovat muun muassa ylpeys, onnistuminen, epävarmuus ja turhautuminen. Tunteet ovat kuitenkin yleensä vain hetkellisiä.

Esimerkiksi epäonnistumisten ei nähdä romuttavan sukupolven Z jäsenten uskoa omasta osaamisesta, vaan he pystyvät käsittelemään ne osana oppimista.

”Esimerkiksi puhelussa, kun sieltä kysytään jotain asiaa mistä mulla ei ole hajuakaan. Ei tiedä, miten sitä lähtisi tavallaan ratkomaan. Niin siitä tulee ehkä semmoista turhautumista.” (H7, 26 v)

”Tuntuu todella hyvältä ja palkitsevalta tehdä tehtäviä, joita osaa. No sitä tekee mieluusti.” (H1, 25 v)

”Totta kai se ärsyttää, mutta mä en kauheasti jää kuitenkaan niihin vellomaan. Että mä oon silleen, että mä yleensä kuitenkin teen parhaani. Mitä siinä hetkessä niillä tiedoilla pystyy tehdä. Niin sitten mä oon silleen, että okei no tästä opittiin ja ensi kerralla paremmin. Eteenpäin vaan, että en mä niitä kauheasti silleen pitkäksi aikaa jää miettiä.” (H7, 26 v)

5.3 Yhteenkuuluvuus

Aineiston perusteella havaitaan, että Z-sukupolven kokemus yhteenkuuluvuudesta näyttäytyy kokemuksena hyväksytyksi tulemisesta, kuulumisesta osaksi työyhteisöä ja yhteydestä muihin. Yhteenkuuluvuus ei ole yksittäinen tekijä, vaan muuttuva ilmiö, joka muodostuu kokemusten, rakenteiden ja sosiaalisuuden yhteisvaikutuksesta.

5.3.1 Yhteenkuuluvuuden rakentuminen arjen kohtaamisissa

Haastatteluaineiston perusteella sukupolven Z kokemus yhteenkuuluvuudesta rakentuu erityisesti arjen vuorovaikutustilanteista ja jaetuista kokemuksista. Aineistossa korostuu epävirallisten kohtaamisten tärkeys sekä jatkuva ja luonteva vuorovaikutus kollegoiden kanssa. Yhteiset lounastauot ja kahvitauot sekä muut spontaanit keskustelut nähdään mahdollistavan rennon vuorovaikutuksen ja henkilökohtaisemman suhteen rakentumisen.

"Kun on tekemisissä muiden ihmisten kanssa, oli se sitten etänä tai lähinä toimistolla; työpisteellä, lounaalla tai kahvilla. Niin tommoiset asiat vaikuttaa positiivisesti." (H4, 25 v)

"Sellaiset epäviralliset keskustelut ja muut. Niissä tulee ehkä semmoinen tunne, että me ollaan kaikki täällä. Yhdessä tehdään töitä. Me ollaan ihmisiä, että me ei olla mitään robotteja, jotka herää aamulla ja tulee töihin." (H8, 26 v)

Z-sukupolven yhteenkuuluvuutta nähdään vahvistavan myös yhteiset kokemukset; erityisesti onnistumiset ja haasteet. Näissä tilanteissa yhteenkuuluvuus rakentuu tilanteissa, joissa työntekijät jakavat yhdessä tärkeitä kokemuksia ja suuria tunteita. Lisäksi yhteiset projektit ja ihan tavalliset arkiset tilanteet, joissa ollaan vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa, nähdään lisäävän Z-sukupolven yhteenkuuluvuuden tunnetta.

"Tiimin kanssa kaikki yhdessä koetut positiiviset ja negatiiviset vastoinkäymiset ja kaikki koettelemukset tietysti kasvattavat yhteenkuuluvuuden tunnetta." (H5, 27 v)

"Jos saavutetaan ehkä jotakin tavoitteita tai saadaan vaikka hyvää palautetta tiiminä. Niin kyllä se yhteenkuuluvuuden tunnetta kasvattaa." (H4, 25 v)

Lisäksi jaetut yhteiset kokemukset saattavat aiheutua tilanteissa, joissa työntekijät viettävät aikaa työn ulkopuolella. Esimerkiksi työnantajan organisoimien yhteisten vapaa-ajan aktiviteettien nähdään mahdollistavan tutustumisen eri tavalla kuin työympäristössä. Tällaisten kokemusten nähdään syventävän Z-sukupolven kokemusta yhteenkuuluvuudesta.

"Ollaan oltu teatterissa yhdessä. Sitten on erilaisia urheilujuttuja vaikka padelia, sählyä ja sitten ollaan oltu testaamassa semmoista surffikonetta. Että kaikkea tämmöistä vapaa-ajan juttua järjestetään. Kyllä jotenkin tutustuu ihan eri tavalla, kun se on jotenkin rennompaa. Koska on kuitenkin aina kaikilla ehkä työminä ja sitten muuminä. Niin se ei ole niin vahvasti sellainen työminä. Että semmoista ehkä rennompaa yhdessäoloa, kun mitä normi työarjessa. Niin noi kyllä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta." (H7, 26 v)

5.3.2 Työn rakenteet

Haastatteluaineiston perusteella työn rakenteet, esimerkiksi työn organisointitavat, vuorovaikutuksen muodot ja fyysinen sijainti, vaikuttavat suuresti sukupolven Z kokemukseen yhteenkuuluvuudesta. Z-sukupolvi näkee erilaisten työn rakenteiden mahdollistavan sekä rajoittavan vuorovaikutusta. Aineistosta nousee esiin se, että rakenteet, jotka tukevat ihmisten välisiä kohtaamisia, tiimirajat ylittävää yhteistyötä ja vuorovaikutusta, vahvistavat Z-sukupolven kokemusta yhteenkuuluvuudesta.

Lähityö erottuu aineistosta Z-sukupolven yhteenkuuluvuutta edistävänä tekijänä. Fyysisen läheisyyden nähdään mahdollistavan spontaanin vuorovaikutuksen ja epämuodolliset kohtaamiset, jotka auttavat sosiaalisten suhteiden rakentumisessa. Etätyön taas nähdään vaikuttavan negatiivisesti yhteenkuuluvuuden kokemukseen erityisesti silloin, kun se johtaa sosiaaliseen eristäytymiseen ja aineistossa korostuukin työn organisoinnin tärkeys. Jos vuorovaikutukselle on tilaa ja yhteydenpito toimii etäyhteyden välityksellä, ei etätyö välttämättä estä yhteenkuuluvuuden muodostumista.

”Mun mielestä se on tärkeätä päästä kasvokkain tapaamaan ihmisiä.” (H2, 27 v)

”Lähityö vaikuttaa positiivisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja etätyö vaikuttaa negatiivisesti.” (H3, 26 v)

”Jos on kokouksissa vaikka kamerat päällä, niin sekin jo auttaa siinä tietyssä yhteenkuuluvuudessa. Jos edes joskus on se kamera päällä, niin ainakin ne ihmiset tulee tutummaksi.” (H6, 25 v)

Aineistossa toistuu Z-sukupolven edustajien kokemuksia organisaation sisäisestä jakautumisesta, minkä nähdään vaikuttavan yhteenkuuluvuuteen. Haastateltavat kuvaavat sitä, että oman tiimin tai osaston kanssa koetaan suurta yhteenkuuluvuutta, mutta se ei välttämättä laajene koko organisaatioon. Haastateltavilla on kokemuksia sisäisestä jakautumisesta myös fyysisessä eriytymisessä. Kokemuksia löytyy siitä, että osastot istuvat saman toimiston sisällä eri puolilla tai saman kaupungin sisällä eri toimipisteillä.

”Voi tuntea omassa tiimissään hyvin yhteenkuuluvaksi, mutta sitten muut tiimit saattaa olla hyvin kaukana” (H2, 27 v)

”Aspa istuu samassa ja toiset osastot jossain muualla, että helposti jää aika etäiseksi ne muut osastot. Toi että me ollaan fyysisesti lähekkäin lisää mun yhteenkuuluvuuden tunnetta aspaan. Mutta jos mä mietin koko organisaatiota, niin ne on vähän silleen kaukaisia.” (H7, 26 v)

Organisaation rakenteet voivat myös vahvistaa ja mahdollistaa yhteenkuuluvuutta, mikäli ne tukevat vuorovaikutusta ja ylittävät tiimien välisiä rajoja. Aineistosta nousee esiin Z-sukupolven jäsenten kokemuksia muun muassa säännöllisistä tiimi- ja organisaatiotason kohtaamisista muun muassa yhteisten tapahtumien ja palavereiden muodossa.

”Meillä on kerran viikossa tiimipalaveri oman tiimin kesken. Sit meillä on kerran kuussa semmoinen katsaus koko aspan kesken. Niin se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta aspan sisällä. Ja sitten meillä on kerran kuussa tällöinen koko talon kuukausikatsaus mihin tulee koko talo kaikki osastot. Niin se lisää sitä, että kuulun tähän työpaikkaan ja työyhteisöön ja tähän organisaatioon ja mä oon osa tätä jengiä.” (H7, 26 v)

5.3.3 Eriarvoisuus ja epäoikeudenmukaisuus

Keskeistä haastatteluaineistossa on se, että epäoikeudenmukaisuuden kokemukset heijastuvat suoraan yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Aineisto osoittaa sen, että oikeudenmukaisuus toimii yhteenkuuluvuuden edellytyksenä, koska selkeät ja perustellut arvioinnit ja esimerkiksi palkitseminen ovat helpommin hyväksyttävissä, vaikka se ei olisikaan itselle mieluisa.

Aineiston perusteella Z-sukupolven kokemaa yhteenkuuluvuuden tunnetta heikentävät erityisesti tilanteet, joissa työntekijä kokee eriarvoisuutta ja epäoikeudenmukaisuutta. Epäreilujen kokemusten nähdäänkin rikkovan sukupolven Z kokemusta yhteenkuuluvuudesta kasvattaen etäisyyttä organisaatioon.

Erityisesti palkitseminen nousee aineistossa keskeiseksi Z-sukupolven kokeman eriarvoisuuden lähteeksi. Haastateltavat kuvaavat tilanteita, joissa samasta työstä maksetaan eri palkkaa ilman selkeitä perusteita aiheuttaen turhautumista ja kokemusta arvostuksen puutteesta. Aineistosta nousee esiin myös kokemus siitä, että palkankorotuksen kriteerit on koettu epäjohdonmukaisina. Epäselvät kriteerit palkankorotukselle näyttäytyi Z-sukupolven edustajan silmissä heikentävän oikeudenmukaisuutta ja lisäävän vertailua muihin kollegoihin.

”Joillain voi olla useidenkin satojen eurojen ero siinä kuukausipalkassa ja kuitenkin työtehtävät samat ja roolinimike on täysin sama. Siitä tulee fiilis, että no ettekö te arvosta mun työtä. Että miksi toi toinen saa enemmän kun mä, vaikka me tehdään ihan samaa. Että kyllähän se harmittaa ja ärsyttää. Ne perusteet ei myöskään ole niin hyvät, niin on toi vähän naurettavaa.” (H7, 26 v)

”Itsellä sellainen tilanne oli tuossa syksyllä, että työntekijöitä arvioitiin palkankorotusten osalta aika laajasti. Siinä pitäisi olla yhteiset kriteerit, joiden kautta kaikkia arvioidaan samojen kriteerien kautta, mikä on ihan ymmärrettävää. Mutta sitten toisaalta, kun kuuli sitten niitä kirjallisesti tehtyjä arvioita, joiden perusteella se korotus annettiin tai ei annettu. Niin siellä vaikutti, että osalla oli hieman tiukemmat kriteerit ja osalla sitten arvioitiin vähän löysemmin sitä osaamista. Vaikka tehtävät siihen asti oli ollut ihan täysin samat ja vastuu myös.” (H6, 25 v)

”Totta kai se tuntuu siltä, että onko mulla tai osalla eri kriteeristö tai ovatko he jotenkin suosituimpia tai jotain. Onko niillä jotenkin parempi asema vaikka esihenkilön silmissä? Eikö minun tekeminen näy yhtä lailla kuin vaikka jonkun muun? Ja sitten jotenkin se tuntuu vaan epärehelliseltä, jos sanotaan että kaikkia arvioidaan samalla tavalla ja sitten se ei ehkä kuitenkaan sitten omissa silmissä pidä ihan paikkaansa.” (H6, 25 v)

Z-sukupolven kokemat eriarvoisuuden kokemukset liittyvät lisäksi muun muassa mahdollisuuksiin osallistua, kehittyä ja tulla tunnustetuksi. Aineistosta nousee esiin tilanteita, joissa jotkut työntekijät saavat enemmän näkyvyyttä tai mahdollisuuksia osoittaa omaa osaamistaan. Kokemuksia z-sukupolvella on esimerkiksi tilanteesta, jossa tiettyjä työntekijöitä kehuaan vuolaasti erityisosaamisesta, vaikka muille ei ole annettu

mahdollisuutta kokeilla kyseisiä tehtäviä. Tällöin tunnustus näkyy z-sukupolven edustajalle eriarvoistavana, koska se perustuu eriarvoisiin mahdollisuuksiin eikä pelkästään työssä suoriutumiseen.

”Annettiin tosi hyvää palautetta jostakin vähän siinä tyyliissä, että kun kukaan muu ei osaa jotain asiaa yhtä hyvin kuin hän ja siksi hän tekee niitä tehtäviä. Ja hän sai siitä sitten tosi paljon aina usein palautetta. Niin sitten mä itse siinä monesti mietin, että no en mä ikinä saanut edes kokeilla noita tehtäviä. Ei se edes tiedä miten mä sitä tekisin, kun ei hän ole koskaan antanut mulle siihen mahdollisuutta.” (H6, 25 v)

5.4 Tarkoitus

Z-sukupolven kokemus työn tarkoituksesta rakentuu erityisesti työn vaikutuksesta toisiin ihmisiin, oman osaamisen hyödyntämisestä, koetusta vaikuttavuudesta sekä saadusta palautteesta ja tunnustuksesta. Arvot puolestaan toimivat työn valintaa rajaavana tekijänä määrittäen työn hyväksyttävyyden rajoja, vaikka eivät suoraan aiheuta merkityksellisyyden kokemusta. Työn tarkoitus heijastuu siis prosessina, jossa yksilölliset tulkinnat, sosiaalinen vuorovaikutus, työn rakenteelliset piirteet sekä yksilön ja organisaation arvot muodostavat kokonaisuuden.

5.4.1 Tarkoituksen lähteet ja rakentuminen

Z-sukupolven kokema työn tarkoitus näyttäytyy aineistossa moninaisena ja tilannesidonnaisena ilmiönä, joka muodostuu useista eri lähteistä. Tarkoituksen nähdään rakentuvan erityisesti kokemuksesta, että työ vaikuttaa muihin ihmisiin, tuottaa näkyviä lopputuloksia ja hyödyntää omaa osaamista. Z-sukupolven kokemus työn tarkoituksesta ei ole pysyvä ominaisuus, vaan dynaaminen ja kontekstisidonnainen prosessi, joka muuttuu arjen työtilanteista riippuen.

Z-sukupolven kokemus työn tarkoituksesta aiheutuu erityisesti työn vaikutuksesta toisiin ihmisiin. Aineistosta havaitaan, että sukupolven merkitykselliset kokemukset liittyvät

tilanteisin, joissa oma työ tuottaa konkreettista hyötyä muille ihmisille, esimerkiksi kollegoille tai asiakkaille.

"Aina kun on rekryynyt uuden työntekijän, se tuntuu merkitykselliseltä ihan aidosti. Tuntuu että on varmasti merkitystä myös sille työntekijälle, jonka on ottanut töihin. Niistä tulee yleensä hyvä fiilis. Ja samalla myös kun näitä uusia työntekijöitä pääsee ajamaan sisään ja ohjaamaan. Niin siinä tuntuu, että on merkityksellistä. Ehkä se sitten menee noihin ihmisiin ne jutut, mitkä tuntuu aidosti merkityksellisiltä." (H2, 27 v)

"Varmaan sellaiset hetket on tuntunut merkityksellisiltä, kun on pystynyt auttamaan jotakin jossain vaikeassa tilanteessa." (H6, 25 v)

Lisäksi aineistosta havaitaan, että Z-sukupolven kokemus työn tarkoituksesta liittyy myös työn koettuun vaikuttavuuteen ja konkreettisiin lopputuloksiin. Z-sukupolven edustajat kuvaavat merkityksellisinä sellaisia tilanteita, joissa työn jäljen näkee konkreettisesti ja työllä on selkeä vaikutus. Tarkoitus rakentuu siis kokemuksesta, että oma työ on osa tärkeää kokonaisuutta.

"Kun mä oon tehnyt ostoa niin on se ollut merkityksellistä sillä tavalla, että jos niitä tavaroita ei tilata niin sitten ei ole tavaraa mitä toimittaa asiakkaille eikä myydä. Ja sitten semmoiset missä on saanut vastuuta ja on ollut vaikutusta lopputulokseen." (H8, 26 v)

"Tässä on nytten opiskelujen ohessa tehty kesätöitä ja siellä nyt pääosin tehdään ihmisten sijaisuuksia kesällä, kun vakkarit on lomilla. Niin kyllä se jonkinlaista merkityksellisyyttä tuo, että on pystynyt ns. korvaamaan ne vakituiset työntekijät sitten. Ehkä semmoisissa tilanteissa, että on sitten pystynyt tekemään niitä samoja hommia kuin ne. Ja on pystynyt täyttämään sen, minkä takia sinne on palkattu." (H4, 25 v)

Lisäksi Z-sukupolven kokemus työn tarkoituksesta kasvaa tilanteissa, jotka edellyttävät osaamista ja ajattelua sekä antavat sopivaa haastetta. Aineistosta havaitaan, että tarkoitus rakentuu kokemuksesta, että oma osaaminen on käytössä ja sillä on merkitystä.

"Asiakas soittaa ja siinä on joku pulma. Kuitenkin sellainen, että mä osaan häntä auttaa, mutta se ei ole maailman yksinkertaisin asia kuitenkaan. Että se vaatii myös

multa sellaista osaamista ja jotain syvempää kuin tyylin kyllä tai ei vastauksen. Ja sitten se asiakas on tyytyväinen. Niin tavallaan sitten mä oon onnistunut mun työssä ja tavallaan saanut sen hänen asian ratkaistua.” (H7, 26 v)

”Mä oon huomannut, että jos mä teen tehtävää, jonka vaikeusaste ei ole kovin haastava. Että on aika yksinkertaista. Sellaista, että sen voisi tehdä melkein joku automaatio tai robotit. Että se ei vaadi multa minkään näköistä panostusta tai se on vaan sellaista no tästä nyt klikkailen tai teen jonkun asian, kun tätä kukaan edes huomaa. Että ei tällä ole loppupeleissä mitään merkitystä, vaikka siihen lopputulokseen.” (H6, 25 v)

Aineistosta havaitaan, että tarkoitus ei liity pelkästään työtehtäviin. Erityisesti palaute ja tunnustukset näyttäytyvät keskeisinä tekijöinä, joiden avulla työn tarkoitus tulee näkyväksi, joko vahvistuen tai heikentyen. Aineistosta ilmenee, että positiivinen palaute auttaa sukupolvea Z ymmärtämään tekemänsä työn arvoa ja toisaalta työn huomiotta jättäminen voi heikentää työn tarkoituksen kokemusta.

”Jos on nähnyt paljon vaivaa ja saa hyvää palautetta niin se tietysti kasvattaa sitä merkityksellisyyden tunnetta. Mutta vastaavasti sitten, jos on nähnyt paljon vaivaa ja ei oikein saa mitään palautetta. Niin kyllähän se tietysti syö motivaatiota siinä hetkessä ja tietysti ärsyttää.” (H5, 27 v)

Aineisto kuitenkin korostaa sitä, että Z-sukupolven kokemus työn tarkoituksesta on hauras ja muuttuva. Z-sukupolven kokemus työn tarkoituksesta nähdään heikentyvän esimerkiksi toiston, yksipuolisten tai turhien tehtävien myötä.

”Se työ alkoi nyppimään, kun se oli aina sitä samaa. Niin sitten siinä samalla myös ehkä vähän katoaa se merkitys. Vaikka se on edelleen samalla lailla se merkitys läsnä. Edelleen ne potilaat syö ja huoneilma täytyy desinfioida. Että ne on samat, mutta siihen itse voi tavallaan turtua ja uupua.” (H1, 25 v)

5.4.2 Arvot työn valinnassa

Arvojen merkitys Z-sukupolven työn valinnassa näyttäytyy aineistossa ennen kaikkea rajaavana tekijänä eikä ensisijaisena motivaation lähteenä. Kaikki haastateltavat totesivat arvojen olevan tärkeitä työn valinnassa. Z-sukupolven edustajat korostavat sitä,

että työnantajan arvojen ei tarvitse vastata täysin omia arvoja, mutta ne eivät toisaalta saa olla selkeästi ristiriidassakaan. Aineistosta havaitaan, että arvot toimivat kynnyskysymyksenä; niiden rikkominen saa z-sukupolven jäsenen valitsemaan toisen työpaikan, mutta niiden täyttyminen yksinään ei riitä tuomaan työhön tarkoituksen kokemusta tai motivaatiota.

”En mä menisi semmoisiin, missä mun arvot olisi tosi ristiriidassa. Että kyllä ne arvot vaikuttaa.” (H8, 26 v)

Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa organisaation toiminta koetaan eettisesti ongelmalliseksi. Z-sukupolvi nostaa haastatteluissa esiin selkeitä rajoja, kuten ihmisoikeuksiin, reiluun liiketoimintaan ja työntekijöiden kohteluun liittyviä asioita.

”Kyllä mä mietin siltä kannalta, että en mä kehtaa työskennellä semmoisessa yrityksessä. Että kyllä mua niinku hävettää, että mut liitetään johonkin lapsityövoimaan.” (H1, 25 v)

”Mä oon ollut semmoisessa työpaikassa missä jäi palkat toistuvasti maksamatta. Ei siis paljoa, mutta ne oli joka kerta päivän tai pari myöhässä. Niin se itsessään mun mielestä kertoi vaan sen yhtiön arvomaailmasta, että kuinka paljon työntekijöitä arvostetaan. Sen verran että lähdin sitten ovet paukkuen sieltä. Jos minäkin arvostan työnantajaa niin haluan, että minuakin arvostetaan.” (H3, 26 v)

5.5 Flow-tila

Z-sukupolven kokemus flow-tilasta tarkoittaa työn sujuvuutta, jossa yksilö kokee hallitsevansa työtehtävänsä. Aineiston perusteella flow-tila rakentuu tasapainosta työn haastavuuden ja oman osaamisen välillä. Liian helppo työ johtaa tylsyyteen, kun liian vaativa työ kuormittaa ja heikentää minäpystyvyyttä. Flow-tilan syntyminen edellyttää riittävää palautumista sekä selkeitä rajoja työn ja vapaa-ajan välillä.

5.5.1 Flow-tila sopivan haasteen ja hallinnan tasapainona

Haastatteluaineiston perusteella Z-sukupolven tunne flow-tilasta rakentuu työn vaatimustason ja yksilön hallinnan kokemuksen välisestä tasapainosta. Z-sukupolven edustajat kuvaavat jatkuvasti sitä, että työn mielekkyys sijoittuu liiallisen haastavuuden ja liiallisen helppouden välille. Tämä tasapaino näkyy Z-sukupolvelle flow-tilan keskeisenä ehtona. Optimaalisen haasteen nähdään mahdollistavan oppimisen, onnistumisen kokemukset, motivaation pysymisen ja työn sujuvuuden.

Liian helpon työn nähdään aiheuttavan Z-sukupolvelle merkityksettömyyden ja tylsyyden tunteita. Työtehtävät, jotka eivät vaadi ajattelua tai uuden oppimista heikentävät heidän motivaatiotaan pitkällä aikavälillä. Toisaalta liian haastavat työtehtävät aiheuttavat kuormitusta ja epävarmuutta sekä motivaation heikkenemistä. Erityisesti tehtävät, joiden vaatimustaso ylittää selkeästi oman osaamisen, heikentävät hallinnan tunnetta.

”Kun työ on liian helppoa, se tuntuu semmoiselta mekaaniselta suorittamiselta. Sitä vaan tekee ja tekee, kunnes kyllästyy. Sitten jossain kohtaa alkaa tuntua ihan kauhealta, että pitäisikö mun ehkä lähteä veks tai pyytää jotenkin laajentamaan tätä työtä. Just se, että olisi sopivan haastavaa. Semmoista että vähän saisi vaikka ongelmanratkaisua tehdä. Vähän saisi etsiä tietoa. Niin se on just ideaali, että sulla tulee semmoinen olo, että minä osaan.” (H1, 25 v)

”Jos sä et joudu yhtään itseäsi haastamaan, niin ne onnistumisen tunteet loppuu aika nopeasti. Silloinhan sulla ei ole mahdollisuutta kokea sellaista kehittymisen tunnetta eikä sitä kautta sitten sitä onnistumisenkaan tunnetta.” (H3, 26 v)

”Jos tuntuu, että menee jo liian haastavaksi, ettei pääse oikein liikkeellekään missään niin se on sitten ikävämpi.” (H2, 27 v)

Flow-tilan kannalta keskeistä ei ole tehtävien objektiivinen vaikeustaso, vaan yksilön kokemus siitä, että hallitsee tehtävän. Aineiston perusteella Z-sukupolvelle optimaalinen haaste on sellaista, mikä vaatii ponnistelua, mutta on silti ratkaistavissa omien kykyjen avulla. Aineistosta havaitaan, että flow-tilan saavuttamiseen vaikuttaa myös yksilön

aiempi kokemus ja käsitys osaamisestaan. Liian haastavat tehtävät voivat vaikuttaa osaamisen kokemukseen merkittävästi erityisesti näin uran alkuvaiheessa.

”Se on sopivan haastavaa silloin kun tavallaan osaa, mutta joutuu vähän itsekin selvittelemään.” (H7, 26 v)

”Mä ajattelen, että se on siellä jossain välissä. Kun saa vähän ajatella, hakea tietoa, etsiä ratkaisua ja miettiä vähän ja pohtia, että mikä juttu tässä nytkin on ja miten se ratkaistaan.” (H6, 25 v)

”Kun ei ole vielä niin paljon ollut työelämässä niin ei ole niin vahva kokemus omasta osaamisesta. Niin mä koen, että jos mä olisin tehtävässä, joka olisi aivan liian vaikea, niin kyllä se varmasti vaikuttaisi omaan käsitykseen itsestä ja siitä työstä ja saattaisi musertaakin aika pahasti.” (H1, 25 v)

5.5.2 Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino

Aineiston perusteella työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino on Z-sukupolvelle keskeinen flow-tilan mahdollistava tekijä. Flow-tila edellyttää riittävää palautumista ja mahdollisuutta irrottautua työstä vapaa-ajalla. Riittävä vapaa-aika mahdollistaa palautumisen, joka nähdään tukevan keskittymistä, oppimista ja työn mielekkyyttä.

Z-sukupolven jäsenet korostavat jatkuvasti vapaa-ajan merkitystä jaksamisen edellytyksenä. He eivät halua työn täyttävän koko elämää, vaan aikaa pitää jäädä myös vapaa-ajalle. Vapaa-ajan nähdään olevan tärkeä vastapaino työn kuormitukselle. Havaitaan, että vapaa-ajan merkitys liittyy myös työssä suoriutumiseen ja kehittymiseen. Tämä viittaa palautumisen tärkeyteen edellytyksenä tehokkaalle työskentelylle ja flow-tilan kokemiselle.

”Vapaa-aika on mulle todella tärkeitä. Mun harrastus on mulle niin tärkeä ja semmoinen henkireikä. Mä oon monesti sanonut sitäkin, että mä mieluummin tekisin vaikka lyhyempää viikkoa tai lyhyempiä päiviä, että mulla olisi enemmän aikaa harrastaa.” (H8, 26 v)

”Tietysti se on työskentelyn edellytys, että vapaa-ajalla voi myös hengähtää. Että ei olisi koko ajan työskentelyä tai sitä, että sä olisit koko ajan jossain hälytystilassa. Yhtä lailla ne vapaa-ajan liikunnat tai sohvilla istuskelu tai mitä tahansa se onkaan nukkuminen, ystävien, perheenjäsenten näkeminen - mitä tahansa. Niin totta kai se tuo vastapainoa silleen, että onhan se tärkeitä. (H6, 25 v)

”Niissä työjutuissakin pystyy kehittymään paremmin, kun ei ole koko ajan ajatukset niissä.” (H4, 25 v)

5.5.3 Työn rakenteelliset piirteet

Aineiston perusteella työn rakenteellisilla piirteillä on olennainen merkitys Z-sukupolvelle työn ja vapaa-ajan tasapainon toteutumisessa ja sitä kautta flow-tilan mahdollistumisessa. Muun muassa selkeät työajat, vapaa-ajan kunnioittaminen ja sopiva työmäärä muodostavat keskeisen perustan työn ja vapaa-ajan väliselle tasapainolle. Näiden nähdään mahdollistavan palautumisen ja olevan edellytyksiä flow-tilan syntymiselle.

Z-sukupolvi korostaa haastatteluissa tarvetta erotella toisistaan selkeästi työ ja vapaa-aika. He arvostavat sellaisia töitä, jotka rajautuvat selkeästi työaikaan eivätkä jatku vapaa-ajalle. Tämän nähdään mahdollistavan irrottautumisen työstä. Useat haastateltavat nostavat esiin toiveen siitä, että työasioista ei oltaisi yhteydessä työajan jälkeen; ei iltaisin, viikonloppuisin eikä lomalla. Lisäksi työkuorman määrä nähdään tasapainon mahdollistajana. Tällä nähdään viittaavan työmäärän hallittavuuteen.

”Se on kiva tässä mun nykyisessä työssä ja mitä työnantajakin tukee, että mä voin tehdä vaikka 8–4 ja sitten, kun mä laitan sen työläppäri kiinni niin ne työt jää siihen. Ja sitten mun ei tarvitse yhtään miettiä.” (H7, 26 v)

”Mä toivoisin organisaatiolta sitä, ei vaikka laiteta illalla sähköpostia. Omasta mielestä se olisi tärkeätä, että organisaatio tukisi tommoisia, että sille vapaa-ajalle on oikeasti aikaa.” (H8, 26 v)

”Resursoimalla esim. työtehtävät siten, että ei niin mitään ylitöitä kovin hirveästi ole. Että se on ehkä se lähtökohta.” (H4, 25 v)

Vaikka Z-sukupolven jäsenten kokemuksissa organisaation rooli nähdään merkittävänä työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon mahdollistajana, myös työntekijän oma vastuu tasapainon ylläpitämisestä korostuu. Monet haastateltavat tunnistavat, että oma toiminta ja omien rajojen asettaminen on tärkeää tasapainon syntymiselle.

”Kyllä mä koen, että mullakin osittain on vastuu pitää mun omasta työ- ja vapaa-ajasta kiinni. Jos mulle tarjotaan vuoroa, niin mulla on myös vastuuta sanoa ei.” (H1, 25 v)

”Mä koen, että työnantaja on siinä vähän mahdollistajana, että he luo sellaisen ilmapiirin ja työpaikan, jossa hyvinvoinnista ja vapaa-ajasta voi pitää huolta. Jos mä tuun kotiin ja mulla jo sähköposti huutaa, että pitäisi nyt heti tehdä nämä ja nämä. Mutta sitten myös, kun työnantaja sen mahdollistaa, niin totta kai silloin sun pitää itsekin sillä vapaa-ajalla huolehtia siitä, että sä teet asioita sen eteen, että ne olisi tasapainossa.” (H6, 25 v)

5.6 Saavutukset

Aineiston perusteella saavutukset näyttäytyvät sukupolvelle Z osana uraa ja itsensä kehittämistä. Saavutusten merkitys rakentuu sisäisten kokemusten, kuten oppimisen ja onnistumisen tunteiden sekä ulkoisten tunnustusten, kuten palautteen, kiitosten, urakehityksen ja palkitsemisen vuorovaikutuksessa. Saavutukset toimivat Z-sukupolvelle välineinä edetä uralla ja saada lisää vastuuta, mutta niiden vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen jää rajallisiksi, jos niitä ei tunnisteta tai hyödynnetä organisaatiossa. Saavutukset kytkeytyvät vahvasti tulevaisuuteen suuntaavaan ajatteluun ja toimivat keskeisenä yhteytenä yksilön motivaation, urakehityksen ja sitoutumisen välillä.

5.6.1 Urakehitys ja itsensä kehittäminen

Haastatteluaineiston perusteella urakehitys on todella tärkeää z-sukupolvelle. Jokainen haastateltava kertoo urakehityksen olevan itselleen tärkeää. Aineistosta kuitenkin

havaitaan, että urakehityksen merkitys Z-sukupolvelle ei ole ensisijaisesti tärkeää statuksen tai tittelien kautta, vaan ennen kaikkea itsensä kehittämisen ja oppimisen näkökulmasta. Z-sukupolven edustajat kuvaavat uraansa jatkuvana prosessina, jossa tärkeää on uusien haasteiden kohtaaminen, oman osaamisen laajentaminen sekä jatkuva kehittyminen.

Keskeinen tekijä liittyen urakehitykseen on työn haastavuus. Z-sukupolven jäsenet korostavat, että työn tulisi vaatia ajattelua, haasteita ja antaa mahdollisuuksia ongelmanratkaisuun. Yksipuolinen ja toistuva työ koetaan kuormittavana ja merkityksettömänä. Aineistosta nousee esiin se, että urakehitys nähdään keinona saada työstä riittäviä haasteita ja monipuolisuutta sekä ylläpitää ja kehittää itseään. Lisäksi urakehityksen nähdään keinona välttää paikalleen jämähtäminen.

”Jos miettii että päivästä toiseen, viikosta toiseen, vuodesta toiseen on vaan sitä samaa hommaa missä ei tarvitse miettiä mitään. Niin kyllähän se ketuttaa.” (H1, 25 v)

”Se laskee motivaatiota, kun työ muuttuukin helpoksi ja sitten tietysti on vaarallista jäädä silleen mukavuusalueelle. Sitten ehkä huomaa monen vuoden päästä, että on jämähtänyt tietyille osaamistasolle. Mistä on sitten tietysti vaikeampi silloin lähteä kehittymään. Se, että työnantaja pystyisi tarjoamaan koko ajan tai kuitenkin pidemmän päälle vaativuutta lisää ja sitä kautta myös huomioida se palkassa.” (H5, 27 v)

Z-sukupolven haastatteluissa urakehitys näkyy toiveina jatkuvasta etenemisestä ilman selkeitä ennalta määriteltyjä tavoitteita. Vaikka sukupolvi Z pitää urakehitystä tärkeänä, ei sitä kuitenkaan kuvata elämän keskeisimpänä arvona. Monet haastateltavat korostavat, että ura ei ole itseisarvo, vaan yksi osa elämää. Aineistosta huomataan, että Z-sukupolvelle itsensä kehittäminen työn kautta on merkityksellistä, mutta se ei yksinään määritä elämän suuntaa.

”En osaa sanoa mitään päätepidettä toistaiseksi ainakaan. Tässä nyt koitetaan mennä eteenpäin, nousta koko ajan. Se on ehkä se tavoite.” (H4, 25 v)

"Ei ehkä ole mitään semmoista tarkkaa tavoitetta missä haluaa olla, vaan ehkä sitten ajattelee sen niin, että kun tekee parhaansa ja kehittyy ja näin. Niin sitten se toivottavasti johtaa tai vie uusille poluille." (H5, 27 v)

"Kyllähän urakehitys on tärkeitä. Ei se varmaan mikään elämän itseisarvo ole tietystikään. Mutta se on tietysti myös semmoinen osoitus sitten, jos sitä urakehitystä tulee, että on tehnyt oikein asioita ja ehkä siitä pystyy sitten itse olemaan tyytyväinen, että on jotain tehnyt oikein sillä saralla." (H5, 27 v)

5.6.2 Urakehitysmahdollisuudet ja sitoutuminen

Z-sukupolvi näkee urakehitysmahdollisuudet todella keskeisenä sitoutumisen ehtona. Z-sukupolven sitoutuminen nähdään perustuvan siihen, miten organisaatio pystyy tukemaan heidän kehittymistensä ja etenemistä. Z-sukupolven sitoutuminen rakentuukin yksilön odotusten ja organisaation tarjoamien mahdollisuuksien välillä. Erityisesti mahdollisuudet kehittyä, edetä ja laajentaa osaamistaan toimivat ratkaisevina tekijöinä siinä, haluaako Z-sukupolvi sitoutua organisaatioon.

Useassa haastattelussa korostuu z-sukupolven ajatus siitä, että työpaikkaa ollaan valmiita vaihtamaan, jos organisaatio ei tue yksilön omia urahaaveita. Z-sukupolven sitoutuminen organisaatioon nähdäänkin olevan vahvasti sidoksissa koettuihin tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Haastatteluista nousee esiin z-sukupolven tekemä jatkuva arviointi siitä, mahdollistaako organisaatio heidän ammatillista kasvuansa. Jos vastaus on kielteinen, heikkenee sitoutuminen.

"Musta vähän tuntuu, että nykyinen organisaatio ei kauheasti tue sitä, että mä tästä organisaation sisällä hyppäisin muihin juttuihin. Niin sitten siitä just tulee se fiilis, että no niitä mahdollisuuksia ja muita juttuja pitää varmaan lähteä hakemaan muualta." (H7, 26 v)

"Jos se loppupeleissä aina tyssäisi siihen, että tää on nyt se sun tehtävä ja sut on tähän palkattu. Niin kyllähän se tietenkin vaikuttaisi siihen, että sitä katsoisi muualle. Että löytyykö jostain jotain, joka tukisi sitä omaa kehitystä myös eteenpäin." (H6, 25 v)

”Jos se urakehityksen kannalta vaatisi sitä, että pitäisi vaihtaa työpaikkaa, niin kyllä mä olisin heti valmis vaihtamaan työpaikkaa.” (H8, 26 v)

Haastateltavat kertovat, että urakehitysmahdollisuuksien puute heikentää motivaatiota ja panostusta työtä kohtaan. Sen sijaan tieto etenemismahdollisuuksista kasvattavat motivaatiota ja halua panostaa työhön.

”On tärkeitä, että on työpaikassa urakehitykselle semmoiset hyvät mahdollisuudet. Koska ainakin itse tunnustan sen, että jos mä oon työpaikassa, missä mä tiedän että mä en pääse enää eteenpäin. Niin en mä myöskään ihan hirveästi viitsi ylimääräistä ponnistella siellä sitten enää. Että sitten kun mä oon havainnut sen, että tämä työn tekemisen taso riittää niin sitten mä teen sen. Jos mä tiedän että parempaa ei ole luvassa. Vähän riippuu, jos parempaa luvassa vaikka palkankorotuksen suhteen niin sitten se on eri asia. Mutta kyllä se kyllä se motivoi ihan eri tavalla, jos tietää että on semmoinen kunnon uraputkimahdollisuus.” (H3, 26 v)

5.6.3 Saavutusten palkitseminen

Haastatteluaineiston perusteella Z-sukupolven edustajien toiveet saavutusten palkitsemisesta rakentuvat sekä aineellisista että aineettomista palkitsemisen keinoista. Keskeistä on, että palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi, näkyväksi ja suhteessa tehtyyn työhön. Aineellinen palkitseminen muodostaa tärkeän perustan, erityisesti pitkällä aikavälillä, mutta arjessa palaute, kiitokset ja tunnustukset ovat keskeisiä motivaation ylläpitämisessä.

Aineellinen palkitseminen koetaan aineistossa tärkeäksi, erityisesti pidemmällä aikavälillä ja merkittävien saavutusten yhteydessä. Z-sukupolvi kokee aineellisen palkitsemisen keskeisenä tapana tunnustaa osaamisen ja vastuun kasvamista.

”Jos oma osaaminen selkeästi kasvaa, että sitten näkyisi myös palkassa se.” (H7, 26 v)

”On se kiva, jos sitten pikkuhiljaa myös on mahdollista sitä ihan kuukausipalkkaa nostaa sitten kun vastuu kasvaa ja osaaminen kasvaa.” (H5, 27 v)

”Jos on tehnyt työt tosi hyvin ja on mennyt tosi hyvin niin mun mielestä sitten esim. vaikka palkankorotus. Niin on myös semmoinen mitä varmasti sitten toivoo.” (H8, 26 v)

Samaan aikaan aineettoman palkitsemisen merkitys korostuu erityisesti arjen työssä. Monet haastateltavat kertoivat, että sanallinen palaute ja kiitokset ovat keskeisiä motivaation ja työssä viihtymisen kannalta.

”Ehkä semmoisen päivittäisen työssä viihtymisen kannalta sitä rahaakin tärkeämpää on semmoiset satunnaiset, että hei että toi meni tosi hyvin tai tällaiset pienet jutut. Niin ne on ehkä kuitenkin semmoisia, mitkä vaikuttaa siihen päivittäisen työn tekemiseen kaikkeista eniten.” (H3, 26 v)

”Ihan sanallisesti vaikka oman esihenkilön kautta, että saisi kiitosta. Että se huomioitaisiin sanallisesti, jos on onnistunut jossain tosi hyvin.” (H7, 26 v)

Z-sukupolven edustajat korostavat sitä, että palkitsemisen muodot ovat toisiaan täydentäviä. Useat haastateltavat painottavat sitä, että sekä rahallinen palkitseminen että sanallinen palkitseminen ovat tärkeitä. Pelkän rahan ei nähdä ylläpitävän motivaatiota, mikäli muut palkitsemisen keinot puuttuvat. Vastaavasti pelkkä positiivinen palaute ja kiitokset ilman konkreettisia seurauksia voi menettää merkityksensä. Siispä aineellisten ja aineettomien palkitsemisen keinojen pitäisi olla tasapainossa. Aineistossa kuitenkin näkyy se, että sukupolvelle Z on tärkeää palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys. Z-sukupolvi pitää tärkeänä sitä, että palkitsemisen perusteet ovat selkeitä ja kaikilla on todellinen mahdollisuus saavuttaa ne.

”Ihan kiitoksellakin pääsee jo pitkälle. Ja kyllä sitten tietty toivoo, että myös se palkitseminen ihan rahana tulisi siinä sitten mukana.” (H2, 27 v)

”Jos tulee tosi hyvää palautetta ja näin mutta se ei johda mihinkään. Niin ei sekään nyt pidemmän päälle sitten kasvata motivaatiota ja intoa.” (H5, 27 v)

”Mä inhoan bonus systeemiä, kun siitä on tosi vaikea tehdä reilu.” (H1, 25 v)

”Olisi sitten aineetonta tai aineellista palkitsemista niin että kaikilla on siihen tosiasiallinen mahdollisuus. Ja että se on selvää, mistä sen saa. Että kaikkia arvioidaan samoin.” (H6, 25 v)

5.7 Aineellinen palkitseminen

Teoriasta tunnistetun kuuden motivaatiotekijän lisäksi aineistosta löydettiin teemoja, jotka eivät sopineet kuuteen motivaatiotekijään. Teemat liittyivät aineelliseen palkitsemiseen, erityisesti palkkaan. Aineellinen palkitseminen, erityisesti palkka, näyttäytyy Z-sukupolvelle työn tekemisen perustana ja keskeisenä edellytyksenä organisaatioon sitoutumisessa. Se ei kuitenkaan riitä yksin selittämään motivaatiota ja sitoutumista, vaan tarvitsee rinnalleen myös aineettomia palkitsemisen keinoja.

5.7.1 Raha kaiken perustana

Aineiston perusteella aineellinen palkitseminen on z-sukupolvelle työn perusta. Palkka ei näyttäydy juurikaan motivaatiota lisäävänä, vaan se näkyy välttämättömänä ehtona työn tekemiselle. Se ei siis pelkästään selitä Z-sukupolven motivaatiota tai työn mielekkyyden kokemusta. Palkan nähdään liittyvän erityisesti taloudellisen turvallisuuden mahdollistamiseen. Haastatteluissa toistuu ajatus siitä, että palkka on perusta sille, miksi z-sukupolvi ylipäänsä tekee työtä.

”Mä ajattelen, että tässä elämäntilanteessa ehkä tärkein on se raha. Se merkitsee sitä, että mä saan toimeentulon siitä eli mä pystyn lyhentämään lainaa. Mä pystyn ostamaan ruokaa itselleni.” (H1, 25 v)

”Kyllä aineellinen on siinä määrin tärkeämpää, että ei kiitoksella makseta laskuja.” (H5, 27 v)

”Se on kuitenkin se lähtökohta, minkä takia töissä käydään, että sitä palkkaa saa.” (H4, 25 v)

5.7.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Haastatteluaineiston perusteella Z-sukupolvi kokee todella tärkeäksi sekä aineelliset että aineettomat palkitsemisen keinot. Vaikka palkka koetaan työn perustana, Z-sukupolven edustajat korostavat jatkuvasti sitä, että pelkkä aineellinen palkitseminen ei riitä ylläpitämään motivaatiota, viihtyvyyttä ja sitoutumista. Sen rinnalle tarvitaan myös aineettomia palkitsemisen keinoja, kuten palautetta ja kiitosta.

Aineeton palkitseminen korostuu erityisesti työn arjessa. Z-sukupolven jäsenet nostavat esiin sen, että pelkkä raha ei korjaa puutteita esimerkiksi työilmapiirissä tai palautteen saamisessa. Toisaalta aineeton palkitseminen voi myös hieman kompensoida puutteita aineellisessa palkitsemisessa.

”Vaikka kaadettaisiin kilokaupalla palkkaa tai rahallista etua tai jotain. Jos se toinen puoli on, että kukaan ei koskaan sano sulle palautetta, oli se huonoa tai hyvää tai että siellä on tosi ikävä olla. En mä en usko, että se raha ratkaisee sitä asiaa.” (H6, 25 v)

”Ympäristö ja ne muut, vaikka ilmapiiri ja työkaverit. Ja jos on saanut tietynlaisen vastuualueen siellä, mikä kestää aikaa ennen kuin sen pystyy rakentamaan toisessa organisaatiossa. Että jos palkitseminen on suht samalla tasolla monissa firmoissa, niin sitten se kynnyks on aika korkea kuitenkin lähteä minnekään muualle. Että kyllä siinä pitää olla selkeä ero sitten.” (H5, 27 v)

Useat haastateltavat viittaavat palkitsemisen kokonaisuuteen ja sen tasapainoon. Z-sukupolvi kokee todella tärkeäksi sen, että palkitseminen koostuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemisen keinoista.

”Kokonaisuus on silleen tosi hyvä ja kiva niin sitten se, että vaihtaisi johonkin muualle, missä olisi vaikka vaan parempi palkka, mutta ei mitään muuta. Niin en mä haluaisi sellaiseenkaan vaihtaa, kun se kokonaisuus on tosi kiva. Mä sanoisin, että se kokonaisuus ratkaisee tai sitten sen palkan pitäisi olla oikeasti todella todella hyvä. Että se peittoaa kaiken muun.” (H7, 26 v)

”Mä tässäkin koen, että on ne kaksi väylää. On ne aineelliset; rahalliset, palkan kehittyminen, tietyt lisäpalkkiot, luontaisedut ja niin edelleen. Että se on se toinen puoli jolla on se rooli, koska palkka on tosi konkreettinen väline arvioida vaikka sitä palkitsemista. Mutta sitten yhtä tärkeitä sen rinnalla on myös se aineeton. Oli palautetta, arvostusta, mahdollisuuksia vaikuttaa. On hyvä paikka. Hyvä ilmapiiri, jossa työskennellä ja on hyvä olla.” (H6, 25 v)

5.7.3 Aineellinen palkitseminen ja sitoutuminen

Aineistosta havaitaan, että aineellinen palkitseminen on keskeinen, mutta ei kuitenkaan ratkaiseva tekijä sukupolven Z organisaatioon sitoutumisessa. Palkka ja muut aineelliset edut sitouttavat erityisesti silloin, kun yksilö kokee ne kilpailukykyisinä verratessa muihin vaihtoehtoihin. Palkka voi joko lisätä tai heikentää sitoutumista riippuen sen tasosta. Sen vaikutus on kuitenkin aina osa laajempaa kokonaisuutta, johon kuuluvat myös muut aineelliset ja aineettomat palkitsemisen keinot.

Moni haastateltavista toteaa aineellisen palkitsemisen olevan suuri syy nykyiseen organisaatioon sitoutumisessa. Lisäksi havaitaan, että pienet erot palkitsemisessa eivät välttämättä saa Z-sukupolven jäsentä vaihtamaan työpaikkaa. Tällöin muut tekijät, kuten työilmapiiri ja työn sisältö, nousevat ratkaiseviksi tekijöiksi.

”Oon käynyt muutamissa työhaastatteluissa tänkin uran aikana. Kun on tarjottu huonompaa palkkaa, kun tällä hetkellä niin ei se oikein. Kyllä se pitää aika hyvin sitten samassa organisaatiossa, jos palkitseminen on kohdillaan. Ei se ihan kaikkea määrittele, mutta aika paljon.” (H2, 27 v)

”Ympäristö ja ne muut, vaikka ilmapiiri ja työkaverit. Ja jos on saanut tietynlaisen vastuualueen siellä, mikä kestää aikaa ennen kuin sen pystyy rakentamaan toisessa organisaatiossa. Että jos palkitseminen on suht samalla tasolla monissa firmoissa, niin sitten se kynnys on aika korkea kuitenkin lähteä minnekään muualle. Että kyllä siinä pitää olla selkeä ero sitten. (H5, 27 v)

Kuitenkin useampi Z-sukupolven edustaja tuo esiin sen, että parempi palkkatarjous madaltaa kynnystä vaihtaa työpaikkaa. Sitoutuminen ei siis määräydy pelkästään oman organisaation maksaman palkan perusteella vaan muihin työmahdollisuuksiin

verrattuna. Aineistosta huomataan lisäksi, että sukupolvelle Z aineellinen palkitseminen liittyy kokemukseen oikeudenmukaisuudesta ja arvostuksesta. Sitoutumisen nähdään heikkenevän, jos palkka ei vastaa työntekijän panosta ja kehittymistä. Lisäksi palkan nähdään viestivän arvostuksesta työntekijän työpanosta kohtaan.

”Jos tähän tulisi nyt firma b ja tarjoaisi samat työtehtävät mutta vähän enemmän palkkaa niin kyllä mä toisaalta lähtisin heti.” (H8, 26 v)

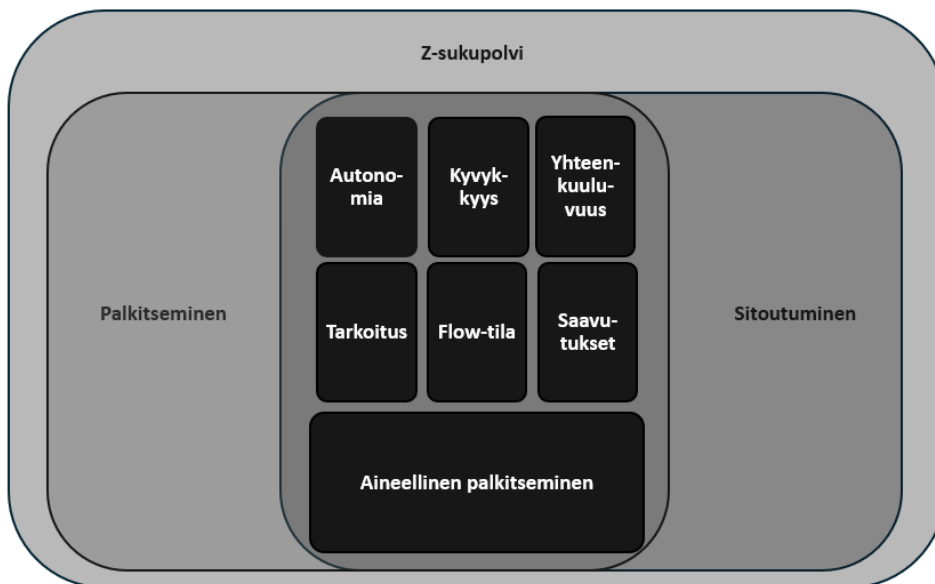
”Ei se nyt motivoi pysyä missään, jos sä kehität itseäsi, kehität sun toimintatapoja ja kehität omaa asiantuntijuutta ja sitten sä et saa siitä mitään palkkiota tai muuta. Niin eihän se tietenkään motivoi pysyy yhtään missään.” (H4, 25 v)

”Jos yritys on hyvässä tuloksessa ja edes pienen palkankorotuksen antaminen olisi äärimmäisen vaikeata, niin kyllähän se kertoo jotain siitä arvostuksesta ja sitoutumisesta.” (H6, 25 v)

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätökset teoreettisen viitekehysten ja saatujen tutkimustulosten perusteella. Ensimmäisenä vastataan johdannossa esitettyihin kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka muodostuivat tutkimusongelman pohjalta. Tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä pohditaan aiempien tutkimustulosten ja tässä tutkimuksessa saatujen empiiristen tulosten perusteella. Aiempia tutkimustuloksia ja tässä tutkimuksessa löydettyjä empiirisiä havaintoja verrataan toisiinsa ja pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kolmannessa alaluvussa esitellään tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset. Viimeisenä esitellään tutkimustuloksen käytännön merkityksiä sekä jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (ks. kuvio 7) rakentuu Z-sukupolven, palkitsemisen, sitoutumisen, omien löydösten liittyen aineelliseen palkitsemiseen sekä Salvadorinhon ja muiden (2024) kuuden motivaatiotekijän ympärille. Kuusi motivaatiotekijää ovat autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, tarkoitus, flow-tila ja saavutukset (Salvadorinho ja muut, 2024).



Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millaisia odotuksia Z-sukupolven kuuluvilla (vuosina 1995–2012 syntyneillä) on työelämästä ja palkitsemisesta sekä miten Z-sukupolven ominaispiirteet vaikuttavat näihin odotuksiin. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten organisaatio voi palkitsemisen keinoin tukea Z-sukupolven ominaispiirteitä ja odotuksia työelämästä ja sitä kautta edistää heidän sitoutumistaan organisaatioon. Tutkimusongelmaa selvitettiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, jotka käsitellään seuraavaksi.

1. Millaisia odotuksia Z-sukupolvella on työelämästä?

Tässä tutkimuksessa Z-sukupolvella tarkoitetaan vuosina 1995–2012 syntyneitä ihmisiä. Aiempien tutkimusten perusteella Z-sukupolvi pyrkii kohti sellaista uraa, joka perustuu heidän asenteisiinsa, ihmissuhteisiinsa, motivaatioihinsa ja itsetuntemukseensa (Barhate & Dirani, 2022). Lisäksi heidän kiinnostuksensa kohdistuu erityisesti työpaikkoihin, joissa he voivat toteuttaa henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteitaan sekä työskennellä omien arvojensa mukaisesti (Alimin & Tukiran, 2024). Duarte ja Sluka (2023) lisäävät, että Z-sukupolvelle on tärkeää, että työ on mielenkiintoista ja innostavaa. Lisäksi Z-sukupolvi odottaa viihtyisää työympäristöä positiivisella yhteishengellä sekä tukevia (Lassleben & Hofmann, 2023) että läheisiä suhteita niin kollegoihin kuin esihenkilöihinkin (Barhate & Dirani, 2022).

Tässä tutkimuksessa tehdyt empiiriset havainnot tukevat teoreettisia lähtökohtia. Haastatteluissa tuodaan ilmi muun muassa motivaation, ihmissuhteiden ja yhteenkuuluvuuden tärkeyttä. Lisäksi havaitaan, että Z-sukupolvelle arvot ovat tärkeitä työn valinnassa. Innostus ja mielenkiinto työtehtäviä kohtaan nousevat vahvasti esiin, ja ne kytkeytyvät erityisesti sukupolven Z odotuksiin urakehityksestä.

Lisäksi teoriasta havaitaan, että Z-sukupolvi odottaa työelämältä joustavuutta (Mabaso, 2025), kuten joustavia työaikoja ja etätyömahdollisuuksia (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021). Tämän tutkimuksen empiiriset havainnot tukevat näitä z-sukupolven odotuksia työelämästä. Haastateltavat korostavat mahdollisuutta päättää itse työajasta ja työntekopaikasta. Yleisesti joustavuus koetaan todella tärkeäksi. Keskeistä kuitenkin on, että sekä työnantaja että työntekijä ovat molemmat joustavia.

Lisäksi tässä empiirisessä tutkimuksessa nousee esiin Z-sukupolven odotukset pystyä vaikuttamaan paljon työn sisältöön, toteuttamistapoihin ja päätöksentekoon. Tämä havainto korostuu aineistossa vahvasti, vaikka se ei nouse yhtä selkeästi esiin tarkastellussa teoriassa. Teoreettista ilmiötä kuitenkin sivuaa näkemys Z-sukupolven yksilöllisyydestä halusta työskennellä itsenäisesti (Surugiu ja muut, 2025).

Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että empiirinen tutkimus pitkälti vahvistaa aiempaa teoriaa sukupolven Z odotuksista työelämää kohtaan. Empiiriset havainnot tukevat kaikkia teoriasta löydettyä havaintoja ja tuo myös esiin uusia painotuksia työn sisällöllisiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyen.

Taulukossa 2 on kuvattu yhteenvetona tässä tutkimuksessa löydetyt Z-sukupolven odotukset työelämästä. Ensimmäisessä sarakkeessa esitetään tässä tutkimuksessa löydetyt Z-sukupolven odotukset työelämästä. Toisessa sarakkeessa on merkintä lähteestä, kun odotus työelämästä on noussut esiin kyseisessä tieteellisessä artikkelissa sekä tämän tutkimuksen empiirisissä havainnoissa. Kolmannessa sarakkeessa esitetään Z-sukupolven odotukset työelämästä, jotka on tunnistettu tieteellisissä artikkeleissa, mutta ei ole noussut esiin tämän tutkimuksen empiirisissä havainnoissa. Kyseisiä löydöksiä ei ollut tässä tutkimuksessa. Neljännessä sarakkeessa tuodaan esiin Z-sukupolven odotukset työelämästä, jotka ovat nousseet esiin vain empiirisissä havainnoissa.

	Teoria ja empiiriset havainnot	Teoria	Empiiriset havainnot
Ura perustuu omiin asenteisiin ja itsetuntemukseen	Barhate & Dirani (2022)		
Läheiset suhteet kollegoihin ja esihenkilöön	Barhate & Dirani (2022)		
Motivaatio	Barhate & Dirani (2022)		
Henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden toteutus	Alimin & Tukiran (2024)		
Arvojen mukainen työskentely	Alimin & Tukiran (2024)		
Viihtyisä työympäristö	Lassleben & Hofmann (2023)		
Positiivinen yhteishenki	Lassleben & Hofmann (2023)		
Innostus ja mielenkiinto työtehtäviä kohtaan	Duarte & Sluka (2023)		
Joustavuus	Mabaso (2025)		
Joustavat työajat	Pataki-Bittó & Kapusy (2021)		
Etätyömahdollisuus	Pataki-Bittó & Kapusy (2021)		
Vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön, toteuttamistapoihin ja päättöksentekoon			X

Taulukko 2. Yhteenvedo tässä tutkimuksessa löydettyistä Z-sukupolven odotuksista työelämästä.

2. Minkälaisia palkitsemisen keinoja Z-sukupolven edustajat arvostavat?

Jotta ymmärretään, mitä palkitsemisen keinoja Z-sukupolven edustavat arvostavat, on tärkeää ymmärtää heidän työelämäänsä liittyviä ominaispiirteitä. Kirjallisuuden pohjalta sukupolven Z liitetään seitsemän työelämään liittyvää ominaispiirrettä: digitaalisuus (esim. Berkup, 2014), urakeskeisyys (esim. Pataki-Bittó & Kapusy, 2021), kouluttautuminen (esim. Pataki-Bittó & Kapusy, 2021), kommunikoiminen (esim. Chicca

& Shellenbarger, 2018), yksilöllisyys (esim. Chicca & Shellenbarger, 2018), vapaus (esim. Garia-Fodor, 2018) ja elämäntasapaino (esim. Mabaso, 2025).

Tämän tutkimuksen empiirisen havainnot tukevat pääosin teoriasta löydettyjä ominaispiirteitä. Digitaalisuus ei nouse esille, mutta tämä voidaan tulkita johtuvan sen itsestäänselvyydestä nykytyöelämässä. Sen sijaan urakeskeisyys näyttäytyy vahvana piirteenä: urakehitys on tärkeää Z-sukupolvelle. Samaan aikaan Z-sukupolvelle on kuitenkin erittäin tärkeää elämäntasapaino. Tämä näyttäytyy tämän tutkimuksen aineistossa erityisesti työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon tärkeytenä. Kouluttautuminen ei nouse kerätyssä aineistossa esiin.

Teoriasta löydetään, että sukupolvella Z on haasteita kommunikoimisessa ja heikot kommunikointitaidot (Chicca & Shellenbarger, 2018). Lisäksi löydetään, että Z-sukupolvella on haasteita tiimityöskentelyssä (Nieżurawska, 2023, s. 15). Yksilöllisyyteen liittyen teoriasta löydetään, että Z-sukupolvi työskentelee mieluummin yksin kuin tiimissä.

Tämän tutkimuksen empiiriset löydökset eivät tue täysin näitä havaintoja. Haastatteluaineiston perusteella Z-sukupolven edustajat arvostavat sekä itsenäistä työskentelyä että tiimityöskentelyä. Z-sukupolvella onkin tarve yhdistää itsenäinen työskentely sekä tiimityöskentely. Vapauden tarve tunnistetaan sekä teoriassa että empiriassa. Teorian mukaan sukupolvi Z kaipaa autonomiaa ja haluaa tehdä omia päätöksiä (Zahra ja muut, 2025). Tämän tutkimuksen empiiriset havainnot vahvistavat väitettä, koska Z-sukupolvi haluaa paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä.

Lisäksi tämän tutkimuksen empiiriset löydökset tuovat esiin uuden ominaispiirteen, joka on jäänyt kirjallisuudessa sivummalle; oikeudenmukaisuuden. Z-sukupolvelle on hyvin tärkeää, että työelämässä asiat ovat oikeudenmukaisia ja reiluja. Liittyisi se sitten esimerkiksi palkitsemiseen tai yhtäläisiin mahdollisuuksiin. Z-sukupolvelle on tärkeää, että kaikilla on tasapuoliset mahdollisuudet saada esimerkiksi palkankorotus.

Teorian perusteella todetaan, että Z-sukupolven arvostama palkitseminen rakentuu useista palkitsemisen muodoista. Vaikka osa tutkimuksista korostaa palkan ensisijaisuutta motivaation lähteenä (Surugiu ja muut, 2025), laajempi kirjallisuus osoittaa, että z-sukupolvea motivoi sekä aineettomat että aineelliset palkitsemisen keinot (Mahmoud ja muut, 2021; Talamayan ja muut, 2025).

Teoria toteaa, että aineellinen palkitseminen muodostaa tärkeän perustan (Mabaso, 2025). Z-sukupolvi arvostaa erityisesti rahapalkkaa, suoritusperusteista palkkaa, palkankorotuksia, bonuksia, palkallisia vapaapäiviä, koulutukseen annettua taloudellista tukea sekä luontoisetuja (Mabaso, 2025). Z-sukupolvelle on lisäksi tärkeää palkkojen läpinäkyvyys (Mabaso, 2025). Myös erilaiset lisäedut, kuten hyvinvointiin liittyvät edut (Duarte & Sluka, 2023, s. 56), vakuutukset ja matkakorvaukset (Mabaso, 2025) ovat tärkeitä Z-sukupolvelle.

Tämän tutkimuksen empiiriset havainnot tukevat vahvasti teoriaa tämän osalta. Havaintojen perusteella aineellinen palkitseminen, erityisesti rahapalkka, muodostaa sukupolvelle Z työn perustan ja syyn tehdä työtä. Tutkimuksen empiiristen havaintojen perusteella Z-sukupolven edustajat korostavat erityisesti rahapalkan, palkankorotusten ja luontoisetujen tärkeyttä.

Aiemmat tutkimukset toteavat, että pelkkä aineellinen palkitseminen ei kuitenkaan riitä Z-sukupolvelle, vaan aineettomat palkitsemisen keinot ovat myös tärkeitä motivaation muodostumisessa. Erityisen tärkeäksi nousee arvostus ja työn tunnistus ja Z-sukupolvi haluaakin, että heidän panoksensa huomioidaan (Surugiu ja muut, 2025). Tämä voi näkyä esimerkiksi positiivisena palautteena, läpinäkyvinä ja yksilöllisinä palkitsemisjärjestelminä (Surugiu ja muut, 2025), kiitoksina sekä julkisina tunnustuksina (Mabaso, 2025).

Toinen tärkeä tutkimuksista löydetty aineettoman palkitsemisen keino liittyy oppimis- ja urakehitysmahdollisuuksiin. Z-sukupolvi arvostaa mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja edetä urallaan (Mabaso, 2025; Surugiu ja muut, 2025). Taitoja voi kehittää joustavilla urapoluilla ja muilla oppimisohjelmilla (Surugiu ja muut, 2025).

Teorian perusteella aineettomista palkitsemisen keinoista sukupolvi Z arvostaa myös hyvinvointiin ja joustavuuteen liittyviä keinoja. Z-sukupolvi arvostaa joustavia työkäytäntöjä (Aggarwal ja muut, 2022) kuten joustavia työaikoja (Surugiu ja muut, 2025) ja etätyöskentelyä (Pózner & Kozák, 2025). Lisäksi he arvostavat toimivia lomakäytäntöjä, työterveyshuoltoa ja tasapuolista palkkausta (Surugiu ja muut, 2025).

Tässä tutkimuksessa saadut empiiriset löydökset tukevat vahvasti löydettyä teoriaa. Haastatteluista havaitaan, että Z-sukupolvelle ei riitä pelkkä aineellinen palkitseminen, vaan he arvostavat myös aineettomia palkitsemisen keinoja. Aineiston perusteella havaitaan, että Z-sukupolvelle on todella tärkeää palkitsemisen kokonaisuus ja sen tasapaino.

Aineeton palkitseminen korostuu erityisesti työn arjessa. Aineisto tukee väitettä, että Z-sukupolvi kokee tärkeäksi saada positiivista palautetta, tunnustusta ja kiitosta. Lisäksi aineistosta havaitaan, että sukupolvelle Z itsensä kehittäminen ja uusien asioiden oppiminen on tärkeää. Z-sukupolvi näkee urakehityksen mahdollistavan muun muassa uusien asioiden oppimisen, itsensä kehittämisen ja sopivien haasteiden saamisen, jonka vuoksi urakehitys on todella tärkeää Z-sukupolven edustajille.

Lisäksi tämän tutkimuksen empiiriset havainnot tukevat väitettä liittyen Z-sukupolven arvostukseen hyvinvointia ja joustavuutta kohtaan. Z-sukupolven edustajat pitävät työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa todella tärkeänä. Tähän liittyen Z-sukupolvi arvostaa joustavuutta, etätyöskentelyä sekä joustavia työaikoja. Lisäksi aineiston perusteella sukupolvi Z arvostaa työn rakenteellisia piirteitä, jotka mahdollistavat työn ja vapaa-ajan

tasapainon; esimerkiksi selkeitä työaikoja, sopivaa työmäärää ja vapaa-ajan kunnioittamista.

Todetaan, että tämän tutkimuksen empiiriset havainnot tukevat vahvasti aiempia tutkimuksia. Tutkimuksen empiirisistä havainnoista ei nouse esiin sellaisia palkitsemisen keinoja, joita ei olla tunnustettu teoriassa. Kaikki teoriasta esiin nousseet palkitsemisen keinot eivät kuitenkaan kuulu aineistossa; esimerkiksi palkalliset vapaapäivät, koulutukseen annettu taloudellinen tuki, vakuutukset ja työterveyshuolto jäävät huomiotta. Tämän voidaan kuitenkin katsoa johtuvan haastattelukysymyksistä tai siitä, että haastateltavat ovat vastauksissaan korostaneet palkitsemisen keinoja, joilla on motivaatioon suurempi vaikutus. Näin ollen teorian ja aineiston välillä ei välttämättä ole ristiriitaa, vaan kyseiset palkitsemisen keinot eivät vain nousseet tutkimuksen otoksesta esiin.

Teorian ja tämän tutkimuksen empiiristen löydösten perusteella voidaan todeta, että Z-sukupolvelle aineellinen palkitseminen, erityisesti rahapalkka, toimii kaiken perustana. Sen rinnalle kuitenkin tarvitaan lisäksi aineettomia palkitsemisen keinoja. Z-sukupolvelle tärkeät aineettomat palkitsemisen keinot liittyvät työn tunnustamiseen, urakehitysmahdollisuuksiin, joustavuuteen ja hyvinvointiin. Z-sukupolvi arvostaa siis palkitsemisen kokonaisuutta, joka sisältää sekä aineellisia että aineettoman palkitsemisen keinoja. Löydettyjen palkitsemisen keinojen nähdään tukevan osaa Z-sukupolven ominaispiirteistä; urakeskeisyyttä, kouluttautumista, yksilöllisyyttä, vapautta, elämäntasapainoa ja oikeudenmukaisuutta. Löydettyjen palkitsemisen keinojen ja ominaispiirteistä digitaalisuuden sekä kommunikoimisen välillä ei nähdä yhteyttä.

Taulukossa 3 on kuvattu yhteenvetona tässä tutkimuksessa löydetty Z-sukupolven arvostamat palkitsemisen keinot. Ensimmäisessä sarakkeessa on esitetty tässä tutkimuksessa löydetty Z-sukupolven arvostamat palkitsemisen keinot. Toisessa sarakkeessa on merkintä lähteestä, kun palkitsemisen keino on noussut esiin kyseisessä tieteellisessä artikkelissa sekä tämän tutkimuksen empiirisissä havainnoissa.

Kolmannessa sarakkeessa esitetään Z-sukupolven arvostamat palkitsemisen keinot, jotka on tunnustettu tieteellisessä artikkelissa, mutta ei ole noussut esiin tämän tutkimuksen empiirisissä havainnoissa. Neljännessä sarakkeessa tuodaan esiin Z-sukupolven arvostamat palkitsemisen keinot, jotka ovat nousseet esiin vain empiirisissä havainnoissa.

	Teoria ja empiiriset havainnot	Teoria	Empiiriset havainnot
Rahapalkka	Mabaso (2025)		
Palkankorotus	Mabaso (2025)		
Luontoisedut	Mabaso (2025)		
Kiitokset	Mabaso (2025)		
Arvostus	Surugiu ja muut (2025)		
Työn tunnustus	Surugiu ja muut (2025)		
Palaute	Surugiu ja muut (2025)		
Osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen	Mabaso (2025); Surugiu ja muut (2025)		
Joustavat työajat	Pózner & Kozák (2025)		
Etätyöskentely	Pózner & Kozák (2025)		
Bonukset		Mabaso (2025)	
Palkallinen vapaapäivä		Mabaso (2025)	
Koulutukseen annettu taloudellinen tuki		Mabaso (2025)	
Hyvinvointiin liittyvät edut		Mabaso (2025)	
Vakuutukset		Mabaso (2025)	
Matkakorvaukset		Mabaso (2025)	
Julkinen tunnustus		Mabaso (2025)	
Lomakäytännöt		Surugiu ja muut (2025)	
Työterveyshuolto		Surugiu ja muut (2025)	
Vapaa-ajan kunnioittaminen			X

Selkeät työajat			X
Sopiva työmäärä			X

Taulukko 3. Yhteenveto tässä tutkimuksessa löydetystä Z-sukupolven arvostamista palkitsemisen keinoista.

3. Miten palkitsemisen avulla voidaan tukea Z-sukupolven sitoutumista organisaatioon?

Palkitseminen on tehokas keino kasvattaa Z-sukupolven sitoutumista organisaatioon (Gopal ja muut, 2025). Aineelliset sekä aineettomat palkitsemisen keinot nähdään olevan tärkeitä tekijöitä lisäämään sitoutumista (Hua ja muut, 2020; Tymon ja muut, 2010). Työntekijöiden mieltymysten ymmärtäminen eri palkitsemisen keinoja kohtaan on avainasemassa työntekijöiden sitoutumisen lisäämisessä (Alimi & Tukiran, 2024). On tärkeää yhteensovittaa palkitsemisjärjestelmät z-sukupolven arvojen ja odotusten mukaisiksi, jotta organisaatio voi rakentaa motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön (Mabaso, 2025).

Z-sukupolvelle on tärkeää kokonaisvaltainen lähestyminen palkitsemiseen, jossa korostuvat sekä aineelliset että aineettomat palkitsemisen keinot (Mabaso, 2025). Palkitsemisjärjestelmien mukauttaminen tämän sukupolven mieltymyksiin voidaan nähdä lisäävän motivaatiota ja lojaalisuutta sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Mabaso, 2025). Mabaso (2025) korostaa erityisesti räätälöityjen ja dynaamisten palkitsemisstrategioiden merkitystä Z-sukupolven jatkuvasti muuttuvien tarpeiden tyydyttämiseksi.

Tässä tutkimuksessa saadut empiiriset tulokset vahvistavat teoriaa. Sekä aineelliset että aineettomat palkitsemisen keinot ovat todella tärkeitä z-sukupolvelle. Näiden nähdään vaikuttavan Z-sukupolven motivaatioon, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Vaikka palkka koetaan työn perustana, Z-sukupolven edustajat korostavat sitä, että pelkkä aineellinen palkitseminen ei riitä ylläpitämään motivaatiota, viihtyvyyttä ja sitoutumista. Sen rinnalle tarvitaan myös aineettomia palkitsemisen keinoja, kuten palautetta ja kiitosta.

Keskeistä on, että palkitseminen koetaan oikeudenmukaisena, näkyvänä ja suhteessa tehtyyn työhön.

Tarkastelua syvennetään itsemääräämisteorian avulla, joka korostaa psykologisten perustarpeiden merkitystä motivaation ja sitoutumisen taustalla (Deci ja muut, 2017). Teorian mukaan jokainen käytäntö organisaatiossa, esimerkiksi palkitseminen, joko tukee tai heikentää psykologisten perustarpeiden eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, toteumista (Deci ja muut, 2017). Salvadorinho ja muut (2024) laajentavat itsemääräämisteoriam Z-sukupolven ominaispiirteisiin räätälöidyksi. He tunnistavat kuusi motivaatiotekijää: autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden, tarkoituksen, flow-tilan ja saavutukset. Kun organisaatio tukee Z-sukupolven kuutta motivaatiotekijää, se voi vahvistaa Z-sukupolven edustajien sitoutumista organisaatioon.

Salvadorinhon ja muiden (2024) mukaan autonomiaan vaikuttavia tekijöitä on joustavuus ja etätyöskentely sekä autonomia päätöksenteossa. Heidän mukaansa kyvykkyyteen vaikuttavat tekijät ovat digitaalisuus sekä osaaminen työssä. Yhteenkuuluvuuteen nähdään vaikuttavan tunnustukset, sosiaalinen näkyvyys, työnantajan osoittama kunnioitus ja kärsivällisyys, rakentava ja jatkuva palaute, ihmisten välinen vuorovaikutus sekä johdon tuki (Salvadorinho ja muut, 2024). Omien intohimojen ja harrastusten harjoittamisen nähdään liittyvän tarkoitukseen (Salvadorinho ja muut, 2024). Työn ja vapaa-ajan tasapainon, taloudellisen turvallisuuden, haasteiden, korkean rahapalkan sekä työn- ja yksityiselämän erottamisen nähdään olevan flow-tilaan vaikuttavia tekijöitä (Salvadorinho ja muut, 2024). Saavutuksiin nähdään liittyvän taipumus työpaikan vaihtamiseen, urakehitys sekä ei-rahalliset palkkiot (Salvadorinho ja muut, 2024).

Tässä tutkimuksessa kerätyt empiiriset havainnot tukevat ja laajentavat teoriaa autonomiaan liittyen. Tulosten perusteella sukupolvelle Z on autonomia päätöksenteossa sekä työn joustavuus ovat keskeisiä tekijöitä. Joustavuutta odotetaan työaikojen, työntekopaikan ja etätyömahdollisuuksien osalta. Lisäksi aineisto tuo esiin

teoreettista ymmärrystä laajentavan havainnon; mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön ja toteuttamistapoihin ovat Z-sukupolvelle keskeisiä tekijöitä autonomian kokemisessa.

Tämän tutkimuksen empiiriset havainnot tukevat osittain kyvykkyyttä koskevaa teoriaa. Aineistosta ei nouse esiin digitaalisuuden merkitystä sukupolven Z kyvykkyyden kokemukselle. Aineiston perusteella Z-sukupolven kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavat osaaminen, oppiminen ja harjoittelemine. Lisäksi palautteen ja tunnustusten nähdään lisäävän kyvykkyyden tunnetta. Palaute ja tunnustukset voivat tulla sekä kollegoilta että asiakkailta.

Tämän tutkimuksen empiiriset havainnot vahvistavat ja laajentavat teoriaa liittyen yhteenkuuluvuuteen. Tulosten perusteella ihmisten välinen vuorovaikutus, palaute ja arvostus ovat tärkeitä tekijöitä yhteenkuuluvuuden vahvistamisessa. Aineistosta löydetään myös viitteitä sosiaalisesta näkyvyydestä ja johdon tuen merkityksestä. Teoriaa täydentävänä havaintona todetaan, että aineellisella palkitsemisella on merkittävä yhteys yhteenkuuluvuuteen sekä kasvattavana että heikentävänä tekijänä. Aineellisen palkitsemisen keinoista rahapalkan ja palkankorotuksen nähdään olevan kyseisiä yhteenkuuluvuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa löydettyjen empiiristen havaintojen perusteella Z-sukupolven kokemukseen työn tarkoituksesta vaikuttavat eri tekijät kuin teoriassa on tunnistettu. Löydettyjen empiiristen havaintojen perusteella oman osaamisen hyödyntäminen ja sopivat haasteet vaikuttavat työn tarkoitukseen. Lisäksi palautteella ja tunnustuksilla nähdään olevan yhteys tarkoituksen kokemukseen. Myös yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuus nähdään vaikuttavan kokemukseen tarkoituksesta.

Tämän tutkimuksen empiiriset havainnot tukevat osittain flow-tilaan vaikuttavia tekijöitä koskevaa teoriaa. Tässä tutkimuksessa koottujen havaintojen perusteella työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino on Z-sukupolvelle erittäin tärkeää ja se on keskeinen edellytys

flow-tilan kokemiselle. Flow-tilaan vaikuttavia tekijöitä löydettiin myös työn- ja yksityiselämän erottaminen selkeillä työajoilla ja vapaa-ajan mahdollistamisella. Teoriaa täydentävinä havaintoina aineistosta nousevat esiin sopivan työkuorman merkitys sekä tasapaino työn vaatimusten ja yksilön hallinnan kokemuksen välillä. Aineiston perusteella korkean rahapalkan ei nähdä olevan yhteydessä flow-tilaan.

Tässä tutkimuksessa tehdyt empiiriset löydökset tukevat vahvasti teoriaa liittyen saavutuksiin. Urakehitys ja urakehitysmahdollisuudet näyttäytyvät sukupolvelle Z todella keskeisinä saavutuksiin liittyvinä tekijöinä. Tulosten perusteella Z-sukupolvi on valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos organisaatio ei tue yksilön urahaaveita. Z-sukupolvelle onkin tärkeää jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen. Ei-rahallisista palkkioista palaute ja kiitokset näyttäytyvät saavutuksia tukevinä tekijöinä. Teoriaa täydentävinä tekijöinä löydetään myös aineellisen palkitsemisen tärkeys saavutusten kokemisessa. Erityisesti rahapalkan ja palkankorotusten nähdään olevan vaikuttavia tekijöitä.

Teoriasta tunnistettujen kuuden motivaatiotekijän lisäksi tämän tutkimuksen empiirisistä havainnoista löydetään tekijöitä, jotka eivät sovi näihin kategorioihin. Näitä ovat aineelliset palkitsemisen keinot, joilla on selkeä yhteys Z-sukupolven sitoutumiseen. Rahapalkka näyttäytyy kriittisenä tekijänä organisaatioon sitoutumisessa, sillä se muodostaa työn perustan. Lisäksi palkankorotukset tunnistetaan sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Samanaikaisesti aineisto kuitenkin korostaa, että pelkkä aineellinen palkitseminen ei riitä ylläpitämään motivaatiota, työssä viihtymistä tai sitoutumista, vaan sen rinnalle tarvitaan myös aineettomia palkitsemisen muotoja.

Aiempien tutkimusten ja tässä tutkimuksessa kerätyn empiiristen havaintojen perusteella palkitseminen on keskeinen keino tukea Z-sukupolven sitoutumista organisaatioon. Palkitsemisen avulla voidaan tukea Z-sukupolven sitoutumista organisaatioon tehokkaimmin silloin, kun huomioidaan kuuden motivaatiotekijän täytyminen sekä aineelliset palkkiot. Keskeistä on kokonaisvaltainen lähestymistapa palkitsemiseen vahvistaen Z-sukupolven jäsenen motivaatiota ja sitoutumista

organisaatioon. Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista, näkyvää ja yksilön odotuksia vastaavaa. Palkka muodostaa työn perustan, mutta se vaatii rinnalleen aineettomia palkitsemisen keinoja kuten palautetta, arvostusta, tunnustusta, sopivia haasteita sekä urakehitysmahdollisuuksia.

Taulukossa 4 on kuvattu yhteenvedona tässä tutkimuksessa löydetty palkitsemisen keinot, joilla nähdään olevan yhteys Z-sukupolven organisaatioon sitoutumiseen kuuden motivaatiotekijän sekä aineellisen palkitsemisen kautta. Ensimmäisessä sarakkeessa esitetään Salvadorinho ja muiden (2024) kuusi motivaatiotekijää sekä aineellinen palkitseminen. Toisessa sarakkeessa on kuvattu palkitsemisen keinoja, joilla on teorian sekä tämän tutkimuksen empiiristen havaintojen perusteella löydetty olevan yhteys ensimmäisessä sarakkeessa kuvattuun tekijään. Kolmannessa sarakkeessa esitetään palkitsemisen keinoja, joilla on teorian perusteella löydetty olevan yhteys ensimmäisessä sarakkeessa kuvattuun tekijään. Neljännessä sarakkeessa kuvataan palkitsemisen keinoja, joilla on vain empiiristen havaintojen perusteella löydetty olevan yhteys ensimmäisessä sarakkeessa kuvattuun tekijään.

	Teoria ja empiiriset havainnot	Teoria	Empiiriset havainnot
Autonomia	Joustavuus, etätyöskentely, autonomia päätöksenteossa (Salvadorinho ja muut, 2024).		Mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön ja toteuttamistapoihin.
Kyvykyys	Osaaminen työssä (Salvadorinho ja muut, 2024).	Digitaalisuus (Salvadorinho ja muut, 2024).	Oppiminen, harjoittelu, palaute, tunnustukset.

Yhteenkuuluvuus	Sosiaalinen näkyvyys, rakentava ja jatkuva palaute, ihmisten välinen vuorovaikutus, johdon tuki (Salvadorinho ja muut, 2024).	Tunnustukset, työnantajan osoittama kunnioitus, kärsivällisyys (Salvadorinho ja muut, 2024).	Arvostus, rahapalkka, palkankorotus.
Tarkoitus		Omien intohimojen ja harrastusten harjoittaminen (Salvadorinho ja muut, 2024).	Oman osaamisen hyödyntäminen, sopivat haasteet, palaute, tunnustukset, arvojen yhteensopivuus.
Flow-tila	Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino, työn ja yksityiselämän erottaminen, haasteet (Salvadorinho ja muut, 2024).	Taloudellinen turvallisuus, korkea rahapalkka (Salvadorinho ja muut, 2024).	Selkeät työajat, vapaa-ajan mahdollistaminen, sopiva työkuorma, tasapaino työn vaatimusten ja yksilön hallinnan kokemuksen välillä.
Saavutukset	Taipumus työpaikan vaihtamiseen, urakehitys, ei-rahalliset palkkiot (Salvadorinho ja muut, 2024).		Jatkuva oppiminen, itsensä kehittäminen, palaute, kiitokset, rahapalkka, palkankorotukset.
Aineellinen palkitseminen			Rahapalkka, palkankorotus.

Taulukko 4. Yhteenveto tässä tutkimuksessa löydettyistä palkitsemisen keinoista, joilla nähdään olevan yhteys Z-sukupolven organisaatioon sitoutumiseen kuuden motivaatiotekijän sekä aineellisen palkitsemisen kautta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Z-sukupolven odotuksia työelämästä ja palkitsemisesta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa laajemmin yleistettäviä tutkimustuloksia, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkimus on toteutettu huolellisesti, kriittisesti ja dokumentoiden. Teoriaosuudessa aineistoihin on suhtauduttu kriittisesti ja on käytetty vain laadukkaita ja ajankohtaisia lähteitä. Vahva teoriaosaaminen on mahdollistanut laadukkaiden ja tarkoituksenmukaisten haastattelukysymysten laatimisen. Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysimenetelmä on valittu harkiten tämän tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, jotta tutkimuksen tulos olisi pätevä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa pitää ottaa huomioon rajoituksia, jotka vaikuttavat tulokseen. Tutkimuksen tulos kuvaa melko pienen joukon näkemyksiä liittyen tutkittavaan ilmiöön. Otskoko 8 kuvaa tutkimukseen osallistuneiden sen hetkisiä henkilökohtaisia mielipiteitä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Lisäksi tutkimuksen tulokseen vaikuttaa se, että osallistujat on kerätty tutkijan omista verkostoista. Tämä voi vaikuttaa aineiston monipuolisuuteen. Lähes kaikki osallistujat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja. Tämä saattoi lisätä avoimuutta, mutta se on voinut myös rajata esiin nousevia näkökulmia. Tutkimukseen osallistujat olivat koulutustaustaltaan yliopisto-opiskelijoita tai yliopistosta valmistuneita. Tämän seurauksena aineisto edustaa suhteellisen yhtenäistä koulutustaustaa, mikä voi rajoittaa näkökulmien monipuolisuutta.

6.3 Tutkimustulosten käytännön suositukset

Tutkimustulosten perusteella suositellaan seuraavia toimenpiteitä, joita organisaatioiden kannattaa huomioida liittyen Z-sukupolven edustajien palkitsemiseen. Keskeistä on, että organisaation tulisi kehittää kokonaisvaltaisia, joustavia ja yksilöllisiä

palkitsemisjärjestelmiä, jotka tukevat Z-sukupolven kuutta motivaatiotekijää sekä odotuksia aineellisesta palkitsemisesta.

Tutkimustulosten perusteella organisaation tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmiä kokonaisvaltaisesti siten, että ne yhdistävät sekä aineelliset että aineettomat palkitsemisen muodot. Z-sukupolven palkitsemisessa kokonaisuus pitäisi rakentaa kilpailukykyisestä ja oikeudenmukaisesta palkasta sekä aineettomista palkitsemisen keinoista.

Organisaation kannattaisi keskittyä erityisesti palautteeseen, kiitoksiin ja tunnustuksiin. Lisäksi organisaation tulisi tarjota sukupolven Z edustajille jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta. Organisaation tulisi tarjota selkeitä urakehitysmahdollisuuksia. Lisäksi organisaation tulisi tarjota Z-sukupolven edustajille vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön, joustavia työaikoja ja työntekopaikkoja; erityisesti etätyömahdollisuuksia.

Organisaation tulisi vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja työntekijöiden arvostusta. Lisäksi organisaation tulisi tukea työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa sopivalla työkuormalla sekä selkeillä työn ja vapaa-ajan välisillä rajoilla.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta tehdessä nousi asioita, joita olisi tulevaisuudessa hyvä tutkia lisää. Kuten tutkimuksen rajoituksista nousi esille, kuvaa tutkimus melko pienen joukon näkemyksiä liittyen tutkittavaan ilmiöön. Tulevissa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista tarkastella erilaisilla koulutustaustoilla olevien Z-sukupolven edustajien kokemuksia ja mieltymyksiä liittyen palkitsemisen ja sitoutumisen yhteyteen. Tulevissa tutkimuksissa voisi myös vertailla sitä, onko Z-sukupolven edustajan koulutustaustalla vaikutusta palkitsemisen ja sitoutumisen yhteyteen.

Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin myös tutkia palkitsemisen vaikutusta Z-sukupolven sitoutumiseen pitkällä aikavälillä. Erityisesti voitaisiin tutkia, muuttuuko Z-sukupolven arvostus erilaisia palkitsemisen keinoja kohtaan ajan kuluessa, esimerkiksi valmistumisvaiheen ja viiden työelämävuoden jälkeisen tilanteen välillä. Tällaiset tutkimukset toisivat lisää ymmärrystä Z-sukupolven palkitsemiseen.

Lisäksi tulevissa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista tarkastella, miten tekoälyä voitaisiin hyödyntää palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa ja toteutuksessa siten, että ne tukisivat Z-sukupolven kuutta motivaatiotekijää. Erityisen kiinnostavaa olisi selvittää, miten tekoäly kykenisi personoimaan palkitsemista yksilöllisesti vahvistaen Z-sukupolven kokemuksia autonomiasta, kyvykkyydestä, yhteenkuuluvuudesta, tarkoituksesta, flow-tilasta ja saavutuksista.

Lähteet

- Achmad, L. I., Noermijati, Rofiaty, & Irawanto, D. W. (2023). JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT AS MEDIATORS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT DEVELOPMENT AND INTENTION TO STAY IN GENERATION Z WORKERS. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of public affairs*, 22(3), -n/a. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Alimin, I. & Tukiran, M. (2024) 'Exploring the efficacy of reward systems for Generation Z and Millennials: A systematic literature review', *International Journal of Social and Management Studies* 5(4), 10–20. Noudettu 6.1.2026 osoitteesta <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/424/304>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Andrade, M. S., & Westover, J. H. (2018). Generational differences in work quality characteristics and job satisfaction. *Evidence-based HRM : a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(3), 287–304. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2018-0020>
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Hove: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European journal of training and development*, 46(1/2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A

- Bibliometric Analysis. *Frontiers in psychology*, 12, 736820.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Berkup, S. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resource management: Theory and practice* (4th ed.). Palgrave.
- Bussin, M. H., Mohamed-Padayachee, K., & Serumaga-Zake, P. (2019). A total rewards framework for the attraction of Generation Y employees born 1981–2000 in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(3), e1-e14.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1066>
- Bussin, M., & Van Rooy, D. J. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.606>
- Bwowe, P. W., & Marongwe, N. (2018). Implementing a total reward strategy in selected South African municipal organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.927>
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16(2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent business & management*, 10(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and learning in nursing*, 13(3), 180–184.
<https://doi.org/10.1016/j.teln.2018.03.008>
- Csiszárík-Kocsír, Á., & Garia-Fodor, M. (2018). MOTIVATION ANALYSING AND PREFERENCE SYSTEM OF CHOOSING A WORKPLACE AS SEGMENTATION CRITERIA BASED ON A COUNTRY WIDE RESEARCH RESULT FOCUS ON GENERATION OF

- Z. On-line journal modelling the new Europe, 27, 67–85.
<https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>
- Deci, E. L. Olafsen, A. H., & Ryan, R. M (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dlamini, B. I., & Mabaso, C. M. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.913>
- Dwivedula, R. (2025). Why Is Generation Z Motivated at Work? A Qualitative Exploration. *Global business and organizational excellence*, 44(3), 38–49.
<https://doi.org/10.1002/joe.22273>
- Fobian, D., & Maloa, F. (2020). Exploration of the reward preferences of generational groups in a fast-moving consumer goods organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1244>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, 64(4), 489–499.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Galetic, L., Klindžic, M. & Nucik, I. S. (2016). Work Experience Related Differences In Non-financial Rewards Preferences. *University of Zagreb, Faculty of Economics and Business*. Noudettu 1.2.2024 osoitteesta
<https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/work-experience-related-differences-non-financial/docview/1815354327/se-2>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gopal, D., Sengupta, A., & Abraham, C. (2025). Redefining Work Purpose: An Empirical Analysis of Meaningful Work Among Generation Z Employees. *Employee responsibilities and rights journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-025-09565-1>

- Gould, D., Nalepa, J., & Mignano, M. (2020). Coaching Generation Z Athletes. *Journal of applied sport psychology*, 32(1), 104–120.
<https://doi.org/10.1080/10413200.2019.1581856>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos.). Gaudeamus.
- Hua, Y., Cheng, X., Hou, T., & Luo, R. (2020). Monetary Rewards, Intrinsic Motivators, and Work Engagement in the IT-Enabled Sharing Economy: A Mixed-Methods Investigation of Internet Taxi Drivers. *Decision sciences*, 51(3), 755–785.
<https://doi.org/10.1111/deci.12372>
- Johnson, K. (1983). Payment in the Hotel Industry: The Role of Fringe Benefits. *The Service industries journal*, 3(2), 191–213.
<https://doi.org/10.1080/026420683000000024>
- Kauhanen, J. (2010a). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen* (1. painos). Infor.
- Kauhanen, J. (2010b). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10. painos). WSOYpro.
- Korpela, E. (2025, 11. heinäkuuta). *Valta vaihtuu hiljaisesti työpaikoilla, kun jo joka viides kuuluu Z-sukupolveen – näin he muuttavat työelämää*. Yle.fi. Noudettu 8.11.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20167201>
- Kraft, K., & Lang, J. (2013). Profit sharing and training. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 75(6), 940–961. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.2012.00714.x>
- Kumari, K., Barkat Ali, S., un Nisa Khan, N., & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International journal of organizational leadership*, 10(4), 401–420. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606>
- Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in management*, 38(4), 545–560.
<https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- Ledford, E. G., M. Fang & B. Gerhart (2013). Negative effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation: More Smoke Than Fire. *Center for Effective Organizations Publication* 1–18. Noudettu 15.2.2024 osoitteesta <https://ceo.usc.edu/wp->

[content/uploads/2013/02/2013-05-G13-05-624-Negative_Effects_of_Extrinsic_Rewards.pdf](#)

- López-Pérez, R., & Vorsatz, M. (2010). On approval and disapproval: Theory and experiments. *Journal of economic psychology*, 31(4), 527–541. <https://doi.org/10.1016/j.ioep.2010.03.016>
- Mabaso, C. (2025). Reward preferences to attract and retain Generation Z. *Acta commercii*, 25(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1345>
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach. *Education sciences*, 10(7), 187. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of organizational behavior*, 36(1), 59–74. <https://doi.org/10.1002/job.1943>
- Mohd Salleh, E. S., Mansor, Z. D., Mohamed Zainal, S. R., & Md. Yasin, I. (2020). Multilevel analysis on employee wellbeing: The roles of authentic leadership, rewards, and meaningful work. *Asian Academy of Management journal*, 25(1), 123–146. <https://doi.org/10.21315/AAMJ2020.25.1.7>
- Morgan, J. C., Dill, J., & Kalleberg, A. L. (2013). The quality of healthcare jobs: Can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards? *Work, employment and society*, 27(5), 802–822. <https://doi.org/10.1177/0950017012474707>
- Mosquera, P., Soares, M. E., & Oliveira, D. (2020). Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal of European real estate research*, 13(2), 207–222. <https://doi.org/10.1108/JERER-12-2019-0051>

- Nwankwo, C., Okeke, C. P., & Okeke, O. J. (2019). Impact of Motivation on the Psychological Wellbeing of Nurses in Enugu Metropolis. *International Journal of Academic Research in Psychology*, 6(1), 49–62. <https://doi.org/10.46886/IJARP/v6-i1/4756>
- Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of corporate real estate*, 23(3), 151–169. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>
- Peredy, Z., Vigh, L., Quingyu, W., & Muiy, J. (2024). Analysing Generation Z Communication Attitudes, Values and Norms, (30), 4–19. *Acta Periodica*. <https://doi.org/10.47273/ap.2024.30.4-19>
- Pózner, B. M., & Kozák, A. (2025). From acquisition to retention: Expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. *Human Systems Management*, 44(6), 903–916. <https://doi.org/10.1177/01672533251339602>
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodisen ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I., *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I., *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of Self-Determination*, 2, 3–33.
- Šajeva, S. (2014). Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Reward Matters. *Procedia, social and behavioral sciences*, 156, 130–134. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.134>
- Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). Empowering Generation Z in manufacturing organizations: A 6-factor self-determination

- extension. *Journal of work-applied management*.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2024-0087>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California management review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Seitovirta, J., Partanen, P., Vehviläinen-Julkunen, K., & Kvist, T. (2015). Registered nurses' experiences of rewarding in a Finnish University Hospital - an interview study. *Journal of nursing management*, 23(7), 868–878.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12228>
- Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20–23.
<http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Sun, Y., Wang, R., Cao, D., & Lee, R. (2022). Who are social media influencers for luxury fashion consumption of the Chinese Gen Z? Categorisation and empirical examination. *Journal of fashion marketing and management*, 26(4), 603–621.
<https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2020-0132>
- Surugiu, C., Surugiu, M., Grăadinaru, C., & Grigore, A. (2025). Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. *Administrative sciences*, 15(1), 1–24.
<https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Talamayan, M. C., Teng-Calleja, M., & Caringal-Go, J. F. (2025). Motivating Filipino Generation Z employees at work: Enablers and outcomes. *Evidence-based HRM : a Global Forum for Empirical Scholarship*, 13(4), 644–659.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2023-0170>
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: Evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia business studies*, 16(6), 1041–1065. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>
- Tilastokeskus. (2025a, 4. huhtikuuta). Väestön ikärakenne sukupuolen mukaan 2024. Noudettu 6.2.2026 osoitteesta <https://stat.fi/fi/tilastot/tietoa-teemoittain/suomi-lukuina/vaesto-ja-yhteiskunta>

- Tilastokeskus. (2025b, 24. lokakuuta). Väestöennuste (ennuste 2024) vuosille 2024–2075. Noudettu 6.2.2026 osoitteesta <https://stat.fi/fi/tilasto/vaenn#graphs>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of world business : JWB*, 45(2), 109–121. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.016>
- Tănăsescu, C. E., & Leon, R. –. D. (2019). Human Resources Practices in the Romanian Banking System: Rewards, Job Satisfaction, and Job Performance. *Management dynamics in the knowledge economy*, 7(4), 469–483. <https://doi.org/10.25019/mdke/7.4.02>
- Titko, J., Svirina, A., Skvarciany, V., & Shina, I. (2020). VALUES OF YOUNG EMPLOYEES: Z-GENERATION PERCEPTION. *Verslas: teorija ir praktika*, 21(1), 10–17. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11166>
- Troberg, E., Kaajas, S., Norlund, H., & Luoma, K. (2004). *Ei ainoastaan rahasta: Osaamisen kokonaispalkitseminen*. Tammi.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of world business : JWB*, 45(2), 109–121. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.016>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorialat ja trendit* (1. painos.). Edita.
- Kim, S., Jang, S., Choi, W., Youn, C., & Lee, Y. (2022). Contactless service encounters among Millennials and Generation Z: The effects of Millennials and Gen Z characteristics on technology self-efficacy and preference for contactless service. *Journal of research in interactive marketing*, 16(1), 82–100. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2021-0020>
- Kumari, K., Barkat Ali, S., un Nisa Khan, N., & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International journal of organizational leadership*, 10(4), 401–420. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606>

- Ledford, E. G., M. Fang & B. Gerhart (2013). Negative effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation: More Smoke Than Fire. *Center for Effective Organizations Publication* 1–18. Noudettu 15.2.2024 osoitteesta https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2013/02/2013-05-G13-05-624-Negative_Effects_of_Extrinsic_Rewards.pdf
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uudistettu painos). Edita.
- Visser, C., & Terblanche, N. (2025). The soft-skills characteristics of Generation Z employees: A scoping review and research agenda. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(3), 1–23. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2975>
- Wijayadi, D. W., & Yuniasanti, R. (2025). The Effect of Work Flexibility and Emotional Intelligence on Employee Engagement in Generation Z Employees Deepublish Publisher. *International journal of academic research in business and social sciences*, 15(8). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i8/26068>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific reports*, 13(1), 15438–18. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yeh, W., Cheng, Y., & Chen, C. (2009). Social patterns of pay systems and their associations with psychosocial job characteristics and burnout among paid employees in Taiwan. *Social science & medicine* (1982), 68(8), 1407–1415. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2009.01.031>
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu*. Alma.
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51(2), e1-e11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>

Özutku, H. (2012). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry. *Business and economics research journal*, 3(3), 29. Noudettu 25.1.2024 osoitteesta <https://ideas.repec.org/a/ris/buecrj/0091.html>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelurunko:

Demografisia kysymyksiä

- Syntymävuosi
- Mies/nainen/en halua kertoa
- Nykyinen elämäntilanne: Opiskelija / Työssäkäyvä / Työtön / Opiskelija ja työssäkäyvä

Aloituskysymykset

- Jos olet työelämässä tällä hetkellä, millaista työtä teet?
- Mitä työ merkitsee sinulle?
- Mitä odotat saavasi työltä ja työelämästä?

Autonomia

- Työskenteletkö mieluummin yksin vai tiimin kanssa? Miksi?
- Kuinka tärkeää sinulle on pystyä vaikuttamaan siihen, miten teet työsi?

Yhteenkuuluvuus

- Mitkä asiat työelämässä koet vaikuttavan yhteenkuuluvuuden tunteeseesi positiivisesti? Mitkä asiat vaikuttavat siihen negatiivisesti?
- Onko sinulla kokemusta tilanteesta, jossa palkitseminen tuntui sinusta eriarvoistavalta? Kuvaille tilannetta ja omaa kokemustasi siitä.

Kyvykkyys

- Missä tilanteessa töissä olet kokenut olevasi todella hyvä siinä mitä teet? Milloin olet kokenut olevasi huono siinä mitä teet?

Tarkoitus

- Miten organisaation arvot ja toiminta vaikuttavat haluusi työskennellä organisaatiossa?
- Voisitko kuvata tilannetta, jossa työsi on tuntunut merkitykselliseltä? Voisitko kuvata tilannetta, jossa työsi ei ole tuntunut merkitykselliseltä?

Flow-tila

- Kerro tilanne, jossa koet työsi olevan sinulle sopivan haastavaa. Miltä tämä tuntuu sinusta?
- Kuinka tärkeää sinulle on työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino? Miten haluaisit, että organisaatio tukisi sitä?

Saavutukset

- Kuinka tärkeää urakehityksesi on sinulle?
- Miten haluaisit, että saavutuksesi ja onnistumisesi huomioitaisiin?

Lopuksi

- Mitkä palkitsemisen keinot ovat sinulle tärkeimpiä?
- Miten palkitseminen vaikuttaa haluusi pysyä organisaatiossa?
- Kumpi on sinulle tärkeämpää aineellinen vai aineeton palkitseminen?
- Onko jotain mitä haluaisit vielä kertoa?

Liite 2. Viesti haastateltaville

Hei,

Olen Heidi Eskola ja suoritan henkilöstöjohtamisen maisteriopintoja Vaasan yliopistossa. Teen Pro Gradu -tutkielmaa, jossa tutkin z-sukupolvea (vuosina 1995–2012 syntyneitä) työelämässä ja sitä, millainen yhteys heidän palkitsemisellansa on organisaatioon sitoutumisessa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoitus on selvittää millaisia odotuksia z-sukupolveen kuuluvilla on työelämästä ja palkitsemisesta sekä miten z-sukupolven ominaispiirteet vaikuttavat näihin odotuksiin. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatio voi palkitsemisen keinoin tukea z-sukupolven ominaispiirteitä ja odotuksia työelämästä ja sitä kautta edistää heidän sitoutumistaan organisaatioon.

Mitä sinulta toivotaan osallistujana

Sinun tulisi olla vuosina 1995–2012 syntynyt yliopisto-opiskelija tai yliopistosta valmistunut. Lisäksi sinulla tulisi olla työkokemusta yhteensä vähintään kahden vuoden ajalta. Työkokemuksesi ei tarvitse olla yhtäjaksoista eikä samasta organisaatiosta. Osallistumistasi pyydetään Teamsin välityksellä toteutettavaan yksilöhaastatteluun, jonka kesto on noin yksi tunti. Haastattelu tallennetaan. Osallistumisesi tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Jos muutat mielesi, voit vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa.

Luottamuksellisuus

Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelutallenteet litteroidaan (kirjoitetaan tekstimuotoon) ja tallenteet tuhoataan

litteroinnin jälkeen. Yksilöiltä kerätty tutkimusaineisto pseudonymisoidaan koodeilla, joiden yhteys henkilön tunnistetietoihin ovat vain opinnäytetyön tekijän hallussa ja sitä säilytetään salasanalla suojatussa tiedostossa, salasanalla suojatulla tietokoneella. Tutkimuksen tuloksista raportoidaan Pro gradu -työssä sekä mahdollisesti muunlaisina tutkimusraportteina. Niistä ei ilmene tutkimuksen osallistujien henkilöllisyys.

Tietoon perustuva suostumus

Tietoon perustuva suostumus on yksi tutkimusetiikan perusperiaatteista. Se pohjautuu oletukseen, että osallistuja osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietäen mikä tutkimuksen tarkoitus on ja mitä panosta häneltä toivotaan osallistujana.

Vastaan mielelläni kysymyksiin liittyen tutkimusprojektiin. Arvostaisin kovasti, jos voisit osallistua tutkimukseen, koska kokemuksesi ja näkemyksesi ovat tutkimuksen kannalta arvokkaita. Tarkoitus on aloittaa haastattelut mahdollisimman pian, joten mikäli pääset osallistumaan laita minulle viestiä ja sovitaan haastattelulle sopiva ajankohta. Ilmoita myös viestissäsi sähköpostiosoitteesi, johon voin lähettää kutsun haastatteluun. Ennen haastattelua lähetän tutkimuskysymykset sähköpostiisi, jotta pystyt valmistautumaan kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Heidi Eskola