Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Färm Annika

”Motivaatio edellyttää johtamista”

Tutkimus palvelevan johtamisen roolista sisäisen motivaation rakentumisessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Färm Annika
Tutkielman nimi: ”Motivaatio edellyttää johtamista” : Tutkimus palvelevan johtamisen roolista sisäisen motivaation rakentumisessa
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Liiketoiminnan kehittäminen
Työn ohjaaja: Heini Pensar
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 108

TIIVISTELMÄ:

Palveleva johtaminen keskittyy esihenkilöiden rooliin työntekijöidensä tukena ja mahdollistajana. Z-sukupolvi, joka arvostaa itsenäisyyttä, merkityksellisyyttä ja ammatillista kehitystä, on kasvanut digitaalisessa ja globaalissa ympäristössä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia palvelevan johtamisen vaikutuksia Z-sukupolven työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja heidän kokemuksiaan palvelevasta johtamisesta liikunta-alalla.

Tutkimus pohjautuu palvelevan johtamisen ja itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory, SDT) käsitteisiin, kuten autonomiaan, kompetenssiin ja yhteenkuuluvuuteen. Näitä teoreettisia käsitteitä käytettiin analysoitaessa, miten palveleva johtaminen vaikuttaa Z-sukupolven työntekijöiden motivaatioon työpaikalla. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastateltavina oli Z-sukupolven työntekijöitä liikunta-alalta, ja tutkimuksessa tarkasteltiin heidän kokemuksiaan palvelevasta johtamisesta sekä sen vaikutuksia heidän sisäiseen motivaatioonsa.

Tulokset osoittavat, että palveleva johtaminen tukee Z-sukupolven sisäistä motivaatiota erityisesti silloin, kun esihenkilöt tarjoavat mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn, antavat palautetta ja tukea ammatilliselle kehitykselle sekä vahvistavat yhteisöllisyyden tunnetta työpaikalla. Z-sukupolvi koki työnsä merkitykselliseksi, kun heidän arvojaan ja kehitystarpeitaan huomioitiin. Tämä tutkimus tuo esille palvelevan johtamisen merkityksen Z-sukupolven motivaation tukemisessa ja sen vaikutukset liiketoiminnan menestykseen.

Tutkimuksen uutuusarvo perustuu siihen, että se tuo esille palvelevan johtamisen merkityksen erityisesti Z-sukupolven työntekijöiden näkökulmasta liikunta-alalla, joka on vielä suhteellisen vähän tutkittu alue. Tulokset tarjoavat käytännön suosituksia organisaatioille, erityisesti liikunta-alalle, ja korostavat esihenkilöiden roolia motivaation sekä sitoutumisen edistäjinä. Palvelevat esihenkilöt voivat parantaa työntekijöidensä hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja organisaation menestystä, auttaen samalla organisaatioita houkuttelemaan ja sitouttamaan motivoituneita työntekijöitä.

AVAINSANAT: Itseohjautuvuus, palveleva johtaminen, sisäinen motivaatio, Z-sukupolvi, liikunta-ala

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset 9
1.2 Tutkielman rakenne 11
2 Z-sukupolven motivaation johtaminen 13
2.1 Z-sukupolvi työelämässä 14
2.2 Z-sukupolvi ja sisäinen motivaatio 15
2.2.1 Sisäisen motivaation käsite ja itseohjautuvuusteoria 15
2.2.2 Psykologiset perustarpeet & työn merkityksellisyys 25
2.3 Motivaatio ja suorituskyky 31
2.3.1 Palveleva johtaminen motivaation synnyttämisessä 32
2.3.2 Z-sukupolvi ja palveleva johtaminen 45
3 Menetelmät 47
3.1 Tutkimusasetelma 47
3.2 Aineiston kerääminen 48
3.3 Otanta 49
3.4 Sisällönanalyysi 50
3.5 Tutkimuksen luotettavuus 52
3.6 Tutkimuksen eettisyys 53
4 Tulokset 54
4.1 Osallistava ja avoin johtaminen 56
4.1.1 Johtajan empatiakyky 56
4.1.2 Kehittävän vuorovaikutuksen vähyys 57
4.1.3 Vastuullisuuden merkitys 58
4.2 Työn merkityksellisyys 60
4.2.1 Työn arvon kokemus 60
4.2.2 Tunnustus merkityksellisyyden vahvistajana 62
4.2.3 Arvopohjainen yhteensopivuus 63
4.3 Palautteen merkitys 64

4.3.1 Konkreettisen palautteen vähyys 65
4.3.2 Palautekulttuurin puuttuminen 67
4.3.3 Ajallisuuden ja kontekstin tärkeys 69
4.4 Esihenkilön roolin ristiriitaisuus 71
4.4.1 Auktoriteetin puuttuminen 71
4.4.2 Tuen riittämättömyys 75
4.4.3 Johdonmukaisuuden puute 76
5 Pohdinta 79
5.1 Tutkimuksen aikaansaama vaikuttavuus ja hyöty 85
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset 89
5.3 Käytännön suositukset työelämälle 92
5.4 Tutkielman johtopäätös 95
Lähteet 98
Liitteet 107
Liite 1. Haastattelurunko 107

Kuviot

Kuvio 1. Palveleva johtajuus (Coetzer ja muut, 2017). 36

Kuvio 2. Analyysista muodostuneet teemat. 55

Taulukot

Taulukko 1. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio (Ryan & Deci, 2000). 16

Taulukko 2. Ihmisen kolme psykologista perustarvetta (Deci ja muut, 2017). 26

Taulukko 3. Palvelevan johtamisen ulottuvuudet (Liden ja muut, 2008). 34

Taulukko 4. Palvelevan johtamisen hyödyt (Työterveyslaitos, 2025). 40

Taulukko 5. Tutkimukseen osallistujat. 50

1 Johdanto

Organisaatioiden menestyminen ja kilpailukyky työelämässä perustuvat yhä enemmän siihen, kuinka hyvin ne onnistuvat motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitään (Cohen & Golan, 2020). Organisaatiot, jotka pystyvät luomaan ympäristön, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja merkityksellisiksi, saavat huomattavan kilpailuedun. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat suoraan heidän suoriutumiseensa, ja sitoutuneet työntekijät ovat yleensä tuottavampia, luotettavampia sekä vähemmän alttiita vaihtuvuudelle (Deci & Ryan, 2000). Yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka tukee työntekijöiden motivaatiota, on johtamistyyli. Erityisesti palveleva johtaminen on noussut yhdeksi keskeiseksi malliksi, joka vaikuttaa merkittävästi työpaikan kulttuuriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tuoreimmat tutkimukset tukevat tätä näkemystä, sillä palvelevan johtamisen on todettu vähentävän stressiä, parantavan työtyytyväisyyttä ja lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Hu & Liden, 2021).

Palveleva johtaminen korostaa johtajan roolia palvelijana, joka tukee ja mahdollistaa työntekijöiden itsenäisyyttä ja kehittymistä. Tällainen johtamistyyli eroaa perinteisestä autoritäärisestä johtamisesta, sillä sen tavoitteena on edistää työntekijöiden autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta – kaikki nämä ovat keskeisiä elementtejä sisäisessä motivaatiossa (Deci & Ryan, 2000). Palveleva johtaminen tuo esihenkilön roolin inhimillisemmäksi, sillä se pyrkii luomaan työntekijöille ympäristön, jossa he voivat kasvaa ja kehittää itseään ammatillisesti. Tällöin työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja saavat enemmän sisäistä motivaatiota, joka johtaa parempaan tehokkuuteen sekä korkeampaan sitoutumiseen (Liden ja muut, 2008).

Tämän tutkimuksen taustalla on halu tutkia, kuinka palveleva johtaminen vaikuttaa erityisesti Z-sukupolven työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Z-sukupolvi, joka on kasvanut digitaalisten teknologioiden ja globaalien yhteyksien aikakaudella, viittaa henkilöihin, jotka ovat syntyneet vuosina 1996–2012. Tämä sukupolvi on erityisen kiinnostunut arvoista, yhteiskunnallisista kysymyksistä ja organisaatioiden vastuullisuudesta. Z-sukupolven työntekijät arvostavat työpaikkoja, jotka tarjoavat

avoimuutta, rehellisyyttä ja eettisyyttä (Twenge ja muut, 2010). He myös kaipaavat työpaikkoja, joissa heidän henkilökohtaiset arvonsa ovat linjassa organisaation arvojen kanssa. Organisaatiot, jotka panostavat yhteiskunnalliseen vastuuseen ja kestävään kehitykseen, nähdään olevan Z-sukupolvelle erityisen houkuttelevia työpaikkoja. Tämän vuoksi palveleva johtaminen tarjoaa vastauksia siihen, kuinka organisaatiot voivat houkutella ja sitouttaa Z-sukupolven työntekijöitä, jotka arvostavat ennen kaikkea työympäristöjä, joissa on luottamusta sekä aitoa tukea työntekijöiden kehittymiselle.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan palvelevan johtamisen ja sisäisen motivaation välistä suhdetta ja pyritään ymmärtämään, miten esihenkilöiden toimintatavat edistävät Z-sukupolven motivaatiota. Työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistaminen on erityisen tärkeää nykyajan työympäristössä, jossa työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Organisaatiot, jotka osaavat luoda motivoivaa ja sitoutumista edistävää työilmapiiriä, voivat parantaa kilpailukykyään ja sopeutua joustavasti muuttuviin työelämän vaatimuksiin (Hakanen ja muut, 2006).

Tämä tutkimus tuo lisäymmärrystä siitä, kuinka palveleva johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen erityisesti nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Työelämän digitalisoituminen ja globalisoituminen ovat muuttaneet työntekijöiden odotuksia työpaikoilta ja työnteon luonteelta (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Erityisesti Z-sukupolven, joka on kasvanut digitaalisten teknologioiden ja globaalien yhteyksien aikakaudella, on huomattu olevan erityisen kiinnostunut arvoista, yhteiskunnallisista kysymyksistä ja organisaatioiden vastuullisuudesta (Twenge, 2017). Tässä kontekstissa palveleva johtaminen tarjoaa organisaatioille työkaluja houkutella ja sitouttaa Z-sukupolven työntekijöitä, jotka arvostavat avoimuutta, rehellisyyttä ja eettisyyttä (Greenleaf, 1977).

Z-sukupolvi eroaa muista sukupolvista erityisesti siinä, että se on kasvanut digitaalisten teknologioiden ja globaalin yhteyden aikakaudella, mikä on muokannut heidän suhtautumistaan työhön, oppimiseen ja yhteiskunnallisiin kysymyksiin. He arvostavat

itsenäisyyttä, joustavuutta ja merkityksellisiä työtehtäviä, ja he odottavat organisaatioilta vastuullisuutta ja eettisyyttä (Twenge, 2017). Tämä tuo uusia ja erityisiä haasteita sekä mahdollisuuksia organisaatioille. Z-sukupolvi on kasvanut ympäristössä, jossa nopea teknologinen kehitys ja globaali yhteys ovat arkipäivää, mikä on vaikuttanut heidän suhtautumiseensa työhön ja organisaatioihin (Niezurawska-Zajac ja muut, 2023). He arvostavat työpaikoilla merkityksellisyyttä ja työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Z-sukupolven jäsenet kokevat tärkeäksi, että työ on linjassa heidän henkilökohtaisten arvojensa kanssa ja, että työympäristössä on aitoa tukea ja mahdollisuus ammatilliseen kasvuun (Seemiller & Grace, 2016). Asia nousee keskiöön tutkittaessa Z-sukupolven kokemuksia ja havaintoja palvelevasta johtamisesta, millä näyttää olevan merkitystä etenkin siinä yhteydessä, kun tutkitaan, miten esihenkilöiden toimintatavat voivat tukea heidän motivaatiotaan. Tämä vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen ja työntekijöiden pysyvyyteen.

Liikunta- ja hyvinvointiala on monialainen sektori, joka keskittyy fyysisen aktiivisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Se kattaa laajan kirjon toimintoja, kuten liikunnanohjauksen, kuntoutuksen, ravitsemusneuvonnan, urheilulääketieteen ja hyvinvointiteknologian. Alan tavoitteena on parantaa yksilöiden ja yhteisöjen elämänlaatua edistämällä aktiivista elämäntapaa ja ennaltaehkäisemällä sairauksia. Liikunta-alan merkitys on kasvanut huomattavasti viime vuosikymmeninä. Väestön ikääntyminen ja elintapojen muutokset ovat lisänneet tarvetta liikuntapalveluille. Liikunta ei ainoastaan paranna fyysistä terveyttä, vaan sillä on myös positiivisia vaikutuksia mielenterveyteen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Liikuntapalveluilla on ennakoitu olevan merkittävä rooli hyvinvointierojen kasvun hillitsemisessä ja syrjäytymisen ehkäisyssä (Opetushallitus, 2021).

Liikunta- ja hyvinvointiala on merkittävä työllistäjä Suomessa. Alan yritykset tarjoavat monenlaisia palveluja, kuten kuntosaleja, ryhmäliikuntatunteja, personal training -palveluja ja hyvinvointikonsultointia. Väestön huonokuntoisuuden ja pahoinvoinnin

lisääntyminen kasvattavat liikuntapalveluiden kysyntää, mikä puolestaan luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Liikuntaneuvosto, 2023).

Tämän tutkimuksen keskiössä on ymmärrys palvelevan johtamisen vaikutuksista Z-sukupolven sisäiseen motivaatioon erityisesti liikunta-alalla, joka on ollut vähemmän tutkittu alue. Vaikka palveleva johtaminen on saanut huomiota yleisesti organisaatiotutkimuksessa, Z-sukupolven kokemus ja motivaation tukeminen liikunta-alalla on jäänyt tutkimattomaksi (Wayne ja muut, 1997; Greenleaf, 1977). Aiempien tutkimusten fokus on usein ollut perinteisillä toimialoilla tai muilla ikäryhmillä, jolloin Z-sukupolven erityispiirteet, kuten digitaalinen ympäristö ja itsenäisyyden arvostus, eivät ole saaneet riittävää huomiota (Twenge, 2017). Tämä tutkimus tuo esille tämän tiedon puutteen tarkastelemalla, kuinka palveleva johtaminen edistää Z-sukupolven sisäistä motivaatiota liikunta-alan erityispiirteet huomioiden, ja miten tämä lähestymistapa eroaa aiemmista tutkimuksista, joissa on keskitytty lähinnä yleisiin organisaatioteorioihin ilman sukupolvisidonnaista näkökulmaa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, kuinka palveleva johtaminen vaikuttaa Z-sukupolven sisäiseen motivaatioon. Erityisesti tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten esihenkilöiden johtamistavat voivat tukea Z-sukupolven työntekijöiden autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Millaisia kokemuksia Z-sukupolvella on palvelevasta johtamisesta liikunta-alalla?
2. Millaisia vaikutuksia palvelevalla johtamisella on Z-sukupolven kokemuksiin motivaatiosta?

Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää, jossa keskitytään Z-sukupolven työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin. Haastatteluiden ja aineiston analysoinnin avulla pyritään luomaan syvällinen ymmärrys

palvelevan johtamisen käytännöistä sekä niiden vaikutuksista nuorten työntekijöiden sisäiseen motivaatioon.

Aikaisemmat tutkimukset ovat tarkastelleet Z-sukupolven johtamista ja sisäistä motivaatiota, mutta erityisesti palvelevan johtamisen ja liikunta-alan kontekstissa tutkimus on rajallista. Forsmanin ja Huplin (2022) tutkimuksessa tarkastellaan Y- ja Z-sukupolvien johtamista ja sisäistä motivaatiota. Heidän tutkimuksensa mukaan Z-sukupolven edustajat arvostavat erityisesti työn merkityksellisyyttä, itsensä kehittämismahdollisuuksia ja joustavuutta työajoissa. Sisäinen motivaatio voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: sisäistetty motivaatio ja sisäsyntyinen motivaatio. Sisäistetty motivaatio tarkoittaa, että henkilö kokee toiminnan tukevan omia tavoitteitaan ja arvojaan, jolloin siitä muodostuu sisäisen motivaation tekijä. Sisäsyntyinen motivaatio puolestaan tarkoittaa, että henkilöllä on halua luonnostaan syventyä toimintoihin, eikä sen välttämättä tarvitse liittyä hänen päämääräänsä.

Myös Forsbyn (2022) tutkimuksessa käsitellään Z-sukupolven kokemuksia itsensä johtamisesta ja motivaation kehittämisestä. Tutkimus osoittaa, että Z-sukupolvi arvostaa itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, mikä tukee heidän sisäistä motivaatiotaan. Näiden tutkimusten perusteella voidaan todeta, että Z-sukupolven sisäinen motivaatio on yhteydessä heidän kokemuksiinsa työn merkityksellisyydestä, itsensä kehittämismahdollisuuksista ja työympäristön joustavuudesta.

Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että Z-sukupolvi arvostaa työpaikkavakautta ja haluaa pysyä samassa yrityksessä pidempään kuin edelliset sukupolvet. The Timesin (2025) tutkimuksen mukaan 75 % Z-sukupolven edustajista etsii turvallisempia ja pitkäaikaisempia työpaikkoja. He arvostavat työnantajia, jotka tarjoavat tukea työajan ulkopuolella ja mahdollisuuden liikkua yrityksen sisällä. Työntekijät haluavat tulla arvostetuiksi ja saada mahdollisuuksia yrityksen sisällä. Tämä viittaa siihen, että Z-sukupolvi tavoittelee "elämän työnantajaa", joka tarjoaa jatkuvaa tukea ja urakehitysmahdollisuuksia.

Vaikka aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet Z-sukupolven motivaatiota ja johtamista, erityisesti liikunta-alan kontekstista on vain vähän tutkimusta, joka yhdistäisi palvelevan johtamisen käytännöt ja Z-sukupolven sisäisen motivaation. Tämä tutkimus tuo esille, kuinka esihenkilöiden johtamistavat vaikuttavat nuorten työntekijöiden kokemiin autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kokemuksiin, jotka ovat keskeisiä tekijöitä sisäisen motivaation tukemisessa. Tutkimus tarjoaa uutta tietoa ja syvällisemmän ymmärryksen siitä, miten palveleva johtaminen edistää Z-sukupolven työntekijöiden sisäistä motivaatiota erityisesti alalla, jossa työhön liittyy vahvasti henkilökohtainen vuorovaikutus ja asiakkaiden palveleminen.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen lukuun. Johdanto-osuudessa on esitelty tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon sisältyvät Z-sukupolven johtaminen, sisäinen motivaatio, itseohjautuvuusteoria sekä palveleva johtaminen. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös merkityksellisyyden kokemusta ja itseohjautuvuusteorian kolmea keskeistä psykologista perustarvetta: autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta sekä niiden roolia motivaation tukemisessa. Lisäksi perehdytään palvelevan johtamisen teoriaan motivaation synnyttämisessä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla sekä palvelevaan johtamismalliin, jossa esihenkilö asettaa työntekijöidensä hyvinvoinnin ja tarpeet keskiöön, pyrkien tukemaan heidän ammatillista kehittymistään sekä henkilökohtaista kasvuaan. Tämä luku tarjoaa tärkeää tietoa siitä, kuinka Z-sukupolvi suhtautuu työhönsä ja mitkä asiat vaikuttavat heidän motivaatiotasoihinsa.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia. Tässä luvussa kuvataan ja perustellaan valittu tutkimusmenetelmä, aineistonkeruuprosessi sekä aineiston analysointitavat. Haastattelut ja niiden analysointi tarjoavat syvällistä tietoa Z-sukupolven työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä palvelevasta johtamisesta.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset analyysista muodostuneiden pääteemojen ja niiden alakategorioiden kautta. Viimeisessä eli viidennessä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia ja peilataan niitä aikaisempiin tutkimuksiin. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen aikaansaamaa vaikuttavuutta ja hyöytä sekä tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi esitellään tutkimuksen perusteella syntyneitä suosituksia työelämälle. Tällä pyritään luomaan selkeä kuva siitä, kuinka organisaatiot voivat parantaa johtamiskäytäntöjään ja tukea Z-sukupolven työntekijöitä, jotta he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja saavat siitä riittävästi sisäistä motivaatiota, joka puolestaan parantaa heidän työtyytyväisyyttään ja sitoutumistaan organisaatioon.

Tavoitteena on, että tutkimus ei tuo esille vain teoreettista pohjaa, vaan tarjoaa myös käytännön työkaluja organisaatioille, jotka haluavat menestyä nopeasti muuttuvassa ja monimuotoisessa työympäristössä. Tutkimuksen rakenne on suunniteltu siten, että se etenee loogisesti ja johdonmukaisesti alkaen teoreettisista lähtökohdista ja päätyen käytännön sovelluksiin. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa siitä, kuinka palveleva johtaminen edistää Z-sukupolven sisäistä motivaatiota.

2 Z-sukupolven motivaation johtaminen

Tässä kappaleessa esitellään Z-sukupolven motivaation johtamista työelämässä. Z-sukupolvi on kasvanut teknologian ja digitaalisten välineiden ympäröimänä. Z-sukupolven elämäntavat ja työkulttuuri eroavat aiemmista sukupolvista erityisesti heidän arvostamissaan asioissa, kuten työpaikkavalinnoissa, vastuullisuudessa ja joustavuudessa. Tässä luvussa tarkastellaan, miten Z-sukupolven erityispiirteet, kuten heidän arvostamansa monimuotoisuus, jatkuva oppiminen ja palautteen merkitys, vaikuttavat heidän motivaatioonsa ja työelämän odotuksiin. Luvussa esitellään itseohjautuvuusteorian sekä sisäisen motivaation käsitteet sekä niiden merkitys. Lisäksi luvussa käsitellään, miten organisaatiot voivat mukauttaa johtamismallejaan tämän sukupolven tarpeisiin, jotta he voivat houkutella, sitouttaa ja motivoida Z-sukupolven työntekijöitä tehokkaasti.

Z- sukupolvella kuvataan vuosien 1996–2012 välissä syntyneitä ihmisiä. Z-sukupolven elämässä teknologia, kuten internetyhteys, älypuhelimet ja sosiaalinen media ovat olleet elämän alusta saakka keskeinen osa arkea. Z-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on elänyt digitalisoituneessa maailmassa koko elämänsä, ja heitä tituleerataankin teknologian natiiveiksi (Niezurawska-Zajac ja muut, 2023). Eri lähteissä Z-sukupolven syntymävuosia on rajattu eri tavalla, syntymävuoden alarajan ajoittuessa vuosien 1995–1998 välille. Syntymävuodet 1996–2012 toistuivat useimmissa lähteissä, joten rajasin Z-sukupolven tutkimuksessani koskemaan tuota kyseistä ikäryhmää.

Kaur (2014) kertoo, kuinka tietoa on jatkuvasti enemmän ja helpommin saatavilla, joten Z-sukupolvi on tietoisempi yhteiskunnallisista asioista ja kestävään kehitykseen liittyvistä nyansseista. Tällä on ollut suora vaikutus heidän näkemyksiinsä sekä kommunikointitapoihin. Tämä näkyy myös siinä, että Z-sukupolvella on työelämään siirtyessään enemmän tietoa kuin aikaisemmilla sukupolvilla (Thang, 2022).

2.1 Z-sukupolvi työelämässä

Z-sukupolven arvoissa korostuvat tasa-arvo ja yksilöllisyys. Thang (2022) ja Niezurawska-Zajac ja muut (2023) kuvaavat, kuinka tämä näkyy selvästi muun muassa siinä, kuinka Z-sukupolvi painottaa työpaikkavalinnoissaan entistä enemmän yrityksen arvoja ja vastuullisuutta. Z-sukupolvi haastaa perinteiset hierarkiat ja työnteon tavat. Tämä haastaa yrityksiä päivittämään strategioitaan ja pysymään kehityksessä mukana, jotta se pystyy tulevaisuudessakin houkuttelemaan osaajia. Organisaatiot, jotka mukautuvat heidän odotuksiinsa, voivat parantaa työntekijöiden sitoutumista, luovuutta ja tuottavuutta.

Joustavuus, jatkuvat oppimismahdollisuudet, uralla eteneminen sekä etätyön mahdollisuus ovat tärkeitä ja merkittäviä teemoja Z-sukupolvelle. He arvostavat rehellistä ja suoraviivaista viestintää. Z-sukupolvi odottaa rakentavaa ja säännöllistä palautetta, jonka avulla on mahdollisuus kehittyä. He arvostavat monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta sekä organisaatioita, jotka edistävät oikeudenmukaisuutta (Niezurawska-Zajac ja muut, 2023). Thang (2022) esittää, kuinka Z sukupolvelle merkittäviä tekijöitä työnantajan houkuttelevuudessa ovat vastuullinen liiketoiminta, ympäristön huomioiminen sekä yhteiskunnan - ja työntekijöiden hyvinvointi.

Ymmärtämällä Z-sukupolvea ja sukupolvien välisiä eroja, on helpompi ymmärtää heidän käyttäytymistään ja kokemuksia (Dimock, 2019). Niezurawska-Zajac ja muut (2023) kuvaavat, kuinka organisaatioiden on kehitettävä johtamismalleja, jotka tukevat Z-sukupolven arvoja, jatkuvaa oppimista sekä itsenäisyyttä. Erityisesti Z-sukupolvi arvostaa työpaikoilla avoimuutta, autenttisuutta ja mahdollisuuksia kehittyä. Johtamismallien on vastattava näihin tarpeisiin, jotta Z-sukupolvi kokee työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi. Tämän sukupolven työmotivaation tukemiseksi organisaatioiden tulee luoda ympäristö, jossa Z-sukupolvi voi kasvaa ja ottaa vastuuta omasta työelämästään.

2.2 Z-sukupolvi ja sisäinen motivaatio

Tässä luvussa esitellään Z-sukupolven sisäistä motivaatiota, joka on keskeinen tekijä heidän työelämässään. Sisäinen motivaatio tarkoittaa halua tehdä työtä, koska se itsessään on merkityksellistä ja palkitsevaa, ei ulkoisten palkkioiden vuoksi. Z-sukupolvi arvostaa erityisesti autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia, jotka ovat keskeisiä elementtejä sisäisessä motivaation säilyttämisessä ja kasvattamisessa. Lisäksi luvussa käsitellään, miten Z-sukupolven motivaatiota voidaan tukea työympäristössä tarjoamalla mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon, jatkuvaan kehittymiseen ja vuorovaikutteiseen palautteeseen. Luvussa perehdytään myös siihen, miten itseohjautuvuusteoria, joka korostaa psykologisten perustarpeiden täyttymistä, tukee Z-sukupolven sisäistä motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon.

2.2.1 Sisäisen motivaation käsite ja itseohjautuvuusteoria

Sisäinen motivaatio tarkoittaa ihmisestä itsestään lähtevää motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia ja innostavia asioita sekä kokee ne arvokkaiksi (Martela & Jarenko, 2015, s. 26; Falk, 2023). Sisäinen motivaatio on yksi keskeisimmistä ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavista tekijöistä. Sisäisesti motivoitunut ihminen kokee Falkin (2023) mukaan tekemänsä työn nautinnolliseksi ja palkitsevaksi. Sisäistä motivaatiota ohjaa vapaaehtoisuus, jossa työntekijä kokee toimintansa merkitykselliseksi ja arvokkaaksi. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän on valmis työskentelemään riippumatta mahdollisista ulkoisista palkkioista (Martela & Jarenko, 2015, s. 26–34).

Sisäinen motivaatio ja ulkoinen palkitseminen vaikuttavat työntekijöiden suorituksiin, erityisesti tuotoksen määrään ja laatuun. Sisäinen motivaatio, eli työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä ja mielenkiinnosta, on yhteydessä sekä suurempaan tuotoksen määrään, että parempaan tuotoksen laatuun verrattuna ulkoisiin palkkioihin. Sisäisesti motivoituneet työntekijät tekevät työtään, koska he kokevat sen tärkeäksi ja nauttivat itse prosessista. Tämä tekee heidän suorituksistaan sekä määrällisesti, että

laadullisesti parempia, koska he kokevat syvemmän tarkoituksen työssään. Tällöin työntekijät ovat valmiita panostamaan enemmän ja heidän suorituksensa ovat kestävämpiä sekä korkealaatuisempia (Cerasoili & Nicklin, 2014).

Ulkoinen palkitseminen, kuten rahallinen palkkio tai muut kannustimet, vaikuttavat enemmän tuotoksen määrään kuin laatuun. Vaikka ulkoiset palkkiot voivat lisätä työntekijöiden tuottavuutta ja määrää, ne eivät ole yhtä tehokkaita tuotoksen laadun parantamisessa. Tämä viittaa siihen, etteivät ulkoiset palkkiot motivoi työntekijöitä samalla tavalla kuin sisäinen motivaatio. Työntekijät voivat keskittyä enemmän määrätyn tavoitteen saavuttamiseen, mutta eivät välttämättä kehitä työnsä sisältöä ja laatua yhtä paljon (Cerasoili & Nicklin, 2014). Sisäinen motivaatio on merkittävämpi tekijä, kun halutaan parantaa sekä tuotoksen määrää, että laatua. Työntekijöiden kokemus työn merkityksellisyydestä toimii vahvempana motivaationa ja ajurina pitkäkestoiselle ja laadukkaalle suoritukselle verrattuna ulkoisiin palkkioihin. Cerasoilin ja Nicklinin (2014) tutkimuksessa todetaan, että sisäinen motivaatio on vahvempi suorituskyvyn ennustaja erityisesti työtehtävissä, joissa laatu on tärkeämpi kuin pelkkä tuotoksen määrä.

Sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön omasta halusta, mutta ulkoiset tekijät voivat kuitenkin vaikuttaa siihen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Decin ja muiden (1999) analyysi osoittaa, että kontrolloivina koetut ulkoiset palkkiot, kuten bonukset tai palkankorotukset, voivat jopa heikentää sisäistä motivaatiota. Tämä johtuu siitä, että ulkoiset palkkiot vievät yksilön huomion pois toiminnan itsessään tuottamasta tyydytyksestä. Kuitenkin ulkoiset tekijät, jotka tukevat yksilön autonomiaa ja kompetenssia, voivat vahvistaa sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci, 2005).

Taulukko 1. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio (Ryan & Deci, 2000).

Ulkoinen motivaatio	**Sisältö**	**Sisäinen motivaatio**
Ulkoisen sääntelyn	Ulkoisten palkkioiden tai rangaistusten korostaminen	Ulkoisesti koettu motivaatio

	Alaikäisyyttä / Reaktiivisuus	
Sisäistämättömyys	Ego liittyy siihen, miten hyväksyntä löytyy itseltä tai muilta	Jossain määrin sisäinen motivaatio
Tunnistaminen	Tunnustettu toimintatavoite ja itsehyväksyminen	Sisäisesti koettu motivaatio
Integraatio	Tavoitteiden hierarkkinen yhdistäminen ja sopusointu	Täysin sisäinen motivaatio

Pinkin (2009) näkemykset täydentävät tätä ymmärrystä modernin työelämän kontekstissa. Pink korostaa, kuinka sisäisen motivaation ylläpitämiseksi työntekijöille tulisi tarjota autonomiaa, mahdollisuutta kehittyä taitavammiksi ja esitellä selkeä tarkoitus, joka yhdistää heidän työnsä organisaation tavoitteisiin. Falk (2023) puolestaan esittää sisäisen motivaation hyödyntämistä ja kertoo tämän olevan pitkän aikavälin investointi. Sisäinen motivaatio tuottaa merkittävää kilpailuetua niin yksilölle kuin yrityksellekin. Johtajan tulee pystyä luomaan olosuhteet, joissa sisäinen motivaatio kukoistaa. Tämä johtaa etenkin pitkällä aikavälillä parempiin tuloksiin ja kestävämpään menestykseen.

Mihaly Csikszentmihalyin flow-teoria liittyy läheisesti sisäiseen motivaatioon. Flow-tila syntyy, kun yksilö on täysin uppoutunut toimintaan, joka on sopivan haastavaa mutta ei kuitenkaan ylivoimaista. Tällaisessa flow-tilassa yksilö kokee hallinnan tunnetta ja saa toiminnastaan välitöntä tyydytystä. Tämä ei ainoastaan lisää sisäistä motivaatiota, vaan vahvistaa myös työn merkityksellisyyden kokemusta sekä parantaa suorituskykyä. Työelämässä flow-tila voi ilmetä esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijät saavat keskittyä vaativiin mutta mielekkäisiin tehtäviin ilman häiriötekijöitä. Tämä parantaa työntekijöiden motivaatiota ja suorituskykyä merkittävästi. Flow-tila voidaan saavuttaa

esimerkiksi selkeillä tavoitteilla, tehtävien sopivalla haastetasolla ja häiriötekijöiden minimoinnilla. Flow-tila ei synny itsestään, vaan se vaatii organisaatiolta tietoisia ja pitkäjänteisiä toimia. Työntekijöiden tulee saada keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan, ilman keskeytyksiä. Johtajan tehtävänä on luoda työntekijöille olosuhteet, jotka mahdollistavat keskittymisen sekä varmistaa, että työntekijät kokevat tehtävänsä merkityksellisiksi (Csikszentmihalyi, 1990).

Sisäisen motivaation pääelementit ovat Falkin (2023) mukaan autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Työntekijän sisäinen motivaatio kasvaa, mitä enemmän hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviinsä sekä olla osana vuorovaikutteista päätöksentekoa. Työntekijän kokemus kuulumisesta työyhteisöön ja tunne merkityksellisistä ihmissuhteista rakentaa ja lisää sisäistä motivaatiota. Työpaikalle ei tällöin mennä pelkästään palkan ja pakon takia. Oleellinen osa sisäisen motivaation rakentumista on jatkuva kehittyminen ja palautteen saaminen omasta edistymisestään.

Deci ja Ryan (2000) osoittavat, että työntekijöiden kokiessa autonomiansa ja kompetenssinsa täyttyvän, heidän sisäinen motivaationsa vahvistuu. Tämä tarkoittaa, että työntekijät tekevät työtä, koska he nauttivat itse prosessista ja kokevat sen olevan palkitsevaa, ei vain ulkoisten palkkioiden tai rangaistusten vuoksi. Martela ja Jarenko (2015, s. 15) esittävät, kuinka työ tulisi kokea osaksi omaa hyvää elämää, ei pelkästään pakollisena pahana, jonka avulla ansaita rahaa ollen irrallinen osa elämässä.

Sisäinen motivaatio on tärkeä tekijä yksilön hyvinvoinnissa ja työn tuottavuudessa, jossa ulkoiset palkkiot voivat tietyissä olosuhteissa tukea ja jopa vahvistaa sisäistä motivaatiota. Tällöin palkkiot eivät ole itseisarvoisia, vaan ne voivat toimia välineinä, jotka tukevat työntekijän autonomian ja kompetenssin kokemuksia. Esimerkiksi, jos työntekijälle annetaan mahdollisuus valita, millä tavalla hän suorittaa tehtävänsä ja hän saa positiivista palautetta tai tunnustusta saavutuksistaan, ulkoiset palkkiot voivat parantaa hänen kokemustaan omasta osaamisestaan ja itsenäisyydestään. Tällöin

ulkoiset palkkiot eivät ole ristiriidassa sisäisen motivaation kanssa, vaan tukevat sitä (Deci & Ryan, 2000).

Kun organisaatio tarjoaa työntekijöilleen jatkuvaa tukea ja mahdollisuuksia kehittyä ammatillisesti, palkkiot voivat vahvistaa työntekijän itseluottamusta ja motivaatiota, edistäen samalla organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista (Gagné & Deci, 2005). Tutkimusnäytön mukaan ulkoinen palkitseminen voi kuitenkin tietyissä tilanteissa jopa laskea sisäistä motivaatiota. Organisaatioiden kannattaa välttää pelkkää bonuspalkitsemista sisäisen motivaation lähteenä, elämykselliset palkinnot toimivat paremmin kuin pelkkä rahallinen palkitseminen (Martela & Jarenko, 2015, s. 89–91).

Vaikka Deci ja Ryan (2000) korostavat autonomian ja kompetenssin täyttymisen merkitystä sisäisen motivaation kannalta, Cameron ja Pierce (1994) puolestaan ovat esittäneet kritiikkiä liittyen ulkoisten palkkioiden rooliin. Heidän tutkimuksensa viittaa siihen, miten ulkoiset palkkiot voivat itse asiassa heikentää sisäistä motivaatiota, erityisesti silloin, kun palkkioita pidetään yksinomaan työn suorituksen mittarina, eikä niitä käytetä tukemaan työntekijän sisäisiä tarpeita. Palkkiot voivat johtaa siihen, että työntekijä suuntaa huomionsa ulkoisiin palkkioihin ja unohtaa työssä itsessään olevan mielekkyyden ja nautinnon lähteen. Tällöin palkkiot, kuten rahalliset bonukset, voivat muuttaa työntekijän alkuperäisiä motiiveja ja kääntää hänet suoriutumaan tehtävistään vain palkkion toivossa eikä siksi, että työ itsessään olisi kiinnostavaa ja palkitsevaa. Tämä ilmiö tunnetaan myös motivaation korvautumisen teoriassa (crowding-out effect), joka viittaa siihen, että ulkoiset palkkiot voivat vähentää työntekijän sisäistä motivaatiota (Cameron & Pierce, 1994).

Sisäisen motivaation johtaminen lähtee uskosta ihmiseen. Perustana on luottamus ja usko työntekijän haluun tehdä parhaansa. Työntekijälle luodaan edellytykset menestyä ja tehdä työnsä hyvin, mikä edellyttää esihenkilöltä avoimuutta, tukea sekä resursseja. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus kokea työnsä merkitykselliseksi ja hän voi sitoutua omiin työtehtäviinsä sekä organisaation tavoitteisiin. Sisäisen motivaation johtaminen ei

siis perustu ulkoisiin palkkioihin, vaan ympäristön luomiseen, joka kannustaa työntekijöitä kehittymään ja saavuttamaan oman potentiaalinsa. Tämä lähestymistapa edistää positiivista organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja osaksi yhteisöä (Martela & Jarenko, 2015, s. 203).

Henkilöstö tulee saada työskentelemään omasta vapaasta tahdostaan, ei pakotettuina. Tällöin työskentely on tehokasta ja samanlaista myös silloin, kun johtaja ei ole paikalla. Tällainen motivaatio on kriittisen tärkeää organisaation menestymisen ja yhteistyön kannalta. Tämänkaltainen motivaatio ei synny perinteisiä, hierarkkisia johtamismalleja noudattamalla vaan tarvitaan uusi, nykyaikainen johtamistapa (Koivisto & Ranta, 2019, s. 38). Samoin Lai (2017) korostaa todellisen motivaation tulevan sisältäpäin. Organisaation ja johtajan tulee keskittyä tukemaan työntekijöidensä sisäistä motivaatiota perinteisten motivointitapojen, kuten rangaistuksien ja palkkioiden sijaan. Erilaiset palkkiot ja rangaistukset voivat toimia motivaation lähteinä lyhyellä aikavälillä, mutta ne eivät edistä työtyytyväisyyttä ja pitkäaikaista sitoutumista. Päin vastoin, työntekijän sisäinen motivaatio saattaa jopa heikentyä ja suorituskyky laskea, jos keskittyminen menee liiaksi ulkoisten palkkioiden saavuttamiseen.

Työn laadun merkitys korostuu eri ammateissa yhä enemmän ja pelkkä suoritusmäärä ei riitä. Cerasoli ja Nicklin (2014) kuvaavat, kuinka ulkoisella palkitsemisella voidaan lisätä suorituksen määrää, mutta sen vaikutus tekemisen laatuun on rajallinen. Sisäisellä motivaatiolla puolestaan on huomattavasti suurempi vaikutus laadukkaaseen työhön. Sisäisen motivaation on todettu tuovan merkittävää etua laadulliselle suoritukselle, toisin kuin ulkoinen palkitseminen, jonka merkitys suorituksen laatuun jää usein laimeaksi.

Selkeät tavoitteet, autonomian tunne ja palautteen antaminen edistävät henkilöstön sisäisen motivaation tunnetta. Johtajalla on keskeinen rooli sisäisen motivaation tukemisessa, sillä hän toimii näiden edellä mainittujen asioiden mahdollistajana. Organisaation tulee luoda työympäristö, joissa henkilöstö kokee olonsa arvostetuiksi ja

osaksi työyhteisöä. Turvallisuuden tunne ja rauha työskennellä omana itsenään on edellytys sisäiselle motivaatiolle ja tämän rakentumisesta on vastuussa johtaja ja organisaatio. Työntekijöiden sisäistä motivaatiota tukee palaute ja tunnustus tehdystä työstä. Palautteen tulee olla säännöllistä, rakentavaa ja vuorovaikutteista (Falk, 2023).

Itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory, SDT) on Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin kehittämä psykologinen teoria, joka tarjoaa syvällisen näkemyksen siitä, miten motivaation ja persoonallisuuden kehittyminen liittyvät ihmisen sisäisiin tarpeisiin ja ympäristön rooliin näiden tarpeiden täyttämisessä. Teoria korostaa, että ihmisen motivaatiota ohjaa sisäisten perustarpeiden täyttyminen, erityisesti autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan, 2000). Itseohjautuvuusteoria ei kuitenkaan perustu pelkästään näiden tarpeiden yksilölliseen täyttämiseen vaan myös ympäristön rooliin siinä, kuinka hyvin se tukee tai estää näiden tarpeiden täyttymistä. Itseohjautuvuusteoria korostaa, että yksilö ei toimi tyhjiössä, vaan hänen toimintansa ja motivaationsa kehittyvät ympäristön, kuten työpaikan, perhesuhteiden tai koulutuksen tarjoamien mahdollisuuksien kautta. Ympäristön tuki on ratkaisevaa, sillä se voi joko edistää tai heikentää näiden sisäisten tarpeiden täyttymistä. Esimerkiksi, jos työpaikka tarjoaa mahdollisuuden itsenäiseen päätöksentekoon, antaa palautetta kehittymisen tueksi ja tarjoaa yhteisön tunteen, se tukee työntekijöiden motivaatiota (Deci ja muut, 2017).

Itseohjautuvuusteoria on tarjonnut arvokasta tietoa siitä, miten sisäistä motivaatiota voidaan tukea työympäristöissä. Gagné ja Deci (2005) osoittavat, miten organisaatiot, jotka tarjoavat työntekijöilleen autonomiaa, mahdollisuuksia oppimiseen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, saavuttavat korkeamman sitoutumisen sekä paremman suorituskyvyn. Avoimen palautteen antaminen, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja työympäristön sosiaalisten suhteiden vahvistaminen ovat käytännön keinoja, joilla organisaatio voi tukea sisäistä motivaatiota.

Reeve (2016) tarkastelee itseohjautuvuusteoriaa laajemmassa kontekstissa, jossa korostetaan, että teoria ei rajoitu pelkästään työelämään, vaan se on sovellettavissa moniin eri elämänalueisiin, kuten perhesuhteisiin, koulutukseen ja sosiaalisiin ympäristöihin. Itseohjautuvuusteoria tarjoaa näin ollen monipuoliset ja yleispätevät näkökulmat, joiden avulla voidaan tukea motivaatiota ja hyvinvointia paitsi työelämässä, myös muilla elämänalueilla. Hän lisää, että tämä laajempi sovellettavuus tekee itseohjautuvuusteoriasta erityisen merkityksellisen, sillä se voi tarjota ratkaisuja motivaation tukemiseen myös silloin, kun kyseessä ei ole vain työympäristö, vaan myös perhesuhteet ja sosiaaliset yhteisöt. Koulutuksessa itseohjautuvuusteoria auttaa ymmärtämään, miten opiskelijat voivat olla motivoituneita ja sitoutuneita oppimisprosessiin, kun heidän autonomiaansa ja kykyään kokea yhteenkuuluvuutta tuetaan.

Deci ja Ryan (2000) toteavat, että työelämässä tämä teoria on erityisen relevantti, sillä organisaatiot voivat vaikuttaa työntekijöidensä motivaation laatuun ja sitoutumiseen luomalla ympäristön, joka tukee näiden perusmotiivien täyttymistä. Esihenkilöiden rooli on keskeinen siinä, kuinka he voivat tukea työntekijöidensä autonomiaa, antavat heille mahdollisuuden kehittyä ja tarjoavat yhteisöllisyyttä tiimissä tai organisaatiossa (Gagné & Deci, 2005). Palvelevassa johtamisessa esihenkilö toimii tukijana, joka mahdollistaa työntekijöiden kasvun ja itsenäisen toiminnan (Greenleaf, 1977). Tällöin työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja heidän sisäinen motivaationsa lisääntyy, koska heidän perustarpeensa tulevat täytetyiksi (Deci & Ryan, 2000).

Itseohjautuvuus rakentuu itsenäisen ajattelun ja toimintojen valitsemisen, tutkimisen ja luomisen ympärille. Tämä näkökulma on olennainen, sillä se liittää itseohjautuvuuden työntekijän päivittäisiin toimintoihin ja valintoihin, jotka vaikuttavat hänen motivaatioonsa (Ryan & Deci, 2000). Kun työntekijä saa valita työtehtäviinsä liittyviä asioita, kokeilla uusia lähestymistapoja ja kehittää omia taitojaan, hän kokee itseohjautuvuutta, mikä puolestaan parantaa hänen sisäistä motivaatiotaan. Tämä johtaa myös parempaan työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen (Gagné & Deci, 2005).

Itseohjautuvuusteoria luo pohjan, kuinka sisäisten tarpeiden täyttymisellä on merkittävä rooli yksilön motivaation ja hyvinvoinnin kannalta (Deci & Ryan, 2000). Erityisesti työelämässä esihenkilöiden ja organisaatioiden rooli on keskeinen siinä, miten näitä tarpeita voidaan tukea ja miten yksilöt voivat kokea itsensä motivoituneiksi, sitoutuneiksi ja tehokkaiksi omassa työssään. Tämän teorian ymmärtäminen ja soveltaminen käytännössä parantavat organisaatioiden kykyä houkutella ja sitouttaa motivoituneita työntekijöitä sekä edistää heidän ammatillista kehittymistään (Ryan & Deci, 2000).

Ryan ja Deci (2000) määrittelevät sisäisen motivaation haluksi osallistua toimintaan, joka itsessään tuottaa tyydytystä, iloa tai merkityksellisyyden tunnetta ilman ulkoisten palkkioiden vaikutusta. Tämä motivaation muoto on olennaisessa roolissa itseohjautuvuusteoriassa. Itseohjautuvuusteoria tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehyksen ihmisen motivaation, hyvinvoinnin ja psykologisen kasvun ymmärtämiseksi (Deci & Ryan, 1985). Teorian ytimessä ovat ihmisen psykologiset perustarpeet – autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus, joiden täyttyminen on ratkaisevaa sisäisen motivaation ylläpitämiseksi.

Tutkimukset Z-sukupolven itseohjautuvuudesta ja työelämän odotuksista paljastavat useita keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän motivaatioonsa ja työtyytyväisyyteensä. Seibertin ja Kraimerin (2020) tutkimus tarkastelee, kuinka itseohjautuvan oppimisen ja työntekijöiden itsevarmuuden välinen suhde vaihtelee eri sukupolvien välillä ja kuinka Z-sukupolven jäsenet omaksuvat työelämän haasteet. Tutkimuksen keskeinen havainto on, että itseohjautuva oppiminen edistää merkittävästi työntekijöiden itsevarmuuden kehittymistä. Z-sukupolvi hyödyntää itseohjautuvuutta tehokkaasti työelämässään. Tämä sukupolvi on tottunut oppimaan itsenäisesti ja etsimään tietoa omatoimisesti, mikä tukee heidän kykyään ottaa vastuuta omasta työelämästään. Tutkimus osoittaa, että Z-sukupolven jäsenet kokevat itseohjautuvuuden tärkeäksi osaksi ammatillista kehittymistään. Tämä sukupolvi ei pelkää ottaa omistajuutta työprojekteistaan ja he hakevat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, mikä puolestaan vahvistaa heidän itsevarmuuttaan. Erityisesti Z-

sukupolvi hyödyntää digitaalista ympäristöä kehittääkseen taitojaan ja parantaakseen ammatillista osaamistaan.

Vaikka itseohjautuvuus on tärkeää kaikille sukupolville, Z-sukupolvi erottuu sen tavassa soveltaa itseohjautuvaa oppimista aktiivisesti työelämässä. Heidän kyvykkyytensä käyttää teknologiaa ja löytää relevanttia tietoa omatoimisesti mahdollistaa jatkuvan kehityksen ja sopeutumisen nopeasti muuttuvissa työolosuhteissa. Tutkimus tuo esille, kuinka tärkeää on tukea Z-sukupolven itseohjautuvuuden kehittymistä työpaikoilla. Organisaatioiden tulisi tarjota mahdollisuuksia itsenäiseen oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, jotta Z-sukupolvi voi hyödyntää täysimääräisesti oman potentiaalinsa työelämässä. Tämä edistää paitsi yksilön itsevarmuutta myös organisaation kokonaistoimintakykyä, sillä itseohjautuvat työntekijät ovat usein motivoituneempia ja kykenevämpiä sopeutumaan muuttuviin työtilanteisiin (Seibert & Kraimer, 2020).

Seibertin ja Kraimerin (2020) tutkimus korostaa, kuinka itseohjautuvuus on keskeinen tekijä Z-sukupolven ammatillisessa kasvussa ja itsevarmuuden kehittymisessä. Tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa organisaatioille, jotka haluavat ymmärtää ja tukea Z-sukupolven työntekijöiden kehittymistä nykypäivän työelämässä. Lisäksi tulokset osoittavat, että koulutuksella ja itseluottamuksen kehittämisellä on merkittävä positiivinen vaikutus Z-sukupolven motivaation muodostumisessa. Itseluottamus on keskeinen elementti Z-sukupolven itsensä johtamisessa ja motivaatiossa, koska tällöin he kokevat olevansa kykeneviä ottamaan vastuuta omasta työskentelystään ja kehittymisestään. Tämä itseluottamus tukee Z-sukupolven sisäistä motivaatiota ja pyrkimystä itsenäisyyteen työelämässä, mikä on linjassa itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan, 2000) kanssa, jonka mukaan työntekijöiden kokemus itsenäisyydestä ja kyvykkyydestä parantaa heidän sisäistä motivaatiotaan.

Salvadorinhon ja muiden (2024) tutkimuksessa tarkastellaan Z-sukupolven työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja niiden vaikutusta heidän itseohjautuvuuteensa. Tutkimuksessa tunnistettiin kuusi motivaatiotekijää: autonomia, osaaminen, yhteys,

tarkoitus, tunnustus ja kehittyminen. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä heidän sitoutumisensa ja suorituskyvyn parantamisessa työpaikalla. Keskittymällä näihin tekijöihin organisaatiot luovat ympäristöjä, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, mikä puolestaan parantaa työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta Z-sukupolven työntekijöiden keskuudessa. Z-sukupolvi kaipaa johtajilta palautetta ja mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen, mikä tukee heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työtehtäviinsä. Tämä näkyy selvästi itseohjautuvuusteoriassa, joka korostaa palautteen ja kehityksen tärkeyttä työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä.

Molemmat tutkimukset korostavat Z-sukupolven itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen kehittymisen merkitystä heidän työelämänsä onnistumiselle. Z-sukupolvi ei ainoastaan kaipaa itsenäisyyttä ja vapautta työssään, vaan myös tukea ja mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen. Näiden elementtien yhdistelmä: itseluottamus, mahdollisuus kehittyä ja johtamisen tuki, luovat vahvan perustan Z-sukupolven motivaatiolle ja sitoutumiselle työtehtäviinsä. Nämä havainnot ovat tärkeitä, sillä ne antavat suuntaviivoja organisaatioille, jotka haluavat houkutella ja sitouttaa Z-sukupolven työntekijöitä.

2.2.2 Psykologiset perustarpeet & työn merkityksellisyys

Itseohjautuvuusteoria korostaa kolmea ihmisen psykologista perustarvetta; autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta. Itseohjautuvuusteoria tarjoaa viitekehyksen ymmärtää ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota (Deci ja muut, 2017). Van Lange ja muut (2012) kertovat yksilön sisäisen motivaation syntyvän ihmisen ollessa itseohjautuva ja kykenevä saavuttamaan tavoitteensa. Sisäinen motivaatio kasvaa, kun yksilön perustarpeet autonomiasta, kompetenssista ja yhteenkuuluvuudesta täyttyvät. Nämä itseohjautuvuusteorian ydinajatukset heijastuvat vahvasti yksilön psykologiseen hyvinvointiin ja käyttäytymiseen kaikilla elämänalueilla.

Taulukko 2. Ihmisen kolme psykologista perustarvetta (Deci ja muut, 2017).

Perusmotiivi	**Kuvaus**
Autonomia	Valinnanvapaus ja itsenäisyys
Kompetenssi	Kyky kokea onnistumisia ja kehitystä
Yhteisöllisyys	Tuki ja yhteys muihin ihmisiin

Autonomia tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän voi toimia omien arvojensa, kiinnostustensa ja tavoitteidensa mukaisesti (Deci ja muut, 2017; Van Lange ja muut, 2012). Autonomia heijastaa tunnetta oman elämän hallinnasta ja päätösten tekemisestä tavalla, joka on linjassa yksilön sisäisten motiivien kanssa. Autonomian ytimessä ovat valinnanvapaus, sisäinen motivaatio sekä mahdollisuus olla aito sekä ilmaista itseään. Autonomian tukeminen korostuu etätyössä, jossa työntekijät voivat kokea itsensä eristetyiksi organisaation muusta toiminnasta. Johtajan tehtävänä tällaisissa tilanteissa on edistää vuorovaikutusta ja tukea työntekijöiden päätöksentekoa, esimerkiksi selkeillä tavoitteilla ja säännöllisellä palautteella (Gagné & Deci, 2005).

Valinnanvapaus puolestaan antaa Decin ja muiden (2017) sekä Van Langen ja muiden (2012) mukaan yksilölle mahdollisuuden tehdä päätöksiä, jotka sopivat hänen omiin arvoihinsa ja kiinnostuksen kohteisiinsa. Toimintaa voivat rajoittaa ulkoiset tekijät, mutta autonomian kokemus syntyy, kun yksilö tuntee voivansa vaikuttaa valintoihinsa sekä tehdä päätöksiä itsenäisesti. Autonomia tukee sisäistä motivaatiota, jossa tekeminen itsessään koetaan palkitsevaksi ja mielekkääksi ilman ulkopuolisten palkkioiden tai pakotteiden tarvetta. Tämä johtaa merkityksellisyyden tunteeseen.

Autonomiaan liittyvät myös aitous ja itseilmaisu. Nämä edistävät yksilön omien ajatusten, tunteiden ja uskomusten ilmaisua ilman pelkoa negatiivisesta palautteesta, esimerkiksi arvostelusta, paheksunnasta tai syrjinnästä. Palvelevassa johtamisessa esihenkilö antaa työntekijöilleen mahdollisuuden päätöksentekoon sekä tukee heidän itsenäisyyttään,

joka edistää työntekijän sisäistä motivaatiota (Deci ja muut, 2017; Van Lange ja muut, 2012).

Kompetenssin tunne rakentuu ihmisen kokemuksesta olla kykenevä ja taitava (Deci ja muut, 2017). Ihmisillä on perustarve tuntea pystyvänsä suoriutumaan tehtävistään onnistuneesti ja saavuttamaan tavoitteensa, mikä vahvistaa sekä sisäistä motivaatiota, että hyvinvointia. Ihmisellä on luontainen tarve kokea oppivansa, kehittyvänsä ja saavuttavansa itselleen merkityksellisiä tavoitteita. Organisaation tulee pystyä tarjoamaan ympäristö, jossa henkilöstölle on tarjolla riittävästi tukea, haasteita sekä positiivista palautetta. Näiden avulla henkilöstöllä on mahdollisuus kokea olevansa osaavia, päteviä ja arvostettuja. Rakentava palaute ja tunnustukset hyvästä työstä auttavat täyttämään kompetenssin tarpeen, mikä lisää työntekijän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

Deci ja muut (2017) kuvaavat yhteenkuuluvuuden perustuvan yksilön kokemukseen siitä, että hän on yhteydessä muihin ihmisiin ja täten kuuluu osaksi yhteisöä tai ryhmää. Yhteenkuuluvuus on ratkaisevassa asemassa hyvinvoinnille ja motivaatiolle, koska se luo yksilölle psykologista turvallisuutta, lisää motivaatiota ja sitoutumista sekä edistää tuen saantia. Nämä tarpeet ovat ihmiselle synnynnäisiä ja universaaleja. Esihenkilö, joka vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja huolehtii samalla työntekijöiden välisestä harmoniasta ja hyvinvoinnista, edistää merkityksellisyyden kokemusta työssä. Esihenkilön tulee huomioida työntekijöidensä henkilökohtaiset tarpeet ja tukea yhteishenkeä tiimissä esimerkiksi kannustamalla ja pitämällä kiinni yhdenvertaisuudesta.

Kun autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeet täyttyvät, yksilö kokee sisäistä motivaatiota ja pääsee kukoistamaan. Jos tämä tarve ei täyty, motivaatio heikentyy ja yksilö saattaa kokea olonsa ulkoapäin kontrolloiduksi tai tuntea itsensä epäpäteväksi sekä riittämättömäksi (Ryan & Deci, 2002). Työelämässä autonomia voi ilmetä esimerkiksi mahdollisuutena valita työtehtävien suorittamistavat, kun taas tiimityössä yhteenkuuluvuuden kokemus voi syntyä vahvasta tiimihengestä ja yhteisestä

tavoitteesta (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Monikulttuurisissa työympäristöissä yhteenkuuluvuus voi vaatia erityistä huomiota, jotta työntekijät kokevat olevansa osa yhteisöä kulttuurieroista huolimatta (Gagné ja Deci, 2005).

Itseohjautuvuusteoria tarjoaa viitekehyksen ymmärtää johtamisen vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Työn merkityksellisyys puolestaan on keskeinen tekijä työntekijöiden hyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivaation kannalta (Ryan & Deci, 2000). Steger (2009) painottaa, kuinka työ tulee kokea arvokkaaksi ja tärkeäksi muunkin kuin pelkän palkan vuoksi. Merkityksellisyyden nousuun työelämässä vaikuttavat työn rooli elämän sisällön tuottajana, kiristynyt kilpailu osaajista sekä luovan asiantuntijatyön korostuminen. Merkityksellisyyden tunne syntyy kahdesta avaintekijästä: mahdollisuudesta toteuttaa itseään työssä ja kokemuksesta, että työ hyödyttää muita. Näiden tekijöiden tukeminen edistää sekä yksilön, että organisaation hyvinvointia ja täten liiketoimintaa (Deci ja muut, 2017).

Ihmiskeskeinen johtaminen ja vuorovaikutus edistävät luovaa työympäristöä, jossa työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi. Työn merkityksellisyys on yksi suurimmista sisäisen motivaation lähteistä, ja tämä yhdistyy erityisesti autonomian sekä pätevyyden kokemuksiin (Ryan & Deci, 2000). Merkityksellisyyden tunne voi syntyä, kun työn arvot ja sisältö ovat linjassa toistensa kanssa. Johtamisen rooli on keskeinen näiden tarpeiden täyttämisessä, sillä se tukee työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän työnsä on merkityksellistä ja, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen (Hackman & Oldham, 1976).

Martelan ja Pessin (2018) tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyyden ulottuvuudet jakautuvat kolmeen pääosaan: itsensä toteuttaminen, laajempi päämäärä ja arvokkuus. Itsensä toteuttaminen on työn merkityksellisyyden ulottuvuuksista keskeisin. Se liittyy työntekijän kokemukseen siitä, että työ tarjoaa mahdollisuuden toteuttaa itseään ja kehittää omia kykyjään. Tällöin työ ei ole vain väline toimeentulon hankkimiseen, vaan se antaa mahdollisuuden kasvaa ja ilmaista omaa potentiaalia. Työntekijät kokevat

työnsä merkitykselliseksi, kun he voivat toimia itsenäisesti ja tuntevat, että heidän panoksensa työssä on tärkeää. Laajempi päämäärä viittaa siihen, että työ ei ole vain henkilökohtaisen hyödyn tavoittelua, vaan sillä on laajempia vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan tai maailmaan. Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, kun he tietävät, että heidän työpanoksensa edistää jotakin suurempaa tavoitetta, kuten yhteiskunnan tai ympäristön hyvinvointia. Tällä ulottuvuudella on erityisen suuri merkitys, kun työ nähdään osana yhteiskunnallista vaikuttamista ja muutoksen aikaansaamista (Martela & Pessi, 2018).

Arvokkuus korostaa työn arvostamista sekä työntekijän, että muiden tahojen näkökulmasta. Työ nähdään merkityksellisenä, kun se on arvokasta sekä työntekijän itsensä, että yhteiskunnan silmissä. Arvokkuus liittyy työntekijöiden kokemukseen siitä, että heidän tekemänsä työ on arvostettua ja tärkeää. Tämä voi liittyä työnantajalta saamaan tunnustukseen mutta myös siihen, että työ tarjoaa työntekijälleen mahdollisuuden tehdä merkityksellisiä asioita, joilla on laajempi yhteiskunnallinen arvo. Kaikki nämä kolme ulottuvuutta luovat yhteisen kuvan siitä, kuinka työn merkityksellisyys voi ilmetä yksilön työelämässä ja kuinka ne yhdessä vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Työ, joka tarjoaa mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen, laajempien päämäärien edistämiseen ja on arvokasta, luo vahvan perustan työn merkityksellisyydelle ja työntekijän hyvinvoinnille (Martela & Pessi, 2018).

Oman työn merkityksellisyyden kokemus on toistuvasti liitetty moniin positiivisiin työelämän ilmiöihin eri tutkimuksissa. Merkityksellisyys ei ole vain henkilökohtainen kokemus, vaan sillä on laajempia vaikutuksia, jotka ulottuvat yksilön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Littman-Ovadian ja Stegerin (2010) tutkimus osoittaa, että merkityksellisen työn kokemus parantaa työtyytyväisyyttä, koska ihmiset, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, sitoutuvat siihen paremmin ja nauttivat siitä enemmän. Työn merkityksellisyys voi myös lisätä niin sanottua työn imua eli tilaa, jossa työntekijä on täysin uppoutunut ja motivoitunut työhönsä. Stegerin ja muiden (2012) tutkimus tukee

tätä käsitystä, jossa merkityksellinen työ vahvistaa työn imua. Tämä puolestaan parantaa motivaatiota, suoritusta ja hyvinvointia.

Työn merkityksellisyyden on havaittu liittyvän myös työhön sitoutumiseen. Geldenhuys ja muut (2014) havaitsivat, että työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, ovat vahvemmin sitoutuneita työhönsä ja organisaatioon. Tämä sitoutuminen voi olla ratkaiseva tekijä, kun tarkastellaan työntekijöiden pysyvyyttä organisaatioissa ja heidän haluaan investoida omaan ammatilliseen kehitykseensä. Samoin Arnoux-Nicolas ja muut (2016) osoittavat, että merkityksellisyys vähentää työntekijöiden halua vaihtaa työpaikkaa. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, hän on todennäköisemmin tyytyväinen työhönsä eikä harkitse siirtymistä muualle.

Työn merkityksellisyys ei vaikuta ainoastaan työntekijöihin, vaan se heijastuu myös organisaation ulkoisiin tekijöihin, kuten asiakastyytyväisyyteen. Leiterin ja muiden (1998) tutkimus osoittaa, että työntekijöiden kokemus merkityksellisyydestä parantaa asiakastyytyväisyyttä. Kun työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi ja arvokkaaksi, he suhtautuvat myös asiakkaitaan kohtaan omistautuneemmin, mikä parantaa asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyttä. Tämän lisäksi Harris ja muut (2007) ovat havainneet, että esihenkilöiden arvioimat työntekijöiden tulokset paranevat, kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi. Tällöin työntekijät eivät pelkästään ole tehokkaampia, vaan he myös tekevät töitään suuremmalla motivaatiolla ja saavat parempia tuloksia.

Voidaan todeta, että oman työn merkityksellisyyden kokemus ei ole vain yksilön hyvinvointia edistävä tekijä, vaan se vaikuttaa laajasti koko organisaation toimintaan sekä työntekijöiden asenteisiin (Steger, 2009). Merkityksellisyys ei ainoastaan lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, vaan se parantaa myös työntekijöiden suorituksia ja asiakastyytyväisyyttä. Tämä tekee merkityksellisyyden käsitteestä keskeisen osan organisaatioiden strategioita ja johtamisprosesseja, jotka pyrkivät edistämään

työntekijöidensä hyvinvointia ja parantamaan työpaikan yleistä ilmapiiriä sekä tuloksellisuutta (Hackman & Oldham, 1976).

Itseohjautuvuus työelämässä on monimutkainen ja moniulotteinen käsite. Yksilön näkökulmasta itseohjautuvuus ymmärretään usein autonomian lisääntymisenä, jolloin työntekijällä on enemmän valtaa ja vastuuta omassa työssään (Deci & Ryan, 2000). Organisaation näkökulmasta itseohjautuvuudella tarkoitetaan Gagnén & Decin (2005) mukaan päätöksenteon hajauttamista sekä hierarkian madaltamista tai purkamista, jolloin työntekijät saavat enemmän vapautta ja vastuuta organisaation toiminnassa. Lisäksi Ryan ja Deci (2000) toteavat, että tämä lisää työntekijöiden sitoutumista ja parantaa heidän motivaatiotaan, sillä he kokevat työnsä merkitykselliseksi sekä kokevat voivansa vaikuttaa sen sisältöön ja suuntaan.

Itseohjautuvuusteoria painottaa vahvasti yksilön autonomiaa, ja samalla sosiaaliset- ja kulttuuriset tekijät jäävät vähemmälle huomiolle. Ryanin ja Decin (2020) esittämät autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeet ovat yksilöllisiä, eivät universaaleja. Tällöin niiden kokemus ja merkitys voivat vaihdella hyvinkin paljon yksilöiden välillä. Lisäksi yksilön kokemus motivaatiosta on hyvin monimutkainen yhtälö, jossa sisäinen- ja ulkoinen motivaatio ruokkivat toisiaan. Joillekin ihmisille ulkoiset kannustimet, kuten palkkiot ja raha voivat toimia huomattavasti paremmin kuin sisäisen motivaation vahvistaminen. Motivaatio on usein myös hyvin tilannesidonnaista eli eri tilanteissa yksilöä motivoivat erilaiset asiat. Tällöin itseohjautuvuusteorian yksinkertaisuus yksilön motivaatiosta ei toimi. Monissa organisaatioissa keskitason johtajilla on rajalliset vaikutusmahdollisuudet yrityksen toimintatapoihin ja rakenteisiin. Tällöin esihenkilön on haasteellista toteuttaa itseohjautuvuusteoriaa käytännössä.

2.3 Motivaatio ja suorituskyky

Sisäinen motivaatio hyödyttää suuresti niin yksilöä kuin yritystäkin. Sisäisesti motivoituneen yksilön suorituskyky paranee ja he ovat tuottavampia sekä innovatiivisempia. Sitoutuneisuus organisaatioon ja oman työn tekemiseen kasvaa,

koska sisäisesti motivoituneet henkilöt kokevat työnsä merkitykselliseksi. Lisäksi sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevat keskimääräistä vähemmän stressiä ja työuupumusta. Tällöin hyvinvointi ja tuottavuus kasvavat (Falk, 2023).

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innovatiivisempia kuin pelkän ulkoisen motivaation varassa työskentelevät työntekijät. Sisäisesti motivoituneet työntekijät haluavat parantaa prosesseja ja etsivät uusia ratkaisuja sekä suhtautuvat positiivisemmin erilaisiin haasteisiin. Edellä mainittu yksilöllisesti parantunut työhyvinvointi hyödyttää suuresti myös organisaatiota. Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden sairaspoissaolot vähenevät ja työtä tehdessä he ovat läsnä olevampia sekä tehokkaampia. Samoin organisaation houkuttelevuus ja työnantajakuva paranevat (Falk, 2023).

2.3.1 Palveleva johtaminen motivaation synnyttämisessä

Johtaminen ja johtajan valta voivat perustua tietoon, asiantuntijuuteen tai johtoasemaan (Koivisto & Ranta, 2019, s. 37). Palveleva johtaminen korostaa johtajan roolia työyhteisön palvelijana, jonka ensisijaisena tavoitteena on työntekijöiden ja organisaation tarpeiden täyttäminen. Tämä eroaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta, sillä johtajan vallan käytön sijaan palveleva johtaja asettaa painopisteen työntekijöiden hyvinvointiin, kasvun tukemiseen ja yhteistyön vahvistamiseen (Brewer, 2010).

Brewerin (2010) lisää, kuinka palveleva johtaminen parantaa organisaation suorituskykyä sekä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Johtajan empaattisuus ja kyky edistää työntekijöiden kehitystä luovat positiivisen ilmapiirin, joka tukee yhteistyötä ja innovatiivisuutta. Palveleva johtaminen edistää työntekijöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, mikä puolestaan lisää tuottavuutta ja vähentää vaihtuvuutta. Esimerkiksi Matti Alahuhta, KONEen entinen toimitusjohtaja, kuvaa johtajan olevan organisaationsa palvelija. Johtajan tehtävä on tukea muita ja mahdollistaa henkilöstön ja täten organisaation menestyminen (Koivisto & Ranta, 2019, s. 9).

Globalisoituvassa ja nopeasti muuttuvassa työympäristössä palvelevan johtamisen periaatteet kuten työntekijöiden hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden korostaminen, ovat jatkuvasti merkityksellisempiä (Brewer, 2010). Tarve vastuulliselle ja eettiselle johtamiselle nostavat entisestään tämän johtamistavan tärkeyttä. Palvelevassa johtamisessa yhdistyvät eettinen johtaminen, työntekijöiden voimaantuminen sekä yhteisöllisyyden rakentaminen, jotka tekevät siitä relevantin lähestymistavan modernissa työelämässä. Koivisto ja Ranta (2019, s. 181) ennustavat, että yhteistyön johtaminen tulee korostumaan globaalissa ja entistä enemmän verkostoituvassa maailmassa.

Modernin palvelevan johtajuusliikkeen ja Greenleaf Center for Servant Leadershipin perustaja Robert Kiefner Greenleafin näkemyksien mukaan palveleva johtaja pyrkii rakentamaan yhteisön, jossa sekä yksilöiden, että organisaatioin tavoitteet voivat toteutua (Brewer, 2010). Coetzer ja muut (2017) puolestaan esittävät, kuinka palvelevan johtamisen keskeinen tehtävä on tukea työntekijöiden henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä. Tämä on mahdollista tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia, resursseja ja jatkuvaa palautetta. Palveleva johtaja auttaa työntekijöitään tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehitysalueensa, mikä lisää heidän motivaatiotaan ja itseluottamusta. Tämä tuo organisaatiolle kilpailuetua, koska työntekijöiden osaaminen ja sitoutuminen kasvavat.

Palveleva johtaminen vahvistaa yhteisöllisyyttä, joka perustuu avoimeen viestintään, vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Palveleva johtaja edistää yhteistyötä ja luo työympäristön, jossa työntekijät tuntevat olevansa tärkeä osa organisaatiota ja suurempaa kokonaisuutta. Palveleva johtaja toimii organisaatiossa roolimallina, arvojen ja eettisten periaatteiden mukaisesti. He tekevät päätöksiä, jotka perustuvat liiketoiminnan tavoitteiden lisäksi myös työntekijöiden ja yhteisön hyvinvointiin. Tämä vahvistaa työntekijöiden luottamusta ja edistää organisaatiota rakentamaan pitkäjänteistä liiketoimintaa (Coetzer ja muut, 2017).

Palvelevan johtamisen on todettu parantavan organisaation tuloksellisuutta ja vahvistavan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Palveleva johtaminen edistää myös työntekijöiden autonomian ja itseohjautuvuuden kehittymistä, minkä tärkeys korostuu nykypäivän dynaamisessa työympäristössä (Coetzer ja muut, 2017). Nykyaikaisessa, modernissa työelämässä, jossa hyvinvointi, eettisyys ja työn merkityksellisyys ovat keskeisiä arvoja, palveleva johtaminen on erityisen ajankohtainen johtamismalli. Tämä johtamistapa resonoi erityisesti Z-sukupolven työntekijöiden kanssa, jotka arvostavat vastuullisuutta, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä työpaikalla. Palveleva johtaminen auttaa vastaamaan nopeasti muuttuvan työympäristön haasteisiin, kuten osaajapulan ja työntekijöiden korkean vaihtuvuuden ongelmiin (Van Dierendonck, 2011).

Taulukko 3. Palvelevan johtamisen ulottuvuudet (Liden ja muut, 2008).

Ulottuvuudet	**Kuvaus**
Empaattinen johtaminen	Johtajan kyky ymmärtää ja olla empaattinen alaisiaan kohtaan
Kuunteleminen	Johtajan kyky kuunnella työntekijöitä ja heidän huoliaan
Tukeminen	Johtajan tuki työntekijöille, mukaan lukien resursointi ja apu työtehtävissä
Eettinen käyttäytyminen	Johtajan eettinen toiminta, joka edistää oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä
Tiimityön edistäminen	Johtajan kyky edistää tiimityötä ja yhteistyötä organisaatiossa
Henkilökohtainen kehittäminen	Johtajan rooli työntekijöiden henkilökohtaisen ja ammatillisen kehityksen tukemisessa

Palveleva johtaminen perustuu useisiin johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten vastuullisuuteen, myötätuntoon, autenttisuuteen, rohkeuteen ja nöyryyteen. Näiden piirteiden avulla johtaja luo välittävän ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi. Kuunteleminen, eettisyys ja altruismi ovat palvelevan

johtamisen keskeisiä piirteitä, jotka edistävät johtajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Johtajan ominaisuudet luovat perustan arvostukseen ja empatiaan pohjautuvalle johtamiselle, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Tämä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä parantaa tiimien ja organisaation suorituskykyä.

Coetzer ja muut (2017) esittävät, kuinka palveleva johtaminen on johtamismalli, joka korostaa johtajan roolia työntekijöiden ja organisaation hyvinvoinnin sekä menestyksen edistäjänä. Alla esitelty kaavio 1 jäsentää palvelevan johtamisen ominaisuudet, taidot ja vaikutukset yksilön, tiimin ja organisaation tasolla, ja tarjoaa kattavan näkemyksen tämän johtamistavan vaikutuksista.

Mentorointi, suhteiden rakentaminen, visionäärisyys ja voimaannuttaminen ovat palvelevan johtajan keskeisiä taitoja. Näiden taitojen avulla johtaja pystyy motivoimaan työntekijöitään ja luomaan työyhteisön, joka keskittyy niin yksilöiden kuin organisaationkin kasvuun. Johtajan kyky olla läsnä ja kuunnella edistää työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista. Palvelevan johtajan vastuullisuus näkyy siinä, miten hän huolehtii organisaation arvoista, resursseista ja työntekijöiden hyvinvoinnista pitkällä aikavälillä. Näiden taitojen avulla johtaja luo ympäristön, jossa työntekijät tuntevat olevansa osa merkityksellistä kokonaisuutta (Coetzer ja muut, 2017).

Palvelevalla johtamisella on laajoja ja monipuolisia vaikutuksia niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin tasolla. Yksilötasolla palveleva johtaminen vähentää työntekijöiden uupumusta ja lisää hyvinvointia, kuten sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi se vahvistaa työntekijöiden itsevarmuutta, itseohjautuvuutta ja luottamusta sekä parantaa työntekijän ja organisaation yhteensopivuutta. Tämä johtaa vaihtuvuuden vähentymiseen ja lisääntyneeseen luottamukseen johtajaa kohtaan (Coetzer ja muut, 2017).

Palveleva johtajuus - Piirteet	**Palveleva johtajuus - Kompetenssit**	**Palveleva johtajuus - Tulokset (Yksilötaso)**	**Palveleva johtajuus - Tulokset (Tiimitaso)**	**Palveleva johtajuus - Tulokset (Organisaatiotaso)**
Aitous	Voimaannuttaminen	Uupumus (-)	Tiimin organisaatorinen kansalaiskäyttäytyminen (+)	Asiakastyytyväisyys (+)
Nöyryys	Vastuullisuus	Työhyvinvointi (+)	Ryhmän tunnistaminen (+)	Myyntitulokset (+)
Myötätunto	Suhteiden rakentaminen	Aikomus vaihtaa työpaikkaa (-)	Palvelukulttuuri ja ilmapiiri (+)	
Vastuullisuus	Vakuuttava visio	Organisatorinen kansalaiskäyttäytyminen (+)		
Rohkeus		Luovuus ja innovaatiot (+)		
Altruismi	Organisaation sitoutuminen (+)			
Rehellisyys		Luottamus (+)		
Kuunteleminen		Itsearviointi (+)		
		Työn ja henkilön sopivuus (+)		
		Johtajan ja työntekijän vuorovaikutus (+)		
		Työ- ja yksityiselämän tasapaino (+)		

Kuvio 1. Palveleva johtajuus (Coetzer ja muut, 2017).

Tiimitasolla nähdään (Coetzer ja muut, 2017), kuinka tiimit hyötyvät parantuneesta yhteistyöstä ja kollektiivisuudesta. Palvelevan johtamisen avulla tiimi voi keskittyä yhteisiin tavoitteisiinsa ja työskennellä tehokkaasti, mikä näkyy tiimin parempana suorituskykynä. Organisaatiotasolla puolestaan nähdään, miten palveleva johtaminen vahvistaa organisaatiokulttuuria ja arvoja, esimerkiksi palvelu- ja asiakaskeskeisyyttä.

Tämä näkyy parantuneina myyntituloksina, asiakaspalveluna sekä yleisenä organisaation suorituskyvyn kehittymisenä. Palveleva johtaminen luo ympäristön, jossa luovuus ja innovatiivisuus pääsevät kukoistamaan ja työntekijät sitoutuvat organisaation tavoitteisiin.

Palveleva johtaminen on merkittävässä asemassa organisaation menestykselle, jossa johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot vaikuttavat suoraan työntekijöiden hyvinvointiin, tiimien toimintaan ja organisaation tuloksellisuuteen. Lisäksi palveleva johtaminen luo positiivisia ja kestäviä muutoksia kaikilla organisaation tasoilla, mikä tekee siitä erityisen ja arvokkaan johtamistyylin nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa työelämässä (Coetzer ja muut, 2017).

Palveleva johtajuus nähdään työntekijöiden potentiaalin tukemisen ja vahvuuksien vahvistamisen välineenä. Coetzerin ja muiden (2017) tutkimuksessa tämä näkyy yksilöiden kehityksen tukemisena, kun taas Sarkkinen (2016) painottaa työntekijöiden vahvuuksiin keskittymistä sekä heidän onnistumisiensa tukemista. Sarkkinen (2016) sekä Coetzer ja muut (2017) korostavat johtajan kykyä kuunnella ja mukauttaa omaa johtamistaan työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tämä edistää työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä, mikä on keskeinen osa palvelevaa johtamista. Sarkkisen (2016) kertoo, kuinka palveleva johtaminen vaikuttaa työuupumuksen vähentämiseen, kun taas Coetzer ja muut (2017) kuvaavat palvelevalla johtamisella olevan suuri merkitys parempaan työ- ja yksityiselämän tasapainoon.

Coetzer ja muut (2017) korostavat yhteisöllisyyden rakentamista ja luottamuksellisen ilmapiirin edistämistä, kun taas Sarkkinen (2016) vain mainitsee työyhteisön ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin vahvistumisen. Greenleafin (1977) alkuperäinen ajatus palvelevasta johtamisesta pohjautuu johtajan haluun toimia muiden hyväksi. Greenleafin (1977) mukaan palveleva johtaja asettaa muiden tarpeet oman etunsa edelle ja hänen toimintansa tavoitteena on vahvistaa työntekijöitään niin, että he voivat kasvaa sekä yksilöinä, että yhteisön jäseninä. Spears (1995) syvensi Greenleafin

periaatteita ja tunnisti kymmenen keskeistä ominaisuutta, jotka kuvaavat palvelevaa johtajaa. Näitä ovat muun muassa kuunteleminen, empatia, parantaminen, tietoisuus, sitoutuminen ihmisten kasvuun ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Näiden ominaisuuksien avulla palveleva johtaja luo työyhteisön, jossa sekä yksilöiden, että organisaation tavoitteet voivat toteutua.

Tutkimukset osoittavat, että palveleva johtaminen vahvistaa merkittävästi työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja lisätä heidän sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin. Palveleva johtaminen ei pelkästään paranna työntekijöiden motivaatiota, vaan se vaikuttaa positiivisesti myös työpaikan kulttuuriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Eva ja muut (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että palveleva johtaminen vähentää työuupumusta ja parantaa työtyytyväisyyttä, mikä on erityisen tärkeää nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Heidän tutkimuksensa osoitti, että esihenkilöiden toimiessa tukijoina, jotka tarjoavat työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ja kokea työnsä merkitykselliseksi, he pystyvät vähentämään stressin ja uupumuksen kokemuksia sekä parantamaan työntekijöidensä hyvinvointia.

Palveleva johtaminen kannustaa työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämään niitä aktiivisesti. Esihenkilöiden rooli mentorina on keskeinen tässä prosessissa, sillä heidän tarjoamansa jatkuva ja rakentava palaute mahdollistaa työntekijöiden henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun. Kun esihenkilö osoittaa luottamusta ja tukee työntekijöitä heidän kehityksessään, työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja motivoituneiksi tekemään parhaansa työssään. Tämä puolestaan johtaa parantuneeseen työtyytyväisyyteen ja korkeampaan sitoutumiseen (Liden ja muut, 2008). Kun esihenkilö pystyy luomaan ympäristön, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja nähdyiksi, he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja sitoutuvat vahvemmin organisaation tavoitteisiin. Evan ja muiden (2019) tutkimus tukee tätä näkemystä, sillä heidän tutkimuksensa mukaan palveleva johtaminen lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja vähentää työn kuormittavuutta, mikä puolestaan parantaa organisaation kokonaissuoritusta ja ilmapiiriä.

Palveleva johtaminen tukee työntekijöiden psykologista turvallisuutta eli tunnetta siitä, että he voivat ilmaista itseään ja tehdä virheitä ilman pelkoa seurauksista. Tämä lisää työntekijöiden luottamusta itseensä ja ympäristöönsä, mikä vahvistaa heidän hyvinvointiaan ja tehokkuutta (Hunter ja muut, 2013). Lisäksi palveleva johtaminen edistää työntekijöiden kykyä ylläpitää työ- ja yksityiselämän tasapainoa, mikä on erityisen tärkeää nykyajan hektisessä työelämässä (Van Dierendonck, 2011).

Tiimitasolla palveleva johtaminen parantaa yhteistyötä ja lisää työntekijöiden välistä luottamusta. Esihenkilön tuki ja empaattisuus luovat ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet voivat jakaa ajatuksiaan avoimesti ja innovoida yhdessä. Tämä parantaa tiimien luovuutta ja tehokkuutta, kuten Eva ja muut (2019) ovat osoittaneet. Lisäksi palveleva johtaminen vahvistaa ryhmän sisäistä sitoutumista ja yhteisöllisyyttä, mikä näkyy parantuneina tuloksina ja työntekijöiden tyytyväisyytenä (Liden ja muut, 2008).

Organisaatiotasolla palveleva johtajuus edistää eettisyyttä ja yhteiskuntavastuuta. Tällainen johtamistyyli luo kulttuurin, jossa työntekijät kokevat, että heidän panoksellaan on merkitystä sekä organisaation, että yhteiskunnan kannalta. Tämä lisää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Van Dierendonck, 2011). Samalla organisaatio hyötyy korkeammasta tuottavuudesta ja paremmasta asiakastyytyväisyydestä, mikä tekee palvelevasta johtamisesta kilpailuetua tuottavan strategian (Hunter ja muut, 2013).

Taulukko 4. Palvelevan johtamisen hyödyt (Työterveyslaitos, 2025).

Hyödyt	**Kuvaus**
Luottamus	Vahvistaa työntekijöiden luottamusta esihenkilöihin ja organisaatioon
Kokemus oikeudenmukaisuudesta	Luo tunteen reiluudesta päätöksenteossa ja kohtelussa
Yhteenkuuluvuus	Parantaa tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä työpaikalla
Sitoutuminen työpaikkaan	Lisää työntekijöiden halua pysyä organisaation jäsenenä
Toisten auttaminen työssä	Kannustaa työntekijöitä tukemaan ja auttamaan toisiaan
Aktiivinen sopeutuminen	Tukee työntekijöiden kykyä sopeutua muutoksiin ja kehittää omaa työtään
Työn imu ja työtyytyväisyys	Lisää työn merkityksellisyyden ja tyytyväisyyden kokemusta
Hyvä suoriutuminen työssä	Edistää työntekijöiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta
Työssä tylsistymisen torjunta	Estää työtyytymättömyyttä ja edistää aktiivisuutta
Työuupumuksen ehkäisy	Vähentää työn aiheuttamaa stressiä ja uupumusta

Palveleva johtaminen on johtamistyyli, jonka lähestymistapa on saanut laajaa tutkimuksellista tukea ja sen vaikutuksia on tutkittu globaalisti. Tulokset osoittavat, että palveleva johtaminen parantaa merkittävästi sekä yksilön, että organisaation hyvinvointia ja suorituskykyä. Palveleva johtaminen edistää luottamusta, oikeudenmukaisuutta, yhteenkuuluvuutta sekä muita keskeisiä työelämän ilmiöitä (Eva ja muut, 2019).

Eva ja muut (2019) kertovat, kuinka luottamuksen rakentaminen on yksi palvelevan johtamisen keskeisimmistä hyödyistä. Palveleva johtaja, joka asettaa työntekijöiden tarpeet etusijalle, vahvistaa työntekijöiden luottamusta johtoa ja organisaatiota kohtaan. Luottamus puolestaan lisää avoimuutta ja parantaa yhteistyötä työyhteisössä. Lisäksi

Liden ja muut (2008) kuvaavat palvelevassa johtamisessa korostuvaa oikeudenmukaisuutta, missä johtajat pyrkivät tekemään päätöksiä, jotka heijastavat reiluja käytäntöjä ja tasapuolista kohtelua. Palveleva johtaminen edistää työpaikan yhteenkuuluvuuden tunnetta, koska se painottaa yhteisöllisyyden ja yhteistyön arvoja. Työntekijät, jotka kokevat olevansa osa yhteisöä, ovat sitoutuneempia organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Sitoutuminen parantaa työntekijöiden motivaatiota sekä vähentää vaihtuvuutta, mikä edistää organisaation pitkäjänteisiä tavoitteita ja menestystä (Van Dierendonckin, 2011).

Hunter ja muut (2013) kuvaavat, kuinka palveleva johtajuus tukee työntekijöitä sopeutumaan muutoksiin ja rohkaisee heitä kehittämään omaa työtään ja ammattitaitoaan. Tämä näkyy muun muassa työn aloitteellisena muokkaamisessa, missä työntekijät mukauttavat työtehtäviään omien vahvuuksiensa ja kiinnostuksen kohteidensa mukaisiksi. Muutosten hyväksyminen ja proaktiivinen asenne ovat olennaisia erityisesti koko ajan nopeammin muuttuvassa, dynaamisessa työympäristössä.

Palveleva johtaminen lisää Evan ja muiden (2019) tutkimuksen perusteella työn imua ja työtyytyväisyyttä tarjoamalla työntekijöille emotionaalista tukea sekä merkityksellisiä tavoitteita. Kun työntekijät kokevat työnsä arvokkaaksi ja olevansa arvostettuja, heidän motivaationsa ja suoriutumisensa paranevat merkittävästi. Liden ja muut (2008) puolestaan osoittivat tutkimuksessaan, kuinka palveleva johtaminen parantaa sekä yksilöllistä, että tiimien suorituskykyä, millä luodaan työntekijöille selkeät tavoitteet ja suunta kohti yhteistä päämäärää. Yksi palvelevan johtamisen eduista on kyky ehkäistä työuupumusta ja työssä tylsistymistä. Johtajan empaattisuus ja tuki auttavat työntekijöitä käsittelemään stressiä ja löytämään merkityksellisyyttä työtehtävistään. Psykologinen turvallisuus, jota palveleva johtaminen edistää, antaa työntekijöille tilaa ilmaista itseään ja tehdä virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Van Dierendonck, 2011).

Martela ja Jarenko (2015, s. 56) kertovat sisäisen motivaation muodostuvan neljästä elementistä; vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Palvelevan johtajan tulee pystyä tukemaan ja johtamaan näitä kaikkia työntekijän sisäisen motivaation elementtejä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Yrityksen päämääriin ja toimintatapoihin vaikuttaminen lisäävät Martelan ja Jarenkon (2015, s. 67–94) mukaan henkilöstön sisäistä motivaatiota. Vapaaehtoisuuden johtamisessa osallistaminen antaa työntekijöille merkityksellisyyden tunteen ja täten vaikuttaa henkilöstön haluun toimia yrityksen edun mukaisesti sekä antaa itsestään enemmän. Kun henkilöstö saadaan itse kiinnostumaan työstään, he haluavat luonnollisesti myös päästä vaikuttamaan siihen. Martela ja Jarenko (2015, s. 203) lisäävät, että vapaaehtoisuuden kolmena peruselementtinä toimivat päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus sekä tekemisen innostavuus. Kaiken keskiössä on se, että työntekijä saadaan nauttimaan tekemisestä itsestään.

Kyvykkyyden johtamisessa on keskeistä henkilöstön mahdollisuus päästä käyttämään omaa osaamistaan ja samalla kokea hallitsevansa omat työtehtävänsä. Kyvykkyyden johtamisessa esihenkilö luo henkilöstölle mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Kun henkilöstön kyvykkyyttä on johdettu onnistuneesti, henkilöstö saa asioita vietyä eteenpäin ja saavuttaa tuloksia (Martela & Jarenko, 2015, s. 95–116). Kyvykkyyden johtamisen peruselementtinä on esihenkilön ymmärrys siitä, että hänen tulee lähteä liikkeelle työntekijöistään, ei itsestään. Johtajan tulee asettaa ja kirkastaa selkeät tavoitteet. Työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitä tavoitteita kohti hänen tulee kulkea. Tämä avulla työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaasti ja tavoitteellisesti sekä ymmärtää työnsä merkityksellisyyden organisaation strategian mahdollistajana (Martela & Jarenko, 2015, s. 204–205).

Yhteenkuuluvuuden johtamisessa pureudutaan yhteisön johtamiseen, joka edellyttää johtajalta ihmisyyden arvostamista. Johtajan tulee pystyä pitämään huolta työyhteisöstä ja sen yhteishengestä. Nämä toimivat henkilöstön työhyvinvoinnin ja -motivaation

lähteinä (Martela & Jarenko, 2015, s. 117–137). Yhteenkuuluvuuden johtaminen rakentuu keskinäisen yhteishengen, luotettavan ja reilun toiminnan sekä johdon aidon välittämisen ja arvostamisen ympärille. Martela ja Jarenko (2015, s. 207) korostavat, kuinka johtajan tulee kohdella kaikkia työntekijöitä vertaisinaan ja arvostaa heitä. Tämä rakentaa myös henkilöstön sisällä toinen toistaan arvostavaa työilmapiiriä. Vahva ryhmän yhteishenki on edellytys onnistuneelle yhteistyölle (Koivisto & Ranta, 2019, s. 38).

Hyväntekemisen kokemus organisaatiossa syntyy missiosta, auttamisesta ja oman työn kokonaisuudelle tuottamasta hyvästä (Martela & Jarenko, 2015, s. 142). Johtajan tulee uskoa yrityksen missioon ja tavoitteisiin, jotta hän pystyy johtamaan henkilöstä tehokkaasti. Hyväntekemisen johtamista kuvataan myös esimerkin kautta johtamiseksi. Oman toimintansa tai toimimattomuutensa kautta johtaja ilmentää omia arvojaan ja missiotaan. Edellytys onnistuneelle johtamiselle on, että johtajan ja yrityksen missio kulkevat käsi kädessä. Mission tulee näkyä johtajan päivittäisessä tekemisessä (Martela & Jarenko, 2015, s. 151–153). Johtajan tulee luoda vahva missio ja onnistua sitouttamaan ihmiset organisaation tavoitteisiin. Henkilöstön työ ja sen vaikutukset tulee tehdä näkyviksi, jotta henkilöstö pystyy näkemään hyvän, jota heidän työnsä tuottaa. Asioiden konkreettinen näkeminen ja kokeminen kasvattaa työmotivaatiota (Martela & Jarenko, 2015, s. 207).

Palveleva johtajuus tukee itseohjautuvuusteorian mukaista ihmisen kolmea psykologista perustarvetta; autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta. Palveluhenkinen johtaja edistää työntekijöidensä autonomiaa antamalla heille vastuuta ja vapautta. Lisäksi hän vahvistaa työntekijöidensä kompetenssia tarjoamalla tukea ja apua ammatillisessa kehityksessä. Kun johtaja osoittaa empatiaa ja rakentaa luottamuksellista suhdetta työntekijöidensä kanssa, yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. Palvelevalla johtajuudella luodaan ympäristö, jossa työntekijät kokevat työnsä motivoivaksi ja merkitykselliseksi, ja tällä on suora positiivinen vaikutus niin yksilön kuin organisaation

suorituskykyyn. Palveleva johtajuus ja itseohjautuvuusteoria täydentävät toisiaan (Jiang & Wei, 2020).

Palveleva johtaminen on saanut osakseen laajaa kiitosta, mutta sitä kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Johtajan rooli painottuu työntekijöiden tukemiseen, jolloin tämä voi luoda epäselvyyttä esihenkilön auktoriteetista. Organisaation strategiset tavoitteet eivät myöskään voi jäädä yksilöiden tarpeiden taakse. Johtamistavan epähierarkkinen luonne saattaa johtaa epäselvyyksiin vallan jaossa ja päätöksenteossa, erityisesti kriisitilanteissa (Brewer, 2010). Kritiikkiä on esitetty myös siitä, että sen epähierarkkinen lähestymistapa voi joissakin tilanteissa johtaa päätöksenteon hitauteen ja selkeyden puutteeseen (Northouse, 2016). Tästä huolimatta sen pitkän aikavälin hyödyt, kuten työntekijöiden sitoutuminen ja työyhteisön hyvinvointi, tekevät siitä houkuttelevan vaihtoehdon nykypäivän organisaatioiden tarpeisiin.

Palveleva johtaminen vaatii esihenkilöltä paljon aikaa ja vaivaa, jotta yksilöiden tarpeet ja haasteet ymmärretään (Coetzer ja muut, 2017). Etenkin suurissa organisaatioissa tämä voi aiheuttaa haasteita, koska esihenkilön tulee tasapainottaa aikansa työntekijöiden tukemisen ja muiden johtamistehtäviensä kanssa. Palveleva johtaminen saatetaan ymmärtää väärin ja tulkita heikkouden merkiksi, jos esihenkilö näyttää asettavan työntekijöidensä tarpeet organisaation tavoitteiden edelle. Jos organisaatio ei ole määritellyt palvelevaa johtamista ja sen standardeja käytännöissä, se voi johtaa epäjohdonmukaiseen toimintaan ja hyvin erilaisiin käytäntöihin organisaation sisällä.

Työntekijöiden itsenäisyys ja vastuunkanto voivat heikentyä, jos esihenkilön tuki on liiallista tai työntekijä kääntyy jatkuvasti liian heppoisesti esihenkilönsä puoleen. Palveleva johtaminen voi olla parhaaksi työntekijöille, mutta esihenkilölle se voi olla paikoin hyvinkin kuormittavaa, kun esihenkilö joutuu jatkuvasti keskittymään työtekijöidensä tarpeisiin. Tämä voi johtaa henkiseen kuormitukseen ja uupumiseen. Brewer (2010) ja Coetzer ja muut (2017) kuvaavat, kuinka palveleva johtaminen

edellyttää johtajalta vahvaa emotionaalista älykkyyttä ja empatiaa, jotka eivät välttämättä ole kaikille johtajille luontaisia ominaisuuksia.

2.3.2 Z-sukupolvi ja palveleva johtaminen

Z-sukupolven johtaminen vaatii organisaatioilta ja niiden johtajilta innovatiivisia ja mukautuvia lähestymistapoja. Johtajat ovat saaneet uuden sukupolven myötä uudet haasteet ja vaatimukset, joissa korostuvat mukautuva ja joustava johtajuus, yrityksen ja sen yksilöiden ammatillisen kehittämisen tukeminen, monimuotoisuus ja globaali ajattelu sekä teknologian integroiminen osaksi johtamista. Johtajan tulee kehittää itseään ja omaa ammattitaitoaan jatkuvasti. Heidän tulee tukea Z-sukupolven edustajia niin heidän itsetuntemuksensa kuin vuorovaikutustaitojenkin kehittämisessä. Ymmärrys itsenäisyyden tarpeesta, jatkuvasta oppimisesta ja teknologian hyödyntämisestä ovat keskiössä. Z-sukupolvi on diginatiiveja, joten johtajien tulee pystyä hyödyntämään digitaalisia työkaluja ja alustoja palautteenannossa, projektien hallinnassa sekä viestinnässä (Hameed ja Sharma, 2020).

Palveleva johtaminen on tehokkain johtamistyyli Z-sukupolvelle. Tällöin johtaja tukee heidän henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä, asettaa työntekijöidensä tarpeet etusijalle sekä luo arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriä. Tämä johtamistyyli motivoi Z-sukupolvea, sitouttaa heidät organisaatioon ja parantaa työtyytyväisyyttä. Palvelevan johtajan vahvuus on taito kohdata työntekijät yksilöinä, joka on erityisen tärkeää sukupolvelle, joka odottaa johtajalta aitoa välittämistä ja läsnäoloa (Dwidienawati ja Syahchari, 2022). Z-sukupolvella on lyhyt keskittymiskyky, mikä asettaa suuria haasteita perinteisille johtamismalleille. Z-sukupolvi ei siedä mikromanageerausta, mutta samaan aikaan edellyttää säännöllistä ja nopeaa palautetta (Hattie, & Timperley, 2007). He haluavat jatkuvaa tukea, mutta samaan aikaan mahdollisuuden tehdä itsenäisiä päätöksiä. Digitalisaatiosta huolimatta Z-sukupolvi suosii kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, koska se tukee aitoa yhteyttä ja luottamusta (Dwidienawati & Syahchari, 2022).

Z-sukupolvi arvostaa johtajassa eniten rehellisyyttä, ymmärtäväisyyttä, ystävällisyyttä, nöyryyttä, viisautta, kohteliaisuutta, arvostusta ja tukea (Dwidienawati & Syahchari, 2022). Organisaatioiden tulisi kehittää johtamiskäytäntöjä, jotka edistävät palvelevaa johtajuutta, esimerkiksi kouluttaa johtajia vuorovaikutustaidoissa, palautteen antamisen tehokkuudessa sekä empatiakyvyn vahvistamisessa. Popova (2020) kuvaa, kuinka Z-sukupolvi eroaa merkittävästi aikaisemmista sukupolvista oppimis- ja työskentelytavoiltaan. Heidän kykynsä löytää, hyödyntää ja arvioida tietoa on kehittynyt eri tasolle digitaalisen ympäristön ansiosta. Tällöin perinteiset johtamistyylit ja opetusmenetelmät eivät enää vastaa Z-sukupolven tarpeita ja odotuksia. Tämän sukupolven johtaminen edellyttää mukautumista uusiin toimintatapoihin ja arvoihin.

3 Menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä sekä kuvataan tutkimusprosessin eteneminen haastatteluista aineiston analyysiin. Valittu tutkimusmenetelmä on perusteltu tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan aineistonkeruumenetelmän valintaperusteita ja haastatteluiden rakennetta. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia.

3.1 Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tavoitteena oli ymmärtää Z-sukupolven kokemuksia palvelevasta johtamisesta. Valitsin laadullisen lähestymistavan, koska tutkimuksen kohteena olivat yksilöiden subjektiiviset kokemukset sekä niiden merkitykset. Laadullinen sisällönanalyysi soveltuu Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimukseen, jossa halutaan ymmärtää syvällisesti tutkittavaa ilmiötä ja sen moniulotteisuutta. Tässä menetelmässä keskitytään aineiston aiheisiin ja teemoihin, joita aineiston tuottajat nostavat esille. Tämän tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada syvällinen ymmärrys ihmisten kokemuksista ja tuoda esiin uusia näkökulmia tutkittaviin ilmiöihin.

Eriksson ja Kovalainen (2016) kertovat, kuinka laadullinen sisällönanalyysi mahdollistaa joustavan lähestymistavan, tulosten syvällisen tarkastelun sekä mahdollisuuden tutkimusprosessin muokkaamiseen aineistonkeruun ja analyysin edetessä. Tällöin tutkijalla on mahdollisuus perehtyä syvemmin haastattelussa esiin nousseisiin teemoihin, ja jopa muuttaa tutkimuksen suuntaan tarpeen vaatiessa. Etenkin tutkittaessa uusia tai vähemmän tutkittuja ilmiöitä, laadullinen sisällönanalyysi on erityisen hyödyllinen. Tutkimusprosessi edellyttää Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkijalta kykyä tehdä havaintoja aineistosta. Havainnoinnin avulla puolestaan tutkimukseen saadaan lisäarvoa, kun ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta tutkitaan aidossa ympäristössä.

Keskeinen osa laadullista tutkimusprosessia on aineiston jäsentäminen, sillä sen avulla erotellaan oleelliset tiedot ja muodostetaan selkeä kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Jäsentämällä aineisto, tulokset saadaan organisoitua niin, että se tukee tutkimuskysymysten tarkastelua ja auttaa löytämään vastaukset tutkimusongelmiin. Tämän vaiheen avulla tutkimus voidaan myös yhdistää aiempiin tutkimuksiin ja teoreettisiin viitekehyksiin, minkä avulla lisätään tutkimuksen syvyyttä ja uskottavuutta (Eriksson & Kovalainen, 2016).

3.2 Aineiston kerääminen

Puolistrukturoitu haastattelu on monipuolinen menetelmä, jossa yhdistyvät strukturoitujen ja avoimien haastatteluiden piirteitä. Jokaiselle haastateltavalle esitetään samat tai lähes samat kysymykset, samassa järjestyksessä. Haastattelija ohjaa keskustelua etukäteen suunniteltujen kysymysten avulla, mutta tämä menetelmä mahdollistaa haastattelijalle kuitenkin joustavuutta, esimerkiksi mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 47).

Tässä menetelmässä haastattelija pystyy mukautumaan haastattelutilanteeseen ja syventämään tiettyjä teemoja tarpeen mukaan. Lisäksi haastateltavalla on tilaa kertoa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on erityisen hyödyllinen menetelmä silloin, kun tavoitteena on ymmärtää yksilön kokemuksia ja niiden merkityksiä syvällisesti. Tutkijan on kuitenkin tärkeää tasapainottaa joustavuus ja johdonmukaisuus, jotta aineisto on monipuolista ja vertailukelpoista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 75).

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastatteluiden avulla vastaajat pystyivät kertomaan omia näkökulmiaan, mutta keskustelussa oli kuitenkin rajatut aiheet sekä ohjaus. Haastattelurunko sisälsi teemoja palvelevan johtamisen, sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden ympärillä. Haastatteluista kahdeksan toteutettiin Teamsin välityksellä ja kaksi kasvokkain, vastaajien saavutettavuuden mukaisesti. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta

jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus perehtyä aiheeseen ja miettiä kysymyksiä etukäteen. Tällä varmistettiin haastattelujen sujuvuus ja syvälliset vastaukset. Haastattelut olivat kestoltaan 35–60 minuuttia, minkä avulla vastaajalla oli mahdollisuus jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan perusteellisesti. Kaikki haastattelut tallennettiin ja litteroitiin analyysia varten, mikä varmisti kaikkien yksityiskohtien huomioimisen sekä mahdollisti huolellisen analyysin.

3.3 Otanta

Haastattelut toteutettiin kymmenelle Z-sukupolven edustajalle, jotka työskentelivät liikunta-alalla. Haastateltavat valittiin tarkoituksellisella otannalla, koska tutkimuksessa pyrittiin saamaan syvällistä tietoa juuri Z-sukupolven työntekijöiden kokemuksista palvelevasta johtamisesta ja sen vaikutuksista heidän sisäiseen motivaatioonsa. Haastateltavat olivat useista eri liikunta-alan yrityksistä, joissa he työskentelivät yrityksen asiakasrajapinnassa tai keskijohdossa. Tämä lisäsi aineiston monipuolisuutta ja tutkimuksen luotettavuutta, sillä näin saatiin näkökulmia eri liikunta-alan sektoreilta ja erilaisista työtehtävistä.

Osallistujien erilaiset työtehtävät mahdollistivat erilaisten kokemusten vertailun ja auttoivat hahmottamaan palvelevan johtamisen vaikutuksia eri rooleissa toimivien työntekijöiden näkökulmista. Otannan koko oli kymmenen haastateltavaa, mikä oli riittävä määrä laadullisessa tutkimuksessa, jotta saatiin syvällistä ja monipuolista tietoa aiheesta.

Otannan valinta perustui siihen, että Z-sukupolven työntekijöiden kokemukset palvelevasta johtamisesta liikunta-alalla olivat rajallisesti tutkittuja. Haastateltavat olivat ikäryhmässä 21–28 vuotta ja he olivat työskennelleet liikunta-alalla 1–7 vuotta. Haastateltavien sukupuolijakauma oli tasainen ja he edustivat erilaisia liikunta-alan tehtäviä, kuten asiakaspalvelua, valmennusta ja esihenkilötehtäviä. Taulukossa 5 on esitettynä tarkempi ikä- ja sukupuolijakauma sekä heidän toimialakohtaiset työtehtävänsä.

Taulukko 5. Tutkimukseen osallistujat.

Haastateltava	Sukupuoli	Ikä	Työsuhteen pituus (v.)	Positio
Haastateltava 1	Mies	21	2	Asiakasrajapinta
Haastateltava 2	Nainen	23	5	Asiakasrajapinta
Haastateltava 3	Nainen	28	4	Asiakasrajapinta
Haastateltava 4	Mies	26	7	Keskijohto
Haastateltava 5	Mies	27	6	Asiakasrajapinta
Haastateltava 6	Nainen	25	5	Keskijohto
Haastateltava 7	Nainen	23	5	Asiakasrajapinta
Haastateltava 8	Nainen	25	3	Keskijohto
Haastateltava 9	Mies	22	1	Asiakasrajapinta
Haastateltava 10	Mies	28	7	Keskijohto

3.4 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi tarjoaa Elon ja muiden (2014, s. 8) mukaan systemaattisen ja objektiivisen tavan käsitellä litteroitua haastatteluaineistoa. Sisällönanalyysi edellyttää tutkijalta itsekriittistä otetta, reflektiokykyä sekä vahvoja analyysitaitoja. Laadullisen sisällönanalyysin avulla aineistosta etsitään toistuvat ja yhdistävät piirteet. Tämän vaiheen avulla havaitaan aineiston keskeisimmät ja tärkeimmät teemat sekä mahdolliset eroavaisuudet (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78–80).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa aineisto ohjaa analyysiprosessia ja sen etenemistä. Analysoinnin tavoitteena on tunnistaa keskeiset asiat suoraan aineistosta, riippumatta siitä miten ne suhteutuvat teorioihin tai aiempiin tutkimuksiin. Teoriapohjaiset käsitykset eivät saa vaikuttaa siihen, mitä asioita tutkija nostaa aineistosta esille. Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 97–99) kuvaavat, kuinka tutkimuksessa

käytetyt menetelmät ja tutkimusasetelmat kuitenkin vaikuttavat analyysiin ja sen tuloksiin.

Haastatteluiden jälkeen kerätylle aineistolle tehtiin laadullinen sisällönanalyysi. Tämä menetelmä valittiin, koska laadullinen sisällönanalyysi mahdollistaa syvällisen tarkastelun haastateltavien näkemyksistä ja kokemuksista ilman ennalta määriteltyjä teoreettisia lähtökohtia. Tämä mahdollisti aineistolähtöisen lähestymistavan, jossa aineisto ohjasi analyysiprosessia. Tämä lisäsi analyysin luotettavuutta ja autenttisuutta.

Analyysi alkoi lukemalla litteroidut haastatteluaineistot useaan kertaan. Huolellisen lukuprosessi mahdollisti kokonaiskuvan hahmottamisen sekä ensimmäisten havaintojen tekemisen toistuvista teemoista. Aineiston analyysissa hyödynnettiin Excel työkalua, mikä tarjosi järjestelmällisen ja selkeän tavan käsitellä suurta määrää tietoa. Excel mahdollisti aineiston teemoittelun niin, että haastatteluista tunnistettiin toistuvat ilmiöt ja ne voitiin organisoida systemaattisesti.

Seuraavassa vaiheessa tunnistettiin toistuvat teemat ja alakategoriat, jotka liittyivät tutkimuksen aihepiiriin. Näiden perusteella muodostettiin tutkimuksen pääkäsitteet eli osallistava ja avoin johtaminen, työn merkityksellisyys, palautteen merkitys sekä esihenkilön roolin ristiriidat. Jokaiselle pääkäsitteelle muodostui kolme alakategoriaa. Tämän teemoittelun tarkoituksena oli löytää tutkimuskysymyksen kannalta keskeiset ilmiöt ja niiden väliset yhteydet, jotta haastatteluaineisto saatiin tiivistettyä sekä tulkittua oikein ja johdonmukaisesti.

Analyysin lopuksi tulokset yhdistettiin teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen. Analyysin aineistolähtöisyys ja tarkka prosessi mahdollistivat syvällisen ja relevantin tiedon tuottamisen tutkimuskysymyksiin, säilyttäen samalla analyysin luotettavuuden ja läpinäkyvyyden.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ilmaisee, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ja muut, 2009). Tutkimustulosten luotettavuus riippuu suurelta osin aineiston laadusta ja monipuolisuudesta, ja sitä voidaan lisätä kuvaamalla tutkimuksen vaiheet yksityiskohtaisesti, mikä auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimusprosessin kulkua ja tutkimuksessa tehtyjä ratkaisuja (Elo ja muut, 2014, s. 8).

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä vahvistettiin kuvaamalla analyysiprosessi yksityiskohtaisesti. Aineiston riittävä määrä eli kymmenen kattavaa haastattelua sekä aineiston monipuolisuus tukivat analyysin luotettavuutta, koska se mahdollisti syvällisen ja kattavan tarkastelun tutkittavasta ilmiöstä. Brymanin (2016) mukaan eettisten näkökohtien lisäksi tutkimuksessa tehty anonymisointi vaikutti myös luotettavuuteen, koska se vähensi mahdollisuutta, että tutkijan tietämys yksittäisistä henkilöistä tai mahdolliset ennakkoluulot vaikuttivat analyysiin. Tämä lähestymistapa noudattaa niin eettisiä periaatteita kuin luotettavuudenkin vaatimuksia.

Tutkimuksen pätevyyttä lisättiin triangulaatiolla, jossa haastatteluaineisto yhdistettiin aikaisempaan tutkimukseen sekä teoreettiseen kirjallisuuteen. Haastateltavat edustivat useita eri yrityksiä liikunta-alalta, joka lisäsi tulosten yleistettävyyttä. Haastatteluiden tallenteet kuunneltiin useaan kertaan, tehtiin muistiinpanoja ja purettiin Excelin avulla. Tämä vahvisti aineiston uskottavuutta ja tarkkuutta. Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja standardoiduilla menetelmillä. Yhdenmukainen haastattelurunko takasi sen, että kaikille haastateltaville esitettiin samat pääteemat. Dokumentoimalla aineisto ja analyysiprosessi yksityiskohtaisesti, varmistettiin tutkimuksen toistettavuus.

Tutkimus tarjoaa kattavan kuvan Z-sukupolven kokemuksista palvelevasta johtamisesta, ja sen metodologiset valinnat tukevat tutkimuskysymyksen tarkastelua. Laadullisella lähestymistavalla mahdollistettiin yksilöiden kokemuksien esille tuominen ja niihin liittyvien merkitysten syvällinen analyysi. Tuloksia pystyy soveltamaan organisaatioiden

johtamiskäytäntöjen kehittämiseen. Tutkimusta on mahdollista jalostaa suuremmalla otoskoolla tai tekemällä samanlainen tutkimus eri toimialoilla. Tällöin voitaisiin syventää ymmärrystä Z-sukupolven tarpeista ja kokemuksista entisestään.

3.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettinen suunnittelu perustui Suomen Akatemian laatimiin hyvän tieteellisen käytännön ohjeisiin sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2008) kertomiin suosituksiin laadullisen tutkimuksen eettisistä näkökulmista. Laadullisessa tutkimuksessa käsitellään ihmisten näkemyksiä, kokemuksia ja mahdollisesti arkaluonteista tietoa, joten tämä asettaa tutkijalle erityisiä eettisiä velvoitteita. Tutkimuksen eettiset periaatteet eli informaation antaminen ja suostumuksen pyytäminen, anonymiteetti ja luottamuksellisuus, tutkittavien kunnioittaminen, rehellisyys ja läpinäkyvyys sekä tutkimuksen vaikutuksen arviointi tulee huomioida sekä ennen tutkimuksen tekemistä, että tutkimuksen aikana (Hirsjärvi ja muut, 2009).

Kaikissa tutkimuksen vaiheissa noudatettiin tutkimuksen eettisiä periaatteita. Ennen haastatteluita haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tavoite ja aineiston analysointimenetelmät sekä taattiin anonymiteetti. Osallistujilta pyydettiin suostumus kirjallisesti ja kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Bryman (2016) kuvastaa, kuinka tällainen lähestymistapa edistää luottamuksellista ilmapiiriä ja varmistaa eettisesti kestävän tutkimusprosessin.

Litterointivaiheessa poistettiin kaikki henkilö- ja yrityksen tiedot, joiden perusteella haastateltava voitaisiin tunnistaa. Haastateltavien kokemukset ja sitaatit on esitetty ilman yksilöivää numerointia, jotta eri lainauksia ei voida yhdistää keskenään. Lisäksi tulokset -kappaleessa esiteltävät sitaatit muotoiltiin niin, ettei niitä voi yhdistää tiettyihin tapauksiin tai tiettyihin yksilöihin. Tämä lisäsi haastateltavien turvallisuuden tunnetta ja eettistä kestävyyttä. Elliot ja muut (2016) korostavat, kuinka litterointivaiheessa tehty anonymisointi on oleellinen osa tutkimuksen eettisyyden varmistamista, jossa osallistujat jakavat henkilökohtaisia kokemuksiaan.

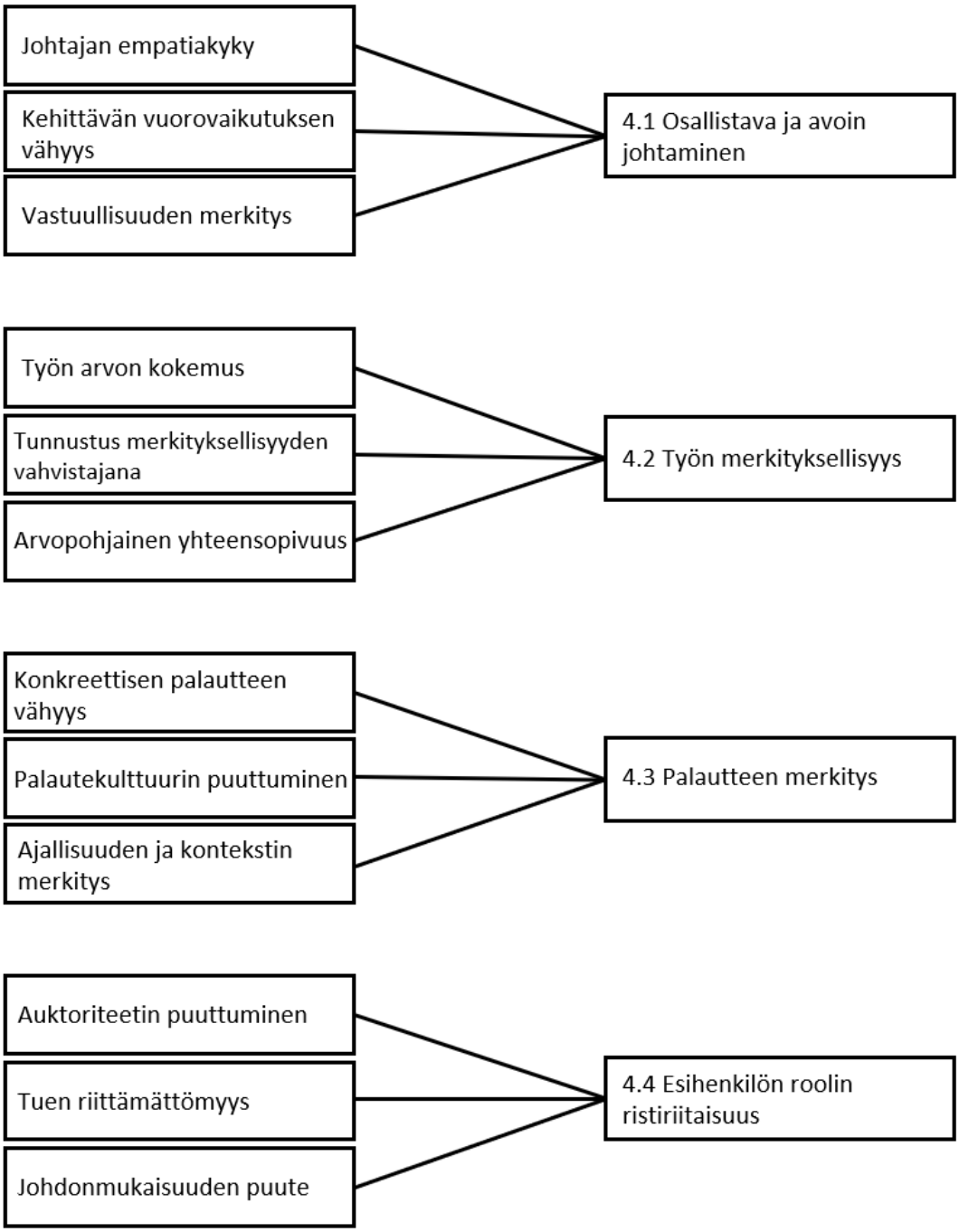
4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia Z-sukupolvella on palvelevasta johtamisesta liikunta-alalla ja miten se vaikuttaa heidän motivaatioonsa. Tutkimusaineistoa analysoitiin aineistolähtöistä menetelmää hyödyntäen, kuten edellisessä luvussa on esitetty.

Tutkimuksessa tarkastellaan Z-sukupolven kokemuksia palvelevasta johtamisesta ja sen vaikutuksia heidän sisäiseen motivaatioonsa. Pääteemoiksi nousivat osallistava ja avoin johtaminen, työn merkityksellisyys, palautteen merkitys sekä esihenkilön roolin ristiriidat. Z-sukupolvi arvostaa ja tarvitsee esihenkilöiltään empatiakykyä ja vastuullisuutta, jotka luovat ympäristön, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja osa organisaation suurempaa kokonaisuutta. He haluavat johtamiselta tukea ja ymmärrystä, mutta myös johdonmukaisuutta ja avoimuutta. Mikäli näitä piirteitä ei ole riittävästi, työntekijöiden motivaatio heikkenee ja he kokevat epävarmuutta rooleissaan. Tutkimus tuo esille, kuinka tärkeää Z-sukupolvelle on heidän työnsä merkityksellisyyden tunnistaminen ja tunnustaminen sekä se, kuinka he voivat kokea arvopohjaisen yhteensopivuuden organisaation kanssa.

Tutkimuksessa havaittiin palautteen puutteen vaikutukset Z-sukupolven työmotivaatioon. Palaute, joka on konkreettista, ajankohtaista ja rakentavaa, korostuu heidän motivaationsa, kehityksensä ja sitoutumisensa kannalta. Kun palaute puuttuu tai se on epäjohdonmukaista, työntekijät kokevat epävarmuutta omasta suoriutumisestaan, mikä heikentää heidän motivaatiotaan ja itsetuntoaan. Tällöin myös tiimihenki ja yhteistyö heikentyvät. Z-sukupolvi kaipaa esihenkilöiltä säännöllistä ja selkeää vuorovaikutusta, joka tukee heidän ammatillista kasvuaan ja vahvistaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Tämän lisäksi tutkimuksessa nousi esille, kuinka esihenkilön rooli on ristiriitainen erityisesti silloin, kun auktoriteetti on puutteellista. Liiallinen kaverillisuus ilman riittävää auktoriteettia luo epäselvyyksiä rooleissa ja vähentää tiimin tehokkuutta. Johdonmukaisuus ja selkeys esihenkilön toiminnassa ovat keskeisiä tekijöitä Z-sukupolven motivoimisessa ja sitouttamisessa työpaikalla.

Tämän analyysin tarkoituksena on tarkastella Z-sukupolven kokemuksia palvelevasta johtamisesta tutkimuksessa havaittujen pääteemojen sekä niiden alakategorioiden kautta. Alla olevassa kuviossa 2 on esitettynä tuloksista muodostuneet pääteemat ja niiden alakategoriat.



Kuvio 2. Analyysista muodostuneet teemat.

4.1 Osallistava ja avoin johtaminen

Osallistava ja avoin johtaminen oli keskeinen tekijä Z-sukupolven työntekijöiden motivaation muodostumisessa. He arvostavat erityisesti johtamistyyliä, joka on empaattinen ja ymmärtäväinen, mutta myös vastuullinen. Johtajan empatiakyky tuli vahvasti esille tutkimuksessa, sillä Z-sukupolven jäsenet kokevat tarvitsevansa esihenkilöiltään tukea ja ymmärrystä työssään. Tämä korostaa heidän tarvettaan kokea arvostuksen tunnetta ja, että heidän hyvinvointinsa otetaan huomioon. Samalla kuitenkin ilmeni, että kehittävän vuorovaikutuksen vähyys heikentää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan. Jos esihenkilö ei tarjoa riittävää tukea, se johtaa turhautumiseen ja epävarmuuteen. Vastuullisuuden merkitys nousi myös esille, sillä Z-sukupolvi odottaa, että esihenkilöt ja organisaatiot ottavat vastuuta työntekijöidensä kehityksestä ja hyvinvoinnista. He haluavat kokea, että heidän työllään on tarkoitus ja, että he ovat osa suurempaa kokonaisuutta, jossa kaikkien panos on arvostettu ja huomioitu.

4.1.1 Johtajan empatiakyky

Z-sukupolvelle johtajan empatiakyky on keskeinen ja tärkeä ominaisuus. Esihenkilön kyky kuunnella työntekijöitään ja huomioida heidän yksilölliset tarpeensa lisää työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja yhdenvertaisuudesta. Haastatteluissa korostui, kuinka empaattinen johtaminen paransi luottamusta ja motivaatiota erityisesti silloin, kun esihenkilö otti huomioon työntekijän henkilökohtaisen elämäntilanteen. Osa haastateltavista oli kokenut esihenkilöiltään empatiakykyä haastavien tilanteiden aikana, kun taas kolme haastateltavaa kertoivat, kuinka heidän esihenkilönsä eivät olleet osoittaneet minkäänlaista empatiakykyä, vaikka työntekijä olisi sitä tarvinnut. Tämä heikensi heidän motivaatiotaan, koska työntekijät kokivat, että esihenkilöltä puuttui ymmärrys työntekijän tilannetta kohtaan. Työympäristöissä, joissa työntekijöiltä odotetaan joustavuutta tai suurta vastuuta, empaattinen johtamistapa koetaan erityisen tärkeäksi. Esihenkilön taito tunnistaa työntekijöidensä tarpeet ja mukauttaa odotuksia heidän tilanteeseensa auttaa vähentämään stressiä ja parantamaan työn sujuvuutta.

> "Mun pomo ei huomioi mun tarpeita ja millaisessa elämäntilanteessa oon, ja se saa mut tuntemaan, ettei mun rooli tiimissä oo oikeesti tärkeä. Sillon, kun oisin kaivannu tukea tai ees vähän joustavuutta, on vaan korostunu, miten välinpitämättömältä se vaikuttaa. Se turhauttaa ja saa mut kelaamaan, arvostaaks se oikeesti mun panosta. Tää fiilis on vieny multa motivaatiota ja saanu mut tuntemaa, etten oikeesti haluu sitoutua tähän organisaatioon."

Yhteenkuuluvuus ja sen tunteen tärkeys nousivat esille lähes jokaisessa haastattelussa. Tutkimuksen perusteella Z-sukupolvi kohtaa tasa-arvoista kohtelua ja oikeudenmukaisuutta työpaikoillaan. Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu vahvistavat tiimihenkeä ja edistävät yhteistyötä, koska työntekijät kokevat olevansa tasavertaisia tiimin jäseniä. Oikeudenmukaisuus näkyy esimerkiksi työnjaon reiluudessa ja siinä, että kaikkia tiimin jäseniä kohdellaan tasapuolisesti. Tämä parantaa ryhmän dynamiikkaa ja helpottaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

4.1.2 Kehittävän vuorovaikutuksen vähyys

Kehittävä vuorovaikutus on Z-sukupolvelle merkityksellistä, sillä he odottavat jatkuvaa ja johdonmukaista viestintää esihenkilöiltään. Kehityskeskustelut, selkeä palautteenanto ja realististen mutta motivoivien tavoitteiden asettaminen ovat keskeisiä elementtejä, jotka tukevat Z-sukupolven työntekijöiden suoriutumista ja työtyytyväisyyttä. Haastattelut toivat esille, miten johdonmukainen ja toistuva vuoropuhelu esihenkilön kanssa auttaa työntekijöitä ymmärtämään roolinsa organisaatiossa sekä näkemään selkeämmin, kuinka heidän panoksensa vaikuttaa yrityksen kokonaisuuteen. Tämä vuorovaikutus antaa työntekijöille myös mahdollisuuden arvioida omaa kehitystään ja asettaa uusia, konkreettisia tavoitteita.

Säännöllinen vuorovaikutus tukee ammatillista kasvua sekä vahvistaa työntekijöiden tunnetta osallisuudesta. Kun työntekijät tuntevat olevansa mukana organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa, he sitoutuvat vahvemmin yhteisiin tavoitteisiin. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa esihenkilö on aktiivisesti läsnä ja osoittaa aitoa

kiinnostusta työntekijöidensä näkemyksiin ja kokemuksiin. Tutkimuksessa ilmeni, kuinka työntekijät eivät koe tulleensa kuulluksi. Esihenkilöiden tulee olla valmiita kuuntelemaan työntekijöidensä ehdotuksia ja palautetta. Tämä lisää luottamusta ja vahvistaa työilmapiiriä.

> ”Meille on tärkeää, et pomo on läsnä ja pitää meitä ajan tasalla. Jos ei oo sellast selkeää ja jatkuvaa keskusteluu, ei tiiä tekeekö oikeita juttuja. Meille on tärkeetä, et voidaan tuoda omat ideat esiin ilman pelkoa mistää seurauksist. Säännölliset keskustelut parantaa suoritusta ja lisäks vahvistaa sitoutumista ja sit myös luottamusta."

Vastaajista 60 % oli säännöllisesti yhteydessä esihenkilönsä kanssa. Säännöllisen vuorovaikutuksen kerrottiin luovan avointa ilmapiiriä, jossa työntekijät voivat tuntea itsensä kuulluiksi ja arvostetuiksi. Avoin ilmapiiri edellyttää esihenkilöiltä kykyä ottaa palautetta vastaan ja toimia sen pohjalta. Tämä antoi työntekijöille tunteen, että heidän tekemisellään on merkitystä. Neljässä haastattelussa tuli ilmi, kuinka avoimuus mahdollistaa innovatiivisuuden ja kehitysideoiden esille tuomisen. Tällöin työntekijät uskaltavat tuoda näkemyksiään esille ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Toimiva vuorovaikutus tarjoaa pohjan jatkuvalle oppimiselle ja sitä kautta organisaation kehitykselle.

4.1.3 Vastuullisuuden merkitys

Vastuullisuus on tutkimuksen mukaan keskeinen tekijä, joka motivoi työntekijöitä ja edistää heidän sitoutumistaan organisaatioon. Z-sukupolven työntekijät arvostavat erityisesti sitä, että heille annetaan vastuuta ja valtuuksia omassa työssään. Tämä ei ainoastaan lisää heidän motivaatiotaan, vaan myös parantaa heidän kokemustaan työpaikastaan ja sen kulttuurista. Vastuullisuus ei rajoitu vain päätöksentekoon ja työn jakamiseen, vaan se koskee myös esihenkilöiden tapaa suhtautua työntekijöidensä kehittymiseen ja hyvinvointiin.

Tutkimus osoitti, että Z-sukupolvi kaipaa esihenkilöiltään vastuullisuutta, joka ilmenee selkeänä roolina ja tukena omassa työssä. Esihenkilöiden vastuullinen johtamistapa, joka ottaa huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet ja toiveet, parantaa työntekijöiden kokemusta ja motivoi heitä työskentelemään tehokkaammin. Tutkimus korostaa, kuinka vastuullisuus näkyy esihenkilöiden rehellisyydessä ja luotettavuudessa päätöksenteko tilanteissa. Kun esihenkilö osoittaa vastuullisuutta ja kantaa vastuun päätöksistä, työntekijät kokevat itsensä osaksi tiimiä ja ovat valmiimpia antamaan panoksensa organisaation menestykseen.

> "Mun pomo antaa mulle vastuuta, mut myös tukee mua tarvittaessa. Se luottaa, et mä tiiän mitä mä teen. Ja samalla se on aina valmis auttamaan, jos tulee tarve. Tällanen motivoi mua tosi paljo."

Vastuullisuus ei ole vain työnjakamista ja päätöksentekoa, vaan se ilmenee myös esihenkilöiden roolissa yksilöiden kehittämisessä ja hyvinvoinnin tukemisessa. Haastateltavat toivat esille, kuinka tärkeää on, että esihenkilö on vastuullinen työntekijöidensä ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kehityksessä. Johtamisen vastuullisuus ulottuu esihenkilöiden rooliin olla tuki ja mentori, ei vain auktoriteetti, joka jakaa tehtäviä.

> "Mun esimies on kiinnostunut siitä, miten mä voin kehittyä mun työssä. Se kysyy aina, mitä tarvitsen tai voiko auttaa jotenkin. Se oikeesti motivoi, kun tietää et sitä kiinnostaa."

Vastuullisuuden korostaminen työpaikalla edistää avoimuutta ja luottamusta, jotka ovat tärkeitä motivaation kannalta. Z-sukupolvi arvostaa organisaatioita, jotka osoittavat vastuullisuutta niin työntekijöitään kuin ympäristöään kohtaan. Tällöin he kokevat olevansa osa organisaatiota, joka välittää heistä ja heidän hyvinvoinnistaan. Vastuullinen johtaminen, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus ottaa vastuuta omasta työstään

ja kehityksestään, ei vain lisää motivaatiota, vaan myös vahvistaa organisaation sisäistä kulttuuria ja yhteisön tunnetta.

Vastuullisuus motivaatiotekijänä luo ympäristön, jossa työntekijät voivat tuntea itsensä arvostetuiksi ja osaksi organisaatiota. Esihenkilöiden vastuullinen toiminta ei vain edistä työntekijöiden sitoutumista, vaan myös parantaa heidän työtyytyväisyyttään ja hyvinvointiaan. Tällainen johtamistapa tuo esille, kuinka vastuullisuus on avaintekijä, joka motivoi työntekijöitä ja luo onnistuneen sekä kestävämmän työympäristön.

4.2 Työn merkityksellisyys

Z-sukupolvelle työn merkityksellisyys lisää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon. He haluavat työn, joka kohtaa heidän henkilökohtaisten arvojensa kanssa ja tarjoaa ymmärryksen siitä, miten heidän panoksensa edistää organisaation ja samalla koko yhteiskunnan laajempia tavoitteita. Tutkimuksessa ilmeni, kuinka merkityksellisyyden kokemus joko vahvistaa tai heikentää työntekijöiden sitoutumista riippumatta siitä, kuinka hyvin esihenkilö tai organisaatio pystyvät tätä tunnetta tukemaan. Esille nousivat työn arvon kokemus, tunnustus merkityksellisyyden vahvistajana sekä arvopohjainen yhteensopivuus.

4.2.1 Työn arvon kokemus

Z-sukupolven työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi erityisesti silloin, kun sen vaikutukset ovat konkreettisesti nähtävissä. Yksi haastateltavista kuvasi, kuinka hänen työnsä vaikutti asiakkaiden päivittäiseen hyvinvointiin. Tämä kokemus vahvisti hänen motivaatiotaan ja lisäsi hänen haluaan panostaa työhönsä entistä enemmän, koska oman työn arvo ja merkitys näkyivät heti käytännössä.

> "Kun nään asiakkaiden arvostavan mun työtä ja kiittävän mua hyvästä palvelusta, mä tunnen, et mun työllä on oikeasti merkitystä."

Yhteiskunnallinen hyöty ja työn vaikutukset laajempiin arvoihin olivat keskeisiä myös muissa haastatteluissa. Haastattelut osoittivat, että yrityksen ympäristöystävällisyys, arvot, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus olivat konkreettisia motivaation lähteitä. Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi, kuinka yrityksen vihreät arvot ja kestävän kehityksen tavoitteet motivoivat häntä omassa työssään, koska työntekijä pystyi toimimaan omien arvojensa mukaisesti myös töissä, ja organisaation toimintatavat kulkivat käsi kädessä hänen omien arvojensa kanssa. Haastateltavien arvostaessa oman työnantajansa vastuullisuutta, he kokivat työnsä merkityksellisemmäksi ja halusivat panostaa työhönsä enemmän.

> ”Kun tiedän, että työnantaja ottaa ympäristön huomioon ja kiinnittää huomiota myös vastuullisuuteen, koen ylpeyttä siitä, mitä ja missä teen.”

Useampi vastaajista puolestaan kertoi, kuinka yrityksen vihreät arvot ja kestävän kehityksen tavoitteet eivät motivoineet heitä, koska he eivät nähneet näiden arvojen heijastuvan käytännön toiminnassa. Vaikka organisaatio puhui vastuullisuudesta, työntekijät eivät kokeneet, että nämä arvot olisivat oikeasti linjassa yrityksen toiminnan kanssa, ja tämä vaikutti negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa. Haastateltavat tunsivat, että yrityksen toimet eivät vastanneet puheita ja tämä heikensi yhteyttä työn merkityksellisyyteen.

> "Vaikka yritys sanoo arvostavansa ympäristöä ja olevansa vastuullinen, se ei kyl näy mitenkään arjessa. Se saa mut vähän kyseenalaistamaan, miks mä teen työtä tällasessa firmassa."

Tutkimuksessa ilmeni, kuinka työnantajan kyky viestiä organisaation toiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan, oli tärkeä osa työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta. Tällainen ei pelkästään motivoinut työntekijöitä, vaan myös sitoutti heitä organisaatioon pitkäjänteisesti. Liikunta-alalla työskenteleminen koettiin merkitykselliseksi ja tavoittelemisen arvoiseksi, koska tällöin oli mahdollisuus vaikuttaa

positiivisesti ihmisten elämään ja terveyden edistämiseen. Kaksi haastateltavaa kertoi, kuinka esihenkilö muistuttaa heitä toistuvasti työn merkityksellisyydestä ja sen vaikutuksesta laajemmassa kontekstissa. Tämä lisäsi motivaatiota ja työntekijöiden halua tehdä työnsä mahdollisimman hyvin sekä kehittää itseään ammatillisesti.

Tutkimus osoitti, kuinka esihenkilön kyvyttömyys vahvistaa työn merkityksellisyyttä johtaa motivaatio-ongelmiin. Kolmessa haastattelussa ilmeni, kuinka esihenkilö ei ollut missään vaiheessa perustellut työtehtävien syitä, niiden tärkeyttä ja sitä, miten ne vaikuttavat yrityksen tavoitteisiin. Haastateltavien motivaatio kärsi ja sai heidät harkitsemaan työpaikan vaihtoa, koska he tunsivat tekevänsä vain mekaanista työtä ilman merkityksellisyyden tunnetta.

Haastatteluissa ilmeni, kuinka osallistaminen ja säännöllinen vuorovaikutus esihenkilön toimesta lisäsi työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta. Kun haastateltavat kokivat, että heillä on vaikutusvaltaa työhönsä liittyvissä päätöksissä ja heidän mielipiteitään arvostetaan, työn merkityksellisyys vahvistui. Tämä lisäsi työntekijöiden arvostusta työnantajaa kohtaan sekä halua kehittää uusia toimintamalleja.

4.2.2 Tunnustus merkityksellisyyden vahvistajana

Esihenkilöillä on keskeinen rooli merkityksellisyyden kokemuksen vahvistamisessa. Heidän tehtävänään on auttaa työntekijöitä ymmärtämään, kuinka heidän työnsä liittyy organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Tämä voidaan saavuttaa antamalla tunnustusta työntekijöiden saavutuksille ja tuomalla esille heidän panoksensa merkitystä.

Henkilökohtaiset tunnustukset koettiin merkittävänä motivaation lähteenä etenkin, jos ne tehtiin koko tiimin edessä. Yksi haastateltavista kuvasi, kuinka esihenkilö käytti aikaa tiimipalavereissa nostamalla esiin yksittäisten työntekijöiden onnistumisia. Tämä, koko tiimin edessä kerrottu tunnustus, vahvisti työntekijän käsitystä siitä, että hänen panoksellaan oli arvoa, koska se tehtiin näkyväksi. Tämä lisäsi työntekijän merkityksellisyyden tunnetta ja motivaatiota kehittää itseään. Kun työntekijän

saavutukset tehtiin julkiseksi, tämä lisäsi myös työntekijän motivaatiota edistää organisaation tavoitteita. Lisäksi tämä edisti tiimin yhteishenkeä.

> ”Kun pomo kerto koko tiimin edessä, kuinka mun työ autto saavuttamaan koko projektin tavotteen, se tuntu tosi hyvältä ja anto lisää motivaatiota jatkaa samalla draivilla”.

Toisaalta, esihenkilön puutteellinen tunnustus heikentää työntekijän motivaatiota ja merkityksellisyyden kokemusta. Jos työntekijöiden panos jää huomiotta, voi syntyä tunne, ettei heidän työllään ole arvoa, vaikka he työskentelevät kovasti. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka esihenkilö ei koskaan antanut tunnustusta yksittäisten työntekijöiden saavutuksille, vaikka he olivat saavuttaneet erinomaisia tuloksia. Tämä sai työntekijän tuntemaan, ettei hänen panoksensa ollut arvostettua, mikä heikensi hänen motivaatiotaan ja sitoutumistaan työtehtäviin. Tällöin työntekijä ei kokenut työtään merkitykselliseksi ja yhteishenki tiimissä ei saanut tilaa kehittyä.

> ”Ku tekee paljo töitä ja panostaa, mut ei silti saa mitään kiitosta, tuntuu et kaikki menee hukkaan. Ei oikein jaksa sit enää samaan tapaan tehä töitä, jos ei kukaan kuitenkaan huomaa.”

4.2.3 Arvopohjainen yhteensopivuus

Tutkimuksessa korostui, kuinka organisaation arvot vaikuttavat suoraan työntekijöiden motivaatioon. Arvopohjainen yhteensopivuus lisää Z-sukupolven motivaatiota ja sitoutumista. Z-sukupolvelle on tärkeää, että heidän henkilökohtaiset arvonsa ovat linjassa organisaation arvojen kanssa. Tämä yhteensopivuus luo työntekijöille merkityksellisyyden kokemuksen, joka motivoi ja sitouttaa heitä pitkäjänteisesti.

Yksi haastateltavista kertoi, kuinka aikaisemmin vaihtoi työpaikkaa, koska hänen ja yrityksen välillä oli niin suuri arvoristiriita. Hän ei pystynyt toimimaan työssään omien arvojensa mukaisesti ja esihenkilöltä ei löytynyt tähän apua eikä tukea. Hän ei voinut

sitoutua työhön, jossa joutui työskentelemään vastoin omia arvojaan. Haastateltavat kuvasivat, kuinka halu auttaa ihmisiä ja tehdä töitä asiakaslähtöisesti resonoi heidän omien arvojensa kanssa ja täten vahvisti työn merkityksellisyyttä.

Z-sukupolvelle on tärkeää, että yritys toimii arjessaan arvojensa mukaisesti, ei pelkästään viesti arvoistaan. 60 % haastateltavista koki, että yritykset kommunikoivat arvonsa erittäin selkeästi mutta vain 30 %, että yritys toimii arjessaan asetettujen arvojensa mukaisesti. Tällainen epäjohdonmukaisuus johti työntekijöiden motivaation laskuun ja herätti epäluottamusta organisaatiota kohtaan.

> "Yks asia, mitä mä arvostan mun työpaikassa ja esimiehessä on se, et yrityksen arvot on tosi linjassa mun omien arvojen kanssa. Ne oikeasti näkyy siinä, miten tehdään päätöksiä ja kohdellaan työntekijöitä ja meidän asiakkaita. Se motivoi mua tekemään parhaani, kun tiiän, et mun työllä on merkitys myös isommassa kuvassa."

Kahdessa haastattelussa kuvattiin, kuinka arvoristiriita työntekijän ja työnantajan välillä vaikutti negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon, heidän kykyynsä tehdä päätöksiä ja sitoutua työtehtäviinsä. Eräässä haastattelussa vastaaja kertoi, kuinka yritys korosti vastuullisuutta viestinnässään, mutta nämä arvot eivät heijastuneet käytäntöön lainkaan. Tämä aiheutti turhautumista ja tyytymättömyyttä työnantajaa kohtaan.

> "Must tuntuu, et yrityksen arvot ei vastaa ollenkaan mun omia. Ne puhuu paljo vastuullisuudesta, mutta tää ei näy kyl mitenkään oikeesti käytännössä. Usein tuntuu et joudun tekee ratkaisuja mitkä ei tunnu oikeelta ja se on vaikuttanut mun motivaatioon tosi paljon."

4.3 Palautteen merkitys

Palautteen merkitys Z-sukupolven työntekijöille korostui tutkimuksessa monin tavoin. Z-sukupolvi kokee palautteen olevan keskeinen osa heidän motivaatiotaan, ammatillista

kehitystään ja sitoutumistaan työtehtäviinsä. Konkreettisen palautteen vähyys nousi kuitenkin esille merkittävänä haasteena, sillä Z-sukupolvi kaipaa selkeää ja suoraa palautetta, joka tukee heidän kehitystään ja auttaa suuntaamaan heidän työtään oikeaan suuntaan. Palautteen puute aiheuttaa epävarmuutta ja turhautumista, koska ilman sitä työntekijät eivät pysty arvioimaan omaa suoriutumistaan tai tekemään tarvittavia parannuksia. Myös palautekulttuurin puuttuminen organisaatioissa heikentää Z-sukupolven työmotivaatioita. He arvostavat ympäristöjä, joissa palautetta annetaan säännöllisesti ja avoimesti, ja joissa se on olennainen osa työskentelytapoja. Kolmas merkittävä tekijä oli ajallisuuden ja kontekstin merkitys palautteessa. Z-sukupolvi kokee, että palautteen täytyy olla ajankohtaista ja suhteessa tilanteeseen, jotta se olisi tehokasta ja käyttökelpoista. Väärällä hetkellä annettu palaute voi menettää merkityksensä ja jäädä vaille vaikutusta, mikä korostaa oikean ajankohdan ja asiayhteyden tärkeyttä palautteen antamisessa.

Z-sukupolvelle palaute on merkittävä osa työelämän kokemuksia, ja sen merkitys korostuu erityisesti palvelevassa johtamisessa. Tämän sukupolven työntekijät odottavat palautteen olevan konkreettista, rakentavaa ja säännöllistä. Palautteella on suora vaikutus Z-sukupolven motivaatioon, sitoutumiseen ja luottamukseen esihenkilöitään kohtaan. Seuraavassa analysoidaan palautteen merkitystä Z-sukupolven kokemuksissa palvelevasta johtamisesta esimerkkien avulla.

4.3.1 Konkreettisen palautteen vähyys

Konkreettinen palaute auttaa Z-sukupolven työntekijöitä ymmärtämään työnsä vahvuudet ja kehityskohteet. Haastattelut osoittivat, että työntekijät arvostavat palautetta, joka perustuu konkreettisiin havaintoihin ja saavutuksiin. Yksi haastateltavista kertoi, kuinka hän sai esihenkilöltään palautetta tarkasti määritellyn projektin onnistuneesta toteutuksesta. Palautteessa esihenkilö nosti esiin työntekijän vahvuudet, kuten tehokkaan ajankäytön ja erinomaisen tiimityöskentelyn. Tämä palaute vahvisti työntekijän itseluottamusta, motivaatiota ja halua ottamaan lisää vastuuta tulevissa projekteissa.

Konkreettinen palaute auttaa tunnistamaan kehityskohteita tavalla, joka kannustaa oppimiseen. Yhdessä haastattelussa kerrottiin tilanteesta, jossa esihenkilö oli antanut rakentavaa palautetta asiakkaiden kanssa kommunikoimisesta. Esihenkilö ei vain kertonut, mikä meni pieleen, vaan myös tarjosi konkreettisia kehitysehdotuksia, kuten selkeämpiä viestintästrategioita ja käytännön harjoituksia. Tämä auttoi työntekijää parantamaan asiakaspalvelutaitojaan ja vahvisti hänen käsitystään siitä, että esihenkilö oli sitoutunut hänen ammatilliseen kasvuunsa.

”Kun esihenkilöni oli super motivoitunut, se tarttui!”

Palautteen antamisessa korostui myös sen ajoitus ja jatkuvuus. Z-sukupolvi pitää tärkeänä, että palaute annetaan reaaliajassa, jolloin sen vaikutus on ajankohtainen ja suoraan sidoksissa suoritettuun tehtävään. Haastattelut osoittivat, kuinka viiveellä annetun palautteen vaikutus jäi vähäisemmäksi, koska työntekijä ei enää selkeästi saanut yhdistettyä sitä tehtyyn työsuoritukseen. Kun palaute kerrottiin reaaliajassa, työntekijä tiesi, mitä hän teki oikein ja mitä pitäisi parantaa juuri siinä hetkessä. Jatkuvan palautteen avulla työntekijät tunsivat, että heidän tekemisensä huomioidaan, sitä seurataan ja arvostetaan pitkäjänteisesti. Jatkuvuus rakentaa luottamusta työntekijän ja esihenkilön välille, mikä edisti yhteistyötä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Haastateltavat kertoivat, kuinka palautteen ajankohtaisuus ja säännöllisyys tukivat tehokkaasti heidän motivaatiotaan.

Palaute vaikuttaa yksilön motivaation lisäksi koko tiimin dynamiikkaan. Kun palautetta jaetaan säännöllisesti ja tasapuolisesti, työntekijät kokevat, että heidän panostaan arvostetaan. Tämä vahvistaa tiimin yhteishenkeä ja edistää yhteistyötä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Säännöllinen ja jatkuva palaute ei ole pelkästään yksilön kehittämisen väline, vaan keskeinen osa organisaatiokulttuuria, joka tukee yhteisöllisyyttä, sitoutumista ja motivaatiota. Näin ollen palautteen antaminen on oleellinen johtamisen työkalu, etenkin Z-sukupolven kanssa työskennellessä.

4.3.2 Palautekulttuurin puuttuminen

Z-sukupolvelle selkeä ja johdonmukainen palautekulttuuri on merkittävä osa heidän työelämänsä kokemuksia. Palautteen vähyys tai sen puuttuminen kokonaan koettiin haastatteluissa merkittäväksi haasteeksi, ja tämä tuli esille 80 % haastatteluissa. Ilman palautetta työntekijät kokivat epävarmuutta omasta suoriutumisestaan ja työnsä merkityksellisyydestä. Eräs haastateltavista kertoi tilanteesta, jossa hän ei saanut esihenkilöltään minkäänlaista palautetta kuukausien aikana. Tämä johti siihen, että hän tunsi olevansa näkymätön ja koki työnsä merkityksettömäksi. Hänen motivaatioonsa vaikutti erityisesti tunne siitä, ettei hänen panostaan arvostettu tai huomioitu.

> ”Oon kerran saanu palautetta kehityskeskustelussa 1,5 vuoden aikana”

> "Meillä ei oikeestaan koskaan saa palautetta ja se turhauttaa mua iha älyttömästi. Mä en niinku tiiä, meneekö mun työ hyvin vai pitäiskö tehä jotain eri tavalla. Esim ku mä sain valmiiks yhen tosi ison projektin, siit ei tullu mitään kommenttia – ei kiitosta, ei kehitysehdotuksia, ei niinku mitää. Tää sai mut miettimää, huomaaks kukaa oikeesti, mitä mä teen tai arvostaaks sitä kukaa. Ja sit ilma palautetta tuntuu, et täs on mahotonta kehittyy."

Yksi haastateltavista kuvasi, kuinka palautteen puute johti ristiriitoihin tiimin sisällä. Esihenkilön epäjohdonmukaisuus palautteenantamisessa aiheutti epäselvyyksiä roolien ja vastuualueiden suhteen, ja tämä heikensi tiimin yhteistyötä sekä yhteishenkeä. Näissä tilanteissa työntekijät kokivat, ettei esihenkilö pystynyt tarjoamaan tarvittavaa tukea tai suuntaviivoja työn tekemiseen, mikä vaikutti negatiivisesti sekä yksilö-, että tiimitasolla. Yhdessä tapauksessa esihenkilön epäjohdonmukainen tapa antaa palautetta vaikutti kielteisesti tiimin yhteistyöhön. Tiimin jäsenet alkoivat kilpailla keskenään, koska he eivät olleet varmoja, miten heidän suorituksiaan arvioitiin tai arvostettiin. Tämä loi ilmapiirin, jossa yhteistyö heikkeni, ja väärinkäsitykset tiimin sisällä lisääntyivät.

> ”En saanu pomolta mitää palautetta koko puolen vuoden aikana, vaikka vedin yhtä yritykselle tärkeää projektia”

Pitkään jatkunut palautteen puute sai haastateltavan epäilemään omia taitojaan ja aiheutti stressiä. Lopulta työntekijä alkoi vältellä uusia vastuutehtäviä, koska hän ei ollut varma, miten hänen suoritustaan arvioitiin. Useampi haastateltavista kertoi, kuinka esihenkilö antoi palautetta vain negatiivisista asioista. Tämä loi työntekijöille tunteen, ettei heidän panostaan arvostettu. Tämä sai työntekijät myös kyseenalaistamaan oman kompetenssinsa, koska onnistumiset sivuutettiin. Tällöin työntekijöille aiheutui epävarmuutta siitä, oliko suoritus sittenkään onnistunut, kun tätä ei esihenkilön ja yrityksen toimesta noteerattu mitenkään.

> ”Tuntuu ettei oo välii, vaikka kuinka hyvin teen mun työt, koska siitä ei koskaa puhuta tai mainita".

Eräs haastateltavista kuvasi, kuinka hänen motivaationsa ja sitoutuminen organisaatioon kärsi, koska hän ei saanut työsuorituksistaan lainkaan palautetta. Palautteen puute sai hänet tuntemaan epävarmuutta omasta roolistaan ja merkityksestään organisaatiossa. Kukaan ei kertonut hänelle, tekikö hän oikeita asioita, joten hän ei enää tiennyt, mitä häneltä odotettiin. Tämä vaikutti negatiivisesti haastateltavan motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja innovatiivisuuteen.

Haastatteluissa tuli esille, että ilman rakentavaa palautetta työntekijät eivät uskaltaneet ehdottaa uusia ideoita tai kokeilla erilaisia ratkaisuja työssään. Palautteen puute latisti motivaatiota kokeilla mitään uutta ja täten ammatillinen kehittyminen kärsi. Kolmessa haastattelussa kerrottiin, kuinka palautteen puute aiheutti epäonnistumisen pelkoa sekä sitä, mitä epäonnistumisesta voi seurata. Tämä rajoitti heidän haluaan tuoda esille uusia ideoita ja ottaa riskejä, koska itsevarmuus omasta ammatillisesta osaamisesta oli heikentynyt. Haastatteluissa kävi ilmi, että palautekulttuurin epäjohdonmukaisuus tai

sen puuttuminen aiheuttivat Z-sukupolven työntekijöissä turhautumista ja epävarmuutta.

Yksi haastateltavista kuvasi, kuinka hän oli pitkään turhautunut ja hänen motivaationsa laski, kun esihenkilöltä ei tullut minkäänlaista palautetta moniin kuukausiin. Tämä heikensi hänen työtyytyväisyyttään ja esti ammatillista kasvua, koska haastateltavalla ei ollut selkeää kuvaa siitä, missä hän oli onnistunut ja missä voisi parantaa.

4.3.3 Ajallisuuden ja kontekstin tärkeys

Palautteen säännöllisyys, rakentavuus ja tasapainoisuus nähtiin avaintekijöinä, jotka vaikuttivat työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Haastattelut toivat esille useita esimerkkejä siitä, miten oikea-aikainen palaute vahvisti työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, sekä kuinka sen puutteet johtivat turhautumiseen ja heikentyneeseen työilmapiiriin.

Yksi haastateltavista kertoi, kuinka kuukausittaiset kehityskeskustelut esihenkilön kanssa olivat vakiintunut käytäntö. Näissä keskusteluissa käytiin läpi työntekijän suoritukset sekä hänen henkilökohtaiset tavoitteensa ja ammatilliset kehityskohteensa. Haastateltava kertoi, että tiesi aina mitä hänen tulee tehdä ja missä parantaa, jotta saavuttaa tavoitteensa. Säännöllinen ja johdonmukainen vuoropuhelu lisäsivät hänen itseluottamustaan ja motivoivat ammatilliseen kehitykseen. Toinen haastateltava puolestaan kertoi tilanteesta, jossa hän sai yksityiskohtaista palautetta suorituksestaan läpi projektin. Esihenkilö osoitti parannuskohteita sekä ehdotti konkreettisia ratkaisuja, kuten parempaa ajanhallintaa ja viestintästrategioiden selkeyttämistä.

> "Vaikka palaute oli välillä kriittistä, mä koin esimiehen olevan aidosti kiinnostunut musta ja mun kehityksestä. Se motivoi mua yrittämään aina paremmin".

Rakentavan ja positiivisen palautteen epätasapaino tai niiden puute heikensivät työntekijöiden kokemuksia. Esihenkilöiden kiinnittäessä huomiota vain siihen, mikä meni

pieleen ja mikä tehtiin virheellisesti, aiheutti työntekijöille turhautumista ja sai heidät tuntemaan arvostuksen puutetta. Tämä heikensi motivaatiota ja työn merkityksellisyyden tunnetta.

> "On tosi tärkeetä, et saisin palautetta säännöllisesti, enkä pelkästää sillo, kun asiat menee pieleen. Tarviin positiivista palautetta niistä jutuista, mitä oon tehny hyvin, koska se motivoi mua jatkamaan samalla tavalla, ja sit myös rakentavaa palautetta, joka auttaa mua kehittymään. Jos tällasta olis jatkuvasti, niin tuntisin paremmin, et mun työ huomataan ja et sillä olis oikeesti merkitystä."

Haastateltavat korostivat palautteen kaksisuuntaisuuden tärkeyttä. Esihenkilön tulisi palautteen antamisen lisäksi pystyä myös vastaanottaa sitä työntekijöiltään. Haastatteluissa nousi esille niin positiivisia kuin negatiivisiakin kokemuksia tilanteista, joissa esihenkilö oli itse palautteen vastaanottajan asemassa. Osa kertoi esihenkilön suhtautuneen positiivisesti palautteen saamiseen, kun taas osa kertoi esihenkilön sivuuttaneen tai pahastuneen saamastaan kritiikistä. Työntekijät kokivat tärkeäksi, että esihenkilölle pystyi sanomaan suoraan myös epäkohdista. Tämä kaksisuuntainen viestintä lisäsi työntekijöiden luottamusta esihenkilöön ja paransi työilmapiiriä. Yhdessä haastattelussa kerrottiin, kuinka palautteen antaminen esihenkilölle auttoi ratkaisemaan tiimin sisäisiä ongelmia ja samalla selkiyttämään vastuualueita.

> "Ku pystyin kertomaan avoimesti mikä meijän tiimissä ei toiminu, mun esihenkilö reagoi siihen välittömästi. Tää paransi meijän tiimin yhteistyötä ja saatii heti epäkohdat hoidettuu".

Yksi haastateltavista kertoi, ettei hän koskaan tiennyt, mitä hänen esihenkilönsä ajatteli hänen työstään, koska sai silloin tällöin yleistä kiitosta mutta tätä ei liitetty mihinkään työtehtävään. Tämä epäjohdonmukaisuus sai hänet tuntemaan, ettei hänen työtään ja työpanostaan arvostettu ja kiittäminen tuntui lähinnä väkinäiseltä. Eräässä haastattelussa kuvattiin, kuinka esihenkilö vältteli palautteen antamista ja tämä johti

tiimin epäluottamukseen. Tämä synnytti kilpailua tiimin sisällä sekä heikensi yhteistyötä ja tiimihenkeä.

4.4 Esihenkilön roolin ristiriitaisuus

Esihenkilön roolin ristiriitaisuus nousi esille merkittävänä tekijänä Z-sukupolven työntekijöiden kokemuksissa organisaatioissa. Tutkimuksessa ilmeni, että esihenkilöiden rooli voi olla ristiriitainen erityisesti silloin, kun heidän toiminnassaan esiintyy auktoriteetin puutetta. Z-sukupolvi arvostaa esihenkilöitä, jotka kykenevät ottamaan vastuuta ja näyttämään suuntaa. Toisaalta he kokevat, että auktoriteetti ilman empatiaa voi luoda etäisyyttä ja heikentää luottamusta. Tuen riittämättömyys oli myös keskeinen huolenaihe, sillä Z-sukupolvi toivoo saavansa esihenkilöiltään jatkuvaa tukea ja ohjausta, erityisesti haastavissa työtilanteissa.

Tuen ollessa puutteellista, se heikentää Z-sukupolven motivaatiota ja sitoutumista työtehtäviinsä. Johdonmukaisuuden puute esihenkilöiden toiminnassa heikentää myös Z-sukupolven motivaatiota, luottamusta ja työtyytyväisyyttä. Esihenkilöiden johdonmukaisuus on tärkeää, jotta työntekijät kokevat, että heidän saamansa tuki ja ohjaus on reilua sekä ennakoitavaa. Ristiriitainen esihenkilörooli aiheuttaa epävarmuutta ja turhautumista, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti Z-sukupolven motivaatioon.

4.4.1 Auktoriteetin puuttuminen

Haastattelut toivat esille useita esimerkkejä, kuinka auktoriteetin puute ja liiallinen kaverillisuus esihenkilön osalta aiheuttivat ongelmia tiimin tehokkuudessa ja toiminnassa. Työntekijät kokivat, että esihenkilön auktoriteetti heikkeni, koska hän halusi olla ystävällinen jokaiselle. Auktoriteetin puutteen takia päätöksenteko vaikeutui ja esihenkilöllä oli haasteita puuttua konfliktitilanteisiin. Tämä johti siihen, että tiimin ristiriidat jatkuivat ja tehokkuus laski. Työtehtävissä tuli myös päällekkäisyyksiä.

> ”Meijän tiimi tappeli keskenää työtehtävistä ja pomo vaa sivuutti tilanteen, koska se ei halunnu ottaa mitään kantaa tai puuttua tiimin sisäsiin juttuihin”.

Toisessa haastattelussa ilmeni hyvin samanlainen kokemus, kun haastateltava kertoi esihenkilön ystävällisyyden estäneen häntä käymästä rehellistä keskustelua tiimin jäsenen kanssa, vaikka hänen toiminnastaan oli tehty useita valituksia. Tilanne johti siihen, että työntekijän heikko suoriutuminen jäi käsittelemättömäksi ja vaikutti tiimin työtehokkuuteen. Tiimissä vallitsi epäselvyys ja ristiriitoja, koska esihenkilö ei ollut valmis puuttumaan tilanteeseen, vaikka selkeä palaute olisi ollut tarpeen. Haastateltava totesi, että esihenkilön kyvyttömyys puuttua ongelmiin teki tiimistä passiivisen ja tehokkuus kärsi, koska työtehtävät jäivät hoitamatta tai useampi henkilö hoiti samoja työtehtäviä samaan aikaan.

Yhdessä haastatteluista puolestaan ilmeni, kuinka esihenkilö omasi vahvan auktoriteetin eikä pelännyt käyttää sitä. Tämä esihenkilö oli selkeästi määritellyt tiimillensä tavoitteet ja roolit, eikä pelännyt puuttua ongelmiin silloin, kun sille oli tarvetta. Työntekijät kokivat, että esihenkilön auktoriteetti loi turvaa ja selkeyttä tiimityöhön, koska jokainen tiesi, mitä heiltä odotettiin ja mihin suuntaan heidän tuli edetä. Haastateltava kuvasi, että esihenkilön antaessa palautetta, se oli aina täsmällistä ja suoraa, eikä siitä jäänyt epäselvyyksiä. Tämä johti siihen, että esihenkilöön luotettiin ja häntä kunnioitettiin. Kun vahvan auktoriteetin johtajalta sai palautetta, tiesi tarkalleen, miten toimia. Samoin, kun esihenkilö antoi positiivista palautetta ja jakoi kiitosta, työntekijä tiesi sen olevan aitoa. Tämä vahvisti uskoa omaan kompetenssiin ja auttoi ylläpitämään korkeaa motivaatiota.

Vahva auktoriteetti lisäsi luottamusta esihenkilöön, koska työntekijät tiesivät, että he voivat luottaa siihen, että esihenkilö tekee oikeita päätöksiä ja kantaa vastuuta tiimin hyvinvoinnista sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Esihenkilön auktoriteetti ei kuitenkaan estänyt avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen syntymistä, vaan pikemminkin loi turvallisen ympäristön, jossa työntekijät pystyivät keskustelemaan omasta

kehityksestään ja haasteista. Tämänkaltaisessa ympäristössä tiimin tehokkuus parani, koska selkeät roolit ja suuntaviivat olivat sovittuna, eikä epäselvyyksiä jäänyt.

Etenkin ristiriitatilanteissa esihenkilön auktoriteetti ja vuorovaikutustaidot korostuivat. Jos esihenkilö välttelee tai on haluton puuttumaan ongelmiin, konfliktit voivat jäädä ratkaisematta ja tämä heikentää tiimin yhteishenkeä sekä tehokkuutta. Lisäksi tämä heikentää työntekijöiden luottamusta esihenkilön kykyihin. Vahva auktoriteetti ja ystävällisyys eivät ole toisiaan poissulkevia ominaisuuksia. Niiden tasapaino on tärkeää löytää, jotta tiimissä on selkeät vastuut, tavoitteet ja toimintamallit. Liiallinen ystävällisyys ja auktoriteetin puute vaarantavat tiimin tehokkuuden ja toiminnan. Vahva auktoriteetti ei tarkoita autoritäärisyyttä, vaan kykyä tehdä päätöksiä, puuttua haasteisiin ja asettaa tiimille selkeät suuntaviivat. Tutkimus osoitti, että juuri näitä ominaisuuksia työntekijät kaipaavat.

> "Mun esihenkilö on tosi rento ja mukava tyyppi, mutta välillä se menee kyl liian pitkälle. Se ihan ku välttelee vaikeita keskusteluja ja jättää ongelmat hoitamatta, varmaa koska se ei haluu olla liian tiukka tai aiheuttaa pahaa mieltä kellekkää. Mä kaipaisin selkeitä ohjeita ja rohkeutta tehä päätöksiä, turhauttavaa oikeesti…”

Tutkimuksen perusteella osa esihenkilöistä johtaa diktaattorin otteella ja heiltä puuttuu empatiakyky sekä sosiaaliset taidot. Tällöin tiimin yhteishenki ja tehokkuus kärsivät, koska työntekijät ovat jatkuvasti varuillaan eivätkä uskalla olla omia itsejään. Tällöin innovatiivisuus sekä motivaatio kärsivät ja osa haastateltavista oli alkanut miettimään työpaikan vaihtoa. Esihenkilön vahva auktoriteetti yhdistettynä empatiaan luo pohjan toimivalle ja menestyvälle työyhteisölle. Esihenkilön kyky yhdistää nämä ominaisuudet ovat ratkaisevassa asemassa tiimin tehokkaan toiminnan ja luottamuksen kannalta.

Vaikka Z-sukupolvi arvostaa esihenkilöiden helposti lähestyttävää ja kaverillista asennetta, liiallinen kaverillisuus voi vaarantaa esihenkilön auktoriteetin ja uskottavuuden johtajana. Kaverillisuuden myönteisiä puolia ovat avoimuuden ja

vuorovaikutuksen lisääntyminen, mitkä parantavat työntekijöiden motivaatiota sekä työilmapiiriä. Esihenkilön ja työntekijöiden välinen hyvä henkilökemia lisää luottamusta ja tekee esihenkilöstä helpommin lähestyttävän ongelmatilanteissa. Liiallinen kaverillisuus voi kuitenkin johtaa epäselvyyksiin vastuualueissa, sillä työntekijät eivät välttämättä tiedä, missä raja esihenkilön ystävällisyyden ja johtajuuden välillä kulkee. Tämä aiheuttaa tilanteita, joissa esihenkilön kyky tehdä vaikeita päätöksiä tai antaa rakentavaa palautetta heikentyy. Haastatteluissa ilmeni, että tällaisissa tilanteissa työntekijät kokivat, ettei esihenkilö ollut tarpeeksi johdonmukainen tai vahva ohjaamaan tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita.

Erityisesti konfliktitilanteissa esihenkilön liiallinen kaverillisuus oli useassa esimerkissä estänyt häntä puuttumasta tehokkaasti ongelmatilanteisiin. Jos esihenkilö pyrkii välttämään negatiivisia tilanteita tai hankalia keskusteluja säilyttääkseen hyvät henkilökohtaiset suhteet työntekijöihinsä, tämä heikentää tiimin toimivuutta. Tällainen toimintatapa aiheuttaa epätasa-arvoa tiimin sisällä, jos osa työntekijöistä kokee saavansa erityiskohtelua. Tämä johtaa mahdollisiin ristiriitatilanteisiin tiimin jäsenten välillä.

Tasapaino kaverillisen ja auktoriteettia ylläpitävän johtamisen välillä on keskeistä. Esihenkilön on tärkeää olla helposti lähestyttävä ja empaattinen, mutta samalla hänen on säilytettävä vahva johtajan rooli. Tämä tarkoittaa, että esihenkilön tulee asettaa selkeät rajat ja odotukset tiimilleen sekä olla päätöksenteossaan johdonmukainen. Auktoriteettia ei pidä nähdä pelkästään muodollisena vallankäyttönä, vaan pikemminkin kykynä ohjata tiimiä, tehdä ratkaisuja sekä toimia tiimin selkeänä suunnannäyttäjänä. Haastatteluissa ilmeni, kuinka esimerkin näyttäminen puuttui useilta esihenkilöiltä, ja he olivat suurimman osan työajastaan tavoittamattomissa.

> "Mun esimies on tosi helposti lähestyttävä ja ymmärtäväinen, mut samalla se osaa olla kyl tiukka ja pitää hommat hanskassa. Se osaa perustella päätökset ja saa

> tiimin ymmärtää miksi asioita tehään. Tuntuu, et siihen voi aina luottaa ja puhua välillä muustakin kuin vaan työstä.”

Hyvä johtaja osaa yhdistää empaattisuuden ja päättäväisyyden. Työntekijöille on tärkeää, että esihenkilö kuuntelee ja ottaa huomioon heidän näkemyksensä, mutta on tarvittaessa kykenevä tekemään myös vaikeita päätöksiä. Esihenkilön tulee osoittaa työntekijöilleen, että palautteen antaminen ja konfliktitilanteisiin puuttuminen ovat osa hänen rooliaan ja lopulta kaikkien eduksi. Johdonmukainen ja reilu tapa johtaa vahvistaa sekä yksilöiden, että tiimin luottamusta esihenkilöön.

4.4.2 Tuen riittämättömyys

Esihenkilön kyvyttömyys tarjota konkreettista tukea työntekijöiden ammatilliselle kehitykselle on yksi keskeisimmistä motivaation esteistä. Haastattelut toivat esille esimerkkejä tilanteista, joissa työntekijät kokivat jäävänsä ilman tarvittavaa tukea.

> ”Motivaatio edellyttää johtamista.”

Yhdessä haastatteluista kuvattiin, miten esihenkilö ei ollut osallistunut lainkaan työntekijöiden ammatillisen kehityksen tukemiseen. Kun työntekijä oli pyytänyt apua taitojen kehittämisessä, esihenkilö oli ulkoistanut pyynnön täysin itsensä ulkopuolelle ja käskenyt työntekijää etsimään itse koulutuksia. Tämä sai työntekijän tuntemaan, että hänen ammatillinen kehittymisensä oli jätetty oman onnensa nojaan.

> "Esihenkilöllä ei ole vaikutusta mun motivaatioon mut vois toki olla, jos hän johtais tai antais palautetta. Vois kehittyä ja työn taso mennä eteenpäin.”

> "Mun motivaatio riippuu tosi paljo siitä, miten pomo johtaa. Liian vähän johtaminen, jos ei ohjaa tai anna palautetta, jättää mut yksin ja saa miettimään, ymmärtääkö kukaan oikeasti, mitä mä ees teen. Ja sama, jos johtamista on liikaa, ja jokainen juttu kyseenalaistetaan, se tuntuu tosi raskaalta ja syö kyl

itsevarmuutta. Mä tarviin johtamista, jossa on riittävästi tukee mut samalla myös vapautta tehdä ite päätöksiä ja ottaa vastuuta omasta työstä."

Tutkimus osoitti, että osa haastateltavista sai esihenkilöiltään vain yleisluontoisia ohjeita, mutta konkreettinen tuki ongelmanratkaisemiseksi puuttui. Lisäksi kolmessa haastattelussa kuvattiin, kuinka ammatillinen kehittyminen kärsi, koska tuen sijasta esihenkilö kertoi suoran vastauksen ongelmaan tai otti tehtävän itselleen tehtäväksi. Tämä aiheutti työntekijöille tunteen, että heidän tekemiseensä ei luoteta.

Työntekijät arvostavat esihenkilöitä, joilla on aktiivinen ote työntekijöiden ammatillisen kasvun tukemisessa, esimerkiksi antamalla konkreettista palautetta tai kehityspolkua suunnittelemalla. Tämä ei ainoastaan parantanut työntekijöiden suoritusta, vaan myös lisäsi heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhön. Haastattelut toivat ilmi, kuinka työntekijöiden tarpeet tuen suhteen vaihtelevat merkittävästi. Osa toivoi tarkempaa ohjausta ja koulutusmahdollisuuksia, kun taas toiset kaipasivat enemmän keskustelua pitkän aikavälin uratavoitteista. Keskeinen tekijä motivaation ylläpitämisessä oli esihenkilön kyky tunnistaa kunkin työntekijän yksilölliset tarpeet. Tämän perusteella esihenkilön taito mukauttaa johtamistaan työntekijöidensä tarpeiden mukaan oli ratkaisevaa motivaation ylläpitämisessä ja työyhteisön toimivuudessa.

4.4.3 Johdonmukaisuuden puute

Esihenkilöt, jotka onnistuivat tukemaan tiimin jäseniä tasapuolisesti ja johdonmukaisesti, loivat ympäristön, jossa työntekijät kokivat yhteenkuuluvuutta ja työskentelivät tehokkaammin. Johtamisen johdonmukaisuuden puute puolestaan heikensi työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhönsä. Johdonmukaisuus on keskeinen tekijä Z-sukupolven työmotivaation ylläpitämisessä, ja sen puuttuminen luo epäselvyyttä, epäluottamusta ja turhautumista. Erityisesti Z-sukupolven työntekijöille, jotka arvostavat selkeyttä, tasapuolisuutta ja reilua kohtelua, johtamisen epäjohdonmukaisuus johtaa heikentyneeseen työmotivaation ja työtyytyväisyyteen.

Tutkimus toi esille, miten johdonmukaisuuden puute ilmenee käytännössä ja kuinka se vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin työpaikasta. Ohjauksen epäsäännöllisyys tai ristiriitaisuus johtivat epävarmuuteen siitä, mitä työntekijältä odotetaan, ja tämä heikensi heidän motivaatiotaan. Johdonmukaisuuden epäsäännöllisyys johtaa turhautumiseen ja epäselvyyteen työntekijän roolissa ja tavoitteissa. Kun työntekijä ei tiedä, kuinka hyvin hän suoriutuu tai mitä häneltä odotetaan, hänen työmotivaationsa laskee.

> "Mun esimies ei oo johdonmukainen siinä, miten se antaa palautetta ja se saa mut tuntemaan, et en tiiä oonko tehny työni oikein. Joskus saan ohjausta ja jopa positiivista palautetta mut sit taas joskus en saa mitään, vaikka olisin tehny täysin saman asian.”

Toinen esimerkki tuli haastattelusta, jossa työntekijä kuvasi kokemustaan johtamisen epäjohdonmukaisuudesta:

> "Joskus mun pomo on todella läsnä ja tukee mua, mut sitte joskus taas voi mennä pitkiäki aikoja, ettei sitä kiinnosta yhtään, miten mulla menee tai mitä mä tarviin. Se tekee mut epävarmaks ja tuntuu, ettei mua arvosteta."

Tämä lainaus korostaa, kuinka esihenkilön epäjohdonmukainen läsnäolo ja tuki vaikuttavat suoraan työntekijän tunteeseen arvostuksesta ja siten hänen motivaatioonsa. Johdonmukainen tuki ja kiinnostus ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä ja niiden puuttuminen aiheuttaa työntekijälle tunteen, että hän ei ole arvostettu tai, että hänen työpanostaan ei huomioida riittävästi.

Johdonmukaisuuden puute vaikuttaa myös siihen, kuinka työntekijät kokevat itsensä osaksi organisaatiota ja sen kulttuuria. Kun esihenkilö ei ole johdonmukainen päätöksenteossa, odotuksissa tai palautteen antamisessa, työntekijät kokevat, etteivät he tiedä, mihin kuuluvat. Tämä johtaa epäluottamukseen ja epävarmuuteen. Z-sukupolvi,

joka arvostaa selkeyttä ja luotettavuutta työympäristössään, kokevat tämän erittäin epämotivoivana.

Johdonmukaisuus on keskeinen tekijä motivaation ylläpitämisessä. Esihenkilön johdonmukainen ja tasapuolinen käytös luovat ympäristön, jossa työntekijät voivat luottaa siihen, että heidän panoksensa ja suorituksensa huomioidaan oikeudenmukaisesti. Kun esihenkilö on johdonmukainen, työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja voivat keskittyä omaan työhönsä ilman turhaa epävarmuutta tai stressiä.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tulosten merkitystä ja vaikutuksia palvelevan johtamisen ja sisäisen motivaation suhteeseen erityisesti Z-sukupolven työntekijöiden näkökulmasta liikunta-alalla. Lisäksi pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksessa esiin tulleet havainnot tarjoavat tärkeitä näkökulmia siihen, kuinka palvelevan johtamisen periaatteet tukevat Z-sukupolven sisäistä motivaatiota liikunta-alan kontekstissa. Tässä osiossa tuodaan myös esille käytännön suosituksia työelämälle sekä yleisiä johtopäätöksiä tutkimuksen pohjalta. Tämä toimii myös loistavana ohjenuorana esihenkilöille siitä, miten Z-sukupolven työntekijöitä kannattaa johtaa.

Tavoitteena oli luoda kattava ymmärrys Z-sukupolven kokemuksista palvelevasta johtamisesta ja näiden kokemusten vaikutuksista heidän sisäiseen motivaatioonsa. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: ”Millaisia kokemuksia Z-sukupolvella on palvelevasta johtamisesta liikunta-alalla?” sekä ” Millaisia vaikutuksia palvelevalla johtamisella on Z-sukupolven kokemuksiin motivaatiosta?”.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palvelevalla johtamisella on merkittävä rooli Z-sukupolven työntekijöiden motivaatioon. Z-sukupolvi arvostaa erityisesti esihenkilöiden empatiaa, joka vahvistaa luottamusta ja motivoi työntekijöitä, kun heidän henkilökohtaiset tarpeensa otetaan huomioon. Palautteen merkitys korostuu, sillä Z-sukupolvi kaipaa säännöllistä, konkreettista ja rakentavaa palautetta, joka tukee heidän ammatillista kehittymistään ja selkeyttää rooleja organisaatiossa. Lisäksi vastuullisuus on keskeinen tekijä, sillä Z-sukupolvi haluaa kokea panoksensa olevan arvostettu ja esihenkilöiden kantavan vastuuta heidän hyvinvoinnistaan. Työn merkityksellisyys on myös tärkeää, koska Z-sukupolvi motivoituu, kun heidän työnsä vaikutukset ovat konkreettisesti nähtävissä ja organisaation arvot vastaavat heidän omiaan. Johtamistyyli, jossa yhdistyvät empatia, palautteenanto, vastuullisuus ja työn merkityksellisyys, luovat ympäristön, jossa Z-sukupolvi kokee itsensä arvostetuksi ja motivoituneeksi työskentelemään organisaation tavoitteiden eteen.

Z-sukupolvi kokee osallistavan ja avoimen johtamisen keskeiseksi tekijäksi motivaation muodostumisessa. He arvostavat erityisesti esihenkilöiden empatiaa ja vastuullisuutta. Johtajan kyky kuunnella työntekijöitään ja huomioida heidän yksilölliset tarpeensa ovat olennainen osa heidän motivaatiotaan. Z-sukupolven jäsenet kokevat, että he tarvitsevat tukea ja ymmärrystä esihenkilöiltään erityisesti silloin, kun he kohtaavat haasteita työssään. Tällöin työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi, kun heidän hyvinvointinsa otetaan huomioon.

Esihenkilön empatiakyky, jota lähes jokainen haastateltava oli kohdannut, oli vahvasti esillä tutkimuksessa, ja se paransi motivaatiota erityisesti silloin, kun esihenkilö otti huomioon työntekijän henkilökohtaisen elämäntilanteen. Tämä oli erityisen tärkeää työympäristöissä, joissa työntekijöiltä odotettiin joustavuutta tai suurta vastuuta. Samalla kehittävän vuorovaikutuksen vähyys, erityisesti säännöllisen keskustelun puute, nousi esiin negatiivisena tekijänä, joka heikensi työntekijöiden motivaatiota. Z-sukupolvi arvostaa vuorovaikutusta, joka on jatkuvaa ja johdonmukaista. Suurin osa työntekijöistä koki esihenkilönsä etäiseksi ja oli tähän vain harvoin vuorovaikutuksessa. Esihenkilöiden tulee olla aktiivisesti läsnä ja osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijöidensä kokemuksiin ja näkemyksiin. Tällainen vuorovaikutus lisää työntekijöiden osallisuutta organisaation toiminnassa ja parantaa heidän sitoutumistaan yhteisiin tavoitteisiin.

Kallosen ja Kuhmosen (2021) tutkimus, jossa osaamisen kehittäminen tunnistettiin tärkeäksi tekijäksi nykyaikaisessa työelämässä, mutta sen toteuttaminen kohtasi haasteita, tukee tätä löydöstä. Heidän tutkimuksessaan ei kuitenkaan käsitelty vastuullisuuden merkitystä, joka nousi vahvasti tässä tutkimuksessa esille keskeisenä motivaatiotekijänä. Thang (2022) puolestaan nosti tutkimuksessaan esille vastuullisuuden, joka korostetaan työntekijöiden tukemista ja heidän ammatillisen kehityksensä mahdollistamista. Yhteys teorian ja tulosten välillä on selvä ja tutkimus vahvistaa palvelevan johtamisen roolin Z-sukupolven motivoimisessa erityisesti liikunta-alalla, joka aiemmin on jäänyt vähemmälle huomiolle (Wayne ja muut, 1997; Greenleaf,

1977). Muissa tutkimuksissa esihenkilön vastuullisuuden merkitystä motivaatiotekijänä ei nostettu esille.

Tutkimus korostaa, kuinka Z-sukupolvi haluaa työtä, joka vastaa heidän henkilökohtaisia arvojaan ja jonka he kokevat vaikuttavan sekä organisaation, että yhteiskunnan tavoitteisiin. Työn merkityksellisyys ei ainoastaan parantunut työntekijöiden motivaatiota, vaan edisti myös heidän sitoutumistaan. Merkityksellisyyden kokemus syntyi osin esihenkilöiden kyvystä antaa tunnustusta ja tukea työntekijöidensä kehitykselle. Esihenkilöiden kyky nostaa esiin työntekijöiden saavutuksia ja tehdä heidän panoksensa näkyväksi paransi merkityksellisyyden tunnetta ja tätä kautta lisäsi motivaatiota. Erityisesti arvopohjainen yhteensopivuus oli tärkeää Z-sukupolvelle. He arvostavat organisaatioita, jotka toimivat arvojensa mukaisesti ja viestivät tämän selkeästi. Arvopohjainen yhteensopivuus vahvistaa työn merkityksellisyyden tunnetta ja motivoi työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon pitkäjänteisesti. Kuten Twenge (2017) totesi, palveleva johtaminen on erityisen tehokas Z-sukupolven kanssa, joka arvostaa itsenäisyyttä ja merkityksellisiä työtehtäviä.

Arvopohjainen yhteensopivuus motivaatiotekijänä korostui Z-sukupolven kohdalla. Tutkimuksen perusteella monet työntekijät kokivat ristiriitaa omien ja organisaation arvojen välillä. Tämä heikensi motivaatiota ja oli saanut osan jopa vaihtamaan työpaikkaa. Tämä näkyi myös Twengen (2017) ja Lidenin ja muiden (2008) tutkimuksissa, joissa palveleva johtaminen paransi motivaatiota ja lisäsi työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, kun työntekijän ja yrityksen arvot kulkivat käsi kädessä.

Työntekijät motivoituvat ympäristöissä, joissa palautetta annetaan säännöllisesti ja avoimesti, ja joissa se on olennainen osa työskentelytapoja. Haastatteluissa tuli esille, että avoin ja johdonmukainen palautekulttuuri parantavat suoritusta ja lisäävät luottamusta esihenkilöitä kohtaan. Tämä luo ympäristön, jossa työntekijät voivat kokea itsensä kuulluiksi ja arvostetuiksi, mikä puolestaan lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon ja motivaatiotaan.

Tutkimus osoittaa, että palveleva johtaminen tukee Z-sukupolven sisäistä motivaatiota ja sitoutumista erityisesti silloin, kun esihenkilöt tarjoavat tukea, palautetta ja mahdollisuuksia ammatilliselle kehitykselle. Tämä tukee aiempaa tutkimusta, joka on havainnut, että palautteen antamisella on merkittävä rooli työntekijöiden motivaation edistämisessä (Liden ja muut, 2008; Greenleaf, 1977). Konkreettisen ja ajankohtaisen palautteen puute oli kuitenkin merkittävä haaste, sillä Z-sukupolvi kaipaa selkeää, suoraa ja rakentavaa palautetta, joka tukee heidän kehitystään ja auttaa heitä suuntaamaan työtään oikeaan suuntaan. Liian vähäinen palautteen saanti nousi esille 90 % haastatteluista. Kuten Hattie ja Timperley (2007) totesivat, palautetta tulee antaa säännöllisesti ja sen tulee olla konkreettista. Palautteen oikea-aikaisuudesta löytyi ristiriitaisia näkemyksiä, kun Jiang & Wei (2020) esittivät, että palautetta tulee antaa aina mahdollisimman nopeasti. Tässä tutkimuksessa puolestaan vastaajat korostivat, että etenkin rakentavalle palautteelle haluttiin rauhallinen ja harkittu hetki.

Palautteen ajankohtaisuus ja konteksti vaikuttivat motivaatioon, sillä väärällä hetkellä annettu palaute menettää merkityksensä ja jää ilman vaikutusta. Samalla oikeaan aikaan ja oikeassa kontekstissa saatu palaute vahvisti työntekijän motivaatiota merkittävästi. Tämän vuoksi Z-sukupolvi arvostaa palautteen antamista reaaliajassa ja siihen liittyvää jatkuvuutta, joka tukee heidän motivaatiotaan ja työtyytyväisyyttään. Lamprinou ja muut (2021) ja Viitala ja Koivunen (2014) tukevat havaintoa, jossa palveleva johtaminen soveltuu hyvin nykyaikaiseen työelämään. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palveleva johtaminen tukee Z-sukupolven sisäistä motivaatiota ja sitoutumista erityisesti silloin, kun esihenkilöt tarjoavat mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn, antavat jatkuvasti palautetta ja tukevat ammatillista kehitystä.

Tutkimuksessa ilmeni yhtäläisyyksiä Forsyn (2022) tutkimukseen, jossa korostuivat Z-sukupolven arvostus itsenäisyyttä ja oman työn vaikutusmahdollisuuksia kohtaan, joka tukee heidän motivaatiotaan. Tämä tukee itseohjautuvuusteoriaa (Deci & Ryan, 2000), joka korostaa, että työntekijöiden autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus ovat keskeisiä motivaation tukemisessa. Vaikka tutkimus osoitti, että palvelevalla johtamisella

on positiivinen vaikutus Z-sukupolven motivaation tukemiseen, ilmeni myös haasteita urakehityksen tukemisessa. Useat osallistujat kokivat, että he eivät saaneet riittävästi tukea urakehitykselleen, vaikka saivatkin tukea muilla osa-alueilla työssään. Tämä voi selittää sen, miksi osa Z-sukupolven työntekijöistä koki työpaikan vaihtamisen vaihtoehtona, vaikka heidän työolonsa olisivat muuten olleet hyvät.

Esihenkilön roolin ristiriitaisuus, kuten auktoriteetin puute, tuen riittämättömyys ja johdonmukaisuuden puute, heikensivät Z-sukupolven työntekijöiden motivaatiota. Z-sukupolvi arvostaa esihenkilöitä, jotka pystyvät ottamaan vastuuta ja näyttämään suuntaa. Kuitenkin auktoriteetti ilman empatiaa voi luoda etäisyyttä ja heikentää luottamusta. Liiallinen kaverillisuus ja auktoriteetin puute puolestaan aiheuttavat epäselvyyksiä ja heikentävät tiimin tehokkuutta, mikä puolestaan laskee työntekijöiden motivaatiota. Tasapaino auktoriteetin ja kaverillisuuden välillä on keskeistä tehokkaan ja motivoivan työympäristön luomisessa. Z-sukupolvi motivoituu esihenkilöistä, jotka tukevat heidän ammatillista kehitystään ja luovat ympäristön, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja osaksi organisaatiota.

Brewer (2010) ja Coetzer ja muut (2017) nostavat esille palvelevan johtamisen haasteet, joissa esihenkilön liiallinen kaverillisuus johtaa auktoriteerin menettämiseen ja heikentää esihenkilön kykyä puuttua haastaviin tilanteisiin. Tämä tukee tutkimustulosta, koska haastatteluissa nousi esille useita tapauksia, joissa esihenkilö koettiin enemmän kaverina kuin esihenkilönä. Tämä oli heijastunut johtamisen puutteena ja haastaviin tilanteisiin puuttumatta jättämisinä, joka heikensi tiimin tehokkuutta sekä tuloksellisuutta.

Yksi tutkimuksen havainnoista oli esihenkilön johdonmukaisuuden puute, joka nousi esille vastaajien kokemuksista ja oli keskeinen tekijä heidän motivaationsa kannalta. Tämä havainto oli ristiriidassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa vastaavaa johdonmukaisuuden puutteen ilmenemistä ei tullut esille. Vaikka monet tutkimukset ovat käsitelleet esihenkilön roolia työyhteisön hyvinvointiin ja motivaatioon

vaikuttavana tekijänä, tässä tutkimuksessa nousi esille erityisesti se, kuinka esihenkilöiden epäjohdonmukaiset käytännöt ja viestintä olivat luoneet epävarmuutta ja heikentäneet tiimien toimivuutta.

Lähes kaikissa tutkimuksissa, jotka käsittelevät esihenkilöiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, korostetaan esihenkilön roolia sekä työntekijöiden ohjauksessa, että heidän psykologisen turvallisuutensa edistämisessä (Jiang & Wei, 2020). Aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet enemmän esihenkilöiden tukeen ja kannustukseen, eikä ole nostettu esille johdonmukaisuuden puutteen vaikutuksia. Esihenkilöiden rooli on monessa tutkimuksessa kuvattu pääasiassa positiivisessa valossa, jossa he tarjoavat selkeyttä ja tukea työntekijöiden arjessa. Tässä tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että esihenkilöiden epäjohdonmukaiset päätökset, erityisesti palautteen antamisen ja prioriteettien asettamisen osalta, johtivat epäselvyyksiin ja työntekijöiden motivaation laskuun.

Vaikka palveleva johtaminen ilmeni positiivisena Z-sukupolven motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta, tutkimus paljasti myös, että esihenkilöiden rooli ja tuki eivät aina vastanneet työntekijöiden tarpeita, erityisesti urakehityksessä. Tämä viittaa siihen, että vaikka palveleva johtaminen tukee yksilön hyvinvointia ja motivaatiota, organisaatioiden tulisi tarkastella, kuinka he voivat paremmin tukea työntekijöidensä urakehitystä ja pitkän aikavälin tavoitteita.

Liikunta-alaa on tutkittu suhteellisen vähän (Opetushallitus, 2021), vaikka liikunta- ja hyvinvointiala on keskeinen osa yhteiskuntaamme ja suuri työllistäjä. Aiheeseen liittyvä tutkimus on usein keskittynyt vain tiettyihin osa-alueisiin, kuten fyysiseen terveyteen, urheilusuoritusten parantamiseen tai liikunnan terveysvaikutuksiin. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, kuinka liikunta-alan organisaatiot ja niissä toimivat esihenkilöt voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaation ylläpitämiseen ja työympäristön kehittämiseen. Liikunta-alan organisaatioissa esihenkilön rooli on erityisen tärkeä, sillä työntekijät kohtaavat usein hektisiä ja vaativia tilanteita, joissa työhyvinvointi ja

motivaatio ovat keskiössä. Lisäksi liikunta-ala työllistää paljon nuoria, joten tutkimus auttaa kehittämään liikunta-alan organisaatioita ja edistämään alalla työskentelevien ammattilaisten hyvinvointia sekä työskentelyedellytyksiä.

5.1 Tutkimuksen aikaansaama vaikuttavuus ja hyöty

Tutkimus osoitti, että palvelevan johtamisen elementit voivat merkittävästi tukea Z-sukupolven työntekijöiden sisäistä motivaatiota erityisesti liikunta-alalla, jossa työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio ovat keskeisiä tekijöitä sekä organisaation menestykselle, että asiakastyytyväisyydelle. Z-sukupolvi, joka on kasvanut teknologian ja globaaliuden aikakaudella, arvostaa erityisesti työpaikkoja, jotka tarjoavat avoimuutta, yhteisöllisyyttä ja mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn. Tämä tutkimus tukee ajatusta siitä, että palveleva johtaminen, jossa esihenkilö toimii tukijana sekä mahdollistajana, on avaintekijänä Z-sukupolven työntekijöiden sisäisen motivaation tukemisessa ja työhyvinvoinnin edistämisessä.

Tutkimuksen tulokset korostavat, kuinka tärkeää Z-sukupolvelle on, että esihenkilöt tukevat heidän ammatillista kehitystään ja kuuntelevat heidän tarpeitaan. Z-sukupolvi kokee merkitykselliseksi työn, jossa he voivat kehittää itseään ja samalla vaikuttaa siihen, mitä he tekevät. Palvelevan johtamisen periaatteet, kuten avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen ja työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, vahvistavat työntekijöiden kokemusta omasta kompetenssistaan ja itsestään työntekijänä. Tämä parantaa heidän sitoutumistaan työhön ja organisaatioon.

Itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijöiden sisäinen motivaatio vahvistuu, kun heidän kolme perustarvettaan täyttyvät: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Tämä tutkimus tukee itseohjautuvuusteoriaa, sillä Z-sukupolven työntekijöiden kokemukset osoittavat, että he arvostavat erityisesti esihenkilöidensä kykyä tukea heidän autonomiaansa – mahdollisuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja vaikuttaa omaan työhönsä. Samoin, kun esihenkilö tukee heidän kompetenssiaan eli kykyä kehittyä ja saada palautetta suoriutumisestaan. Samalla yhteisön ja yhteenkuuluvuuden tunteen

korostaminen työyhteisössä on tärkeää, sillä Z-sukupolvi kokee työnsä merkitykselliseksi, kun he voivat olla osa yhteisöä, jonka arvot ja tavoitteet he kokevat omikseen.

Haastateltavien kokemukset palvelevasta johtamisesta olivat pääosin myönteisiä ja tukivat itseohjautuvuusteoriaa motivaation keskeisenä tekijänä (Deci & Ryan, 2000). Haastateltavat kokivat, että esihenkilöiden tarjoama tuki ja jatkuva palaute auttoivat heitä kehittämään omia taitojaan ja parantamaan suoriutumistaan. Erityisesti esihenkilöiden rooli mentorina oli tärkeä, sillä se antoi työntekijöille mahdollisuuden kasvaa ja ottaa vastuuta omista tehtävistään. Tämä kokemus vahvisti työntekijöiden autonomiaa, kun he saivat valita omia toimintatapojaan ja ratkaista ongelmia itsenäisesti. Samalla esihenkilöiden tuki ja arvostus loivat turvallisen ympäristön, jossa työntekijät tunsivat itsensä arvostetuiksi ja sitoutuneiksi organisaation tavoitteisiin.

Haastateltavat kokivat, että palveleva johtaminen ei ainoastaan parantanut heidän ammatillista kehitystään, vaan myös edisti heidän hyvinvointiaan työpaikalla. He arvostivat erityisesti esihenkilöiden kykyä kuunnella ja tarjota tukea silloin, kun he kohtasivat haasteita työssään. Tämä vastasi itseohjautuvuusteorian perusperiaatteita, joissa korostetaan yhteenkuuluvuuden tarpeen tärkeyttä motivaation ylläpitämisessä (Ryan & Deci, 2002). Kun työntekijät kokevat itsensä osaksi yhteisöä, jossa heidän mielipiteitään ja tarpeitaan arvostetaan, heidän sitoutumisensa ja työtyytyväisyytensä lisääntyvät. Monet haastateltavat toivat esille, kuinka esihenkilöiden palveleva lähestymistapa lisäsi heidän työpaikalleen kuuluvan yhteisön tunnetta ja vahvisti tiimihenkeä, mikä puolestaan paransi heidän motivaatiotaan ja lisäsi halua osallistua aktiivisesti työpaikan toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä korostaa palvelevan johtamisen roolia paitsi yksilön kehityksen tukijana, myös tiimin ja organisaation yhteishengen rakentajana, mikä on keskeistä työntekijöiden pitkäaikaiselle sitoutumiselle.

Toisaalta, vaikka palveleva johtaminen koettiin pääosin positiivisesti, joissakin tapauksissa esihenkilöiden tuki koettiin puutteelliseksi, mikä heikensi työntekijöiden

motivaatiota ja hyvinvointia. Erityisesti tilanteet, joissa esihenkilö ei puuttunut ongelmiin tai ei tarjonnut riittävästi palautetta, loivat epävarmuuden tunteen ja heikensivät työntekijöiden kokemusta kompetenssistaan. Tämä on linjassa itseohjautuvuusteorian kanssa, joka korostaa johdonmukaisen ja rakentavan palautteen merkitystä työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä (Deci & Ryan, 2000). Haastateltavat kokivat, että riittävä tuki ja selkeät ohjeet auttoivat heitä tuntemaan itsensä kyvykkäiksi ja osaksi yhteisöä, mikä puolestaan vahvisti heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhön.

Z-sukupolvi hakee työpaikoiltaan merkityksellisyyttä, vastuullisuutta ja mahdollisuutta kasvaa sekä kehittyä ammatillisesti. He eivät ole kiinnostuneita pelkästään työstä, joka tarjoaa heille taloudellista turvaa, vaan he haluavat myös työskennellä paikoissa, jotka tukevat heidän henkilökohtaisia arvojaan ja elämänsuunnitelmiaan. Tämä tutkimus vahvistaa, että palveleva johtaminen voi tarjota sellaisia mahdollisuuksia, jotka edistävät Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumista ja vähentävät työpaikkapaon halua. Kun työntekijä kokee, että hänen työnsä on merkityksellistä ja hän voi kasvaa ammatillisesti, hänen työtyytyväisyytensä sekä sitoutumisensa organisaatioon kasvaa.

Liikunta-alalla tämä on erityisen tärkeää, sillä työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat suoraan asiakaspalvelun laatuun ja organisaation menestykseen. Liikunta-alalla työskentelevät työntekijät eivät vain tarjoa palveluja, vaan he toimivat myös roolimallina asiakkailleen, jotka hakevat tukea hyvinvointinsa ja elämänlaatunsa parantamiseen. Kun työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita omaan työhönsä, he pystyvät välittämään tätä energiaa ja positiivisuutta asiakkailleen. Palveleva johtaminen parantaa heidän kykyään palvella asiakkaita ja siten edistää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Palvelevan johtamisen periaatteiden soveltaminen parantaa organisaatioiden kykyä houkutella ja sitouttaa Z-sukupolven työntekijöitä. Tämä tutkimus tuo esille, että Z-sukupolvi arvostaa työpaikkoja, joissa he voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja osaksi

yhteisöä. Liikunta-alalla tämä on erityisen tärkeää, sillä alalla, joka tunnetaan yhteisöllisyyttä ja asiakaspalvelua korostavana toimintana, työntekijöiden sitoutuminen ja hyvinvointi heijastuvat suoraan asiakaspalvelun laatuun ja organisaation menestykseen. Kun työntekijät kokevat olevansa osa yhteisöä, jolla on yhteiset arvot ja tavoitteet, he ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia organisaatioon. Tämä lisää asiakastyytyväisyyttä ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia, mikä puolestaan heijastuu organisaation tuloksellisuuteen.

Liikunta-alan organisaatiot voivat hyödyntää palvelevan johtamisen periaatteita myös kilpailuetuna, sillä Z-sukupolvi on tunnettu siitä, että se arvostaa työpaikkoja, jotka tarjoavat mahdollisuuden vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, kehittää itseään ja kokea yhteisöllisyyttä. Organisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan tällaisen ympäristön, erottuvat kilpailijoistaan ja houkuttelevat motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä. Tällöin organisaatiot eivät ainoastaan houkuttele parhaimpia osaajia, vaan he myös pystyvät sitouttamaan heidät pitkällä aikavälillä. Tämä vähentää vaihtuvuutta ja parantaa organisaation liiketoimintaa.

Tutkimus osoittaa, että palveleva johtaminen edistää Z-sukupolven työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja työhyvinvointia, erityisesti liikunta-alalla, jossa työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys ja mahdollisuus kasvuun ovat keskeisiä tekijöitä. Esihenkilöiden kyky tukea työntekijöiden autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta on keskeinen osa palvelevaa johtamista, joka parantaa työntekijöiden sitoutumista, vähentää vaihtuvuutta ja edistää organisaation menestystä. Tutkimus tarjoaa organisaatioille tärkeää tietoa siitä, kuinka palveleva johtaminen tukee Z-sukupolven työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia sekä toimii kilpailuetuna liikunta-alalla.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat merkittävää lisäarvoa ymmärrykseen palvelevan johtamisen roolista Z-sukupolven sisäisen motivaation ja sitoutumisen tukemisessa. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että palveleva johtaminen edistää

työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista (Greenleaf, 1977; Liden ja muut, 2008). Tämä tutkimus vahvistaa näitä havaintoja erityisesti Z-sukupolven kontekstissa, jossa työntekijöiden arvot ja odotukset työelämää kohtaan eroavat aiemmista sukupolvista. Tutkimus tuo uutta tietoa siitä, kuinka palveleva johtaminen vastaa Z-sukupolven työelämän odotuksiin sekä tukee heidän motivaatiotaan ja ammatillista kehitystä.

Palveleva johtaminen parantaa Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, kuinka palveleva johtaminen vaikuttaa erityisesti liikunta-alalla työskenteleviin Z-sukupolven edustajiin, joiden motivaatio ja sitoutuminen työpaikkaan voi vaihdella suuresti. Aiempien tutkimusten mukaan palveleva johtaminen edistää työntekijöiden hyvinvointia ja suorituskykyä luomalla ympäristön, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja saavat mahdollisuuden kasvuun (Eva ja muut, 2019; Wayne ja muut, 1997). Tämä tutkimus tuo ilmi, kuinka liikunta-alalla työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio heijastuvat suoraan asiakaspalvelun laatuun ja organisaation menestykseen.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus tarjoaa tärkeitä ja syvällisiä havaintoja palvelevan johtamisen ja sisäisen motivaation yhteydestä, sillä on kuitenkin myös omat rajoitteensa, jotka voivat vaikuttaa sen yleistettävyyteen sekä sovellettavuuteen eri konteksteissa. Tässä osiossa tarkastellaan näitä rajoitteita ja ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimuslinjoja, jotka voivat syventää ja laajentaa tätä tutkimusta.

Tutkimuksen tuloksia ja laadukkuutta tarkastellessa tulee huomioida otoksen rajaus vain Z-sukupolven työntekijöihin liikunta-alalla. Tämä rajaus voi rajoittaa tulosten yleistettävyyttä muihin sukupolviin tai eri toimialoihin. Vaikka Z-sukupolvi kokee palvelevan johtamisen merkittäväksi motivaation ja sitoutumisen kannalta, on mahdollista, että muiden sukupolvien, kuten X-sukupolven ja boomerien, kokemukset palvelevasta johtamisesta poikkeavat näistä tuloksista. Eri sukupolvilla on erilaisia odotuksia ja arvostuksia työelämässä, mikä voi vaikuttaa siihen, kuinka he kokevat

palvelevan johtamisen ja sen vaikutukset omaan motivaatioonsa ja työtyytyväisyyteensä. Z-sukupolvi asettaa eri prioriteetteja työn ja johtamisen suhteen verrattuna aikaisempiin sukupolviin (Twenge ja muut, 2010).

Tutkimus on rajoittunut liikunta-alalle, mutta palveleva johtaminen ja sen vaikutukset voivat ilmetä eri tavoin eri toimialoilla. Eva ja muut (2019) esittävät, että esimerkiksi terveydenhuolto- ja opetussektoreilla palveleva johtaminen saattaa saada erilaisia muotoja ja sillä voi olla erilaisia vaikutuksia, koska työtehtävät ja organisaatiokulttuurit vaihtelevat. Jatkossa olisi tärkeää laajentaa tutkimusta muihin toimialoihin ja vertailla eri sukupolvien kokemuksia, jotta saataisiin laajempi käsitys siitä, kuinka palveleva johtaminen vaikuttaa eri ryhmien motivaation ja työtyytyväisyyden kokemuksiin. Lisäksi voitaisiin tarkastella, kuinka erilaisten toimialojen vaatimukset ja kulttuurit voivat muokata palvelevan johtamisen käytäntöjä ja niiden vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon.

Yksi tutkimuksen rajoitteista liittyy sen laadulliseen tutkimusmenetelmään. Haastattelututkimus on erinomainen tapa saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa osallistujien henkilökohtaisista kokemuksista ja näkökulmista, mutta se ei mahdollista laajempien väestöryhmien tai kokonaisuuksien yleistämistä. Haastattelut voivat antaa rikkaan ja monivivahteisen kuvan siitä, miten Z-sukupolven työntekijät kokevat palvelevan johtamisen, mutta ne eivät tarjoa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, jotka voisivat tukea tutkimuksen havaintoja laajemmassa kontekstissa (Wayne ja muut, 1997). Jatkossa olisi hyödyllistä käyttää yhdistelmämenetelmää, jossa laadulliset haastattelut täydentäisivät määrällistä tutkimusmenetelmiä, kuten kyselytutkimuksia. Kyselytutkimukset tuottavat suuremman otoksen näkemyksiä ja antavat mahdollisuuden tarkastella erilaisten palvelevan johtamisen käytäntöjen tehokkuutta laajemmassa mittakaavassa (Popova, 2020). Tämä tarjoaisi määrällistä tukea laadullisille havainnoille ja mahdollistaisi syvällisemmän analyysin siitä, mitkä palvelevan johtamisen osa-alueet ovat eniten yhteydessä sisäiseen motivaatioon eri konteksteissa.

Lisäksi tutkimusta rajoittavana tekijänä on mahdollisten ulkoisten tekijöiden, kuten organisaatiokulttuurin ja työtehtävien luonteen, vaikutusten puuttuminen tutkimuksessa. Vaikka tämä tutkimus keskittyi palvelevan johtamisen ja sisäisen motivaation välisiin suhteisiin, ei otettu huomioon laajemmin sitä, miten organisaation kulttuuri, strukturaaliset tekijät tai työtehtävien luonne vaikuttavat näihin suhteisiin. Esimerkiksi organisaatiokulttuuri, joka painottaa avointa viestintää, yhteistyötä ja tukea, vahvistaa Ryanin ja Decin (2002) väittämän mukaan palvelevan johtamisen vaikutuksia. Samoin työtehtävien luonne vaikuttaa siihen, kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat johtajan tarjoaman tuen ja kehityksen mahdollisuudet. Tämä liittyy itseohjautuvuusteorian perusperiaatteisiin, joissa työntekijöiden autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tunteet nähdään keskeisinä tekijöinä, jotka voivat joko vahvistaa tai heikentää motivaatiota (Deci & Ryan, 2000).

Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia, kuinka organisaatiokulttuuri, työtehtävien luonne ja muut ulkoiset tekijät vaikuttavat palvelevan johtamisen ja sisäisen motivaation väliseen suhteeseen. Esimerkiksi kuinka eri organisaatioiden kulttuurit tukevat tai heikentävät palvelevan johtamisen vaikutuksia? Onko kulttuurilla merkitystä siinä, miten Z-sukupolvi kokee johtamisen ja motivaatioonsa vaikuttavat tekijät? Samalla olisi mielenkiintoista tutkia, miten työtehtävien luonne (esimerkiksi asiakaspalvelu, projektityö tai itsenäiset työtehtävät) vaikuttavat siihen, kuinka palvelevan johtamisen käytännöt tulevat esiin ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon.

Tutkimus on antanut tärkeitä näkökulmia palvelevan johtamisen ja sisäisen motivaation suhteeseen, mutta se myös avaa monia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Kuten aiemmin mainittiin, jatkotutkimuksessa olisi tärkeää laajentaa otosta eri toimialoihin ja sukupolviin, jotta saataisiin laajempi ymmärrys siitä, kuinka palveleva johtaminen vaikuttaa eri konteksteissa. Lisäksi yhdistelmämenetelmän käyttö, jossa yhdistetään laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä, voi tarjota syvällisempiä ja yleistettävämpiä tuloksia. Erityisesti kyselytutkimuksissa olisi mahdollisuus tutkia

tarkemmin eri palvelevan johtamisen käytäntöjen tehokkuutta ja vertailla niitä muiden tekijöiden, kuten organisaatiokulttuurin, vaikutuksiin.

Jatkossa voisi myös tutkia, miten palvelevan johtamisen käytännöt voivat kehittyä eri organisaatioissa ja miten ne voivat tukea pitkäaikaisia tavoitteita, kuten työntekijöiden urakehitystä. Tällöin saataisiin vielä tarkempaa tietoa siitä, miten palveleva johtaminen voi tukea työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista ja kehitystä työpaikalla.

5.3 Käytännön suositukset työelämälle

Tutkimuksen tulokset tarjoavat monia käytännön suosituksia erityisesti liikunta-alan organisaatioille, jotka kamppailevat Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumisesta ja hyvinvoinnista. Z-sukupolven työntekijöiden erityispiirteet, kuten teknologian intensiivinen käyttö ja arvojen korostaminen, tekevät siitä ainutlaatuisen sukupolven, jonka motivaatiota ja sitoutumista ei voida enää johtaa perinteisin menetelmin. Tämä tutkimus tuo esille, kuinka palveleva johtaminen on keskeinen tekijä Z-sukupolven työntekijöiden sisäisen motivaation tukemisessa ja työhyvinvoinnin edistämisessä.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että Z-sukupolvi arvostaa työpaikkoja, joissa heidän henkilökohtaiset arvonsa ja työympäristön arvot ovat linjassa. Popova (2020) toteaa, että Z-sukupolvi on erityisen kiinnostunut arvoista, vastuullisuudesta ja eettisyydestä työelämässä. Tämä tutkimus tukee aiempia havaintoja, joissa on todettu, että Z-sukupolvi hakee merkityksellistä työtä ja työpaikkoja, jotka tukevat heidän ammatillista ja henkilökohtaista kehitystään (Dwidienawati & Syahchari, 2022).

Lisäksi tutkimus vahvistaa, että Z-sukupolvi ei ole pelkästään kiinnostunut palkasta tai eduista, vaan he arvostavat erityisesti mahdollisuuksia kasvaa ammatillisesti ja kokea työn merkityksellisyys. Tämä on linjassa Hameedin ja Sharman (2020) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että Z-sukupolvi haluaa työpaikoiltaan enemmän autonomiaa ja mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Palveleva johtaminen tarjoaa tämän mahdollisuuden, sillä se luo ympäristön, jossa työntekijät voivat tuntea itsensä osaksi

organisaatiota ja saavuttaa ammatillisia tavoitteitaan. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, kuinka palveleva johtaminen parantaa Z-sukupolven motivaatiota erityisesti liikunta-alalla, jossa yhteisön ja asiakaspalvelun merkitys on keskeinen osa organisaation menestystä.

Ensimmäinen suositus esihenkilöille on panostaa avoimen ja rehellisen viestinnän kehittämiseen. Z-sukupolvi arvostaa esihenkilöitä, jotka kuuntelevat heidän mielipiteitään, antavat palautetta ja tukevat työntekijöidensä ammatillista kehittymistä. Palvelevassa johtamisessa keskiössä on työntekijän kuunteleminen ja heidän tarpeidensa huomioon ottaminen, mikä lisää työntekijän kokemaa arvostusta ja sitoutumista työhön. Z-sukupolvi on erityisen herkkä kokemusperäiselle palautteelle ja vuorovaikutukselle, ja he kaipaavat johtajiltaan jatkuvaa tukea ammatillisessa kehittymisessään.

Tutkimuksen mukaan Z-sukupolvi kokee suurta merkitystä siinä, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon päätöksenteossa ja, että he saavat mahdollisuuden osallistua keskusteluihin organisaation suunnan määrittelemisessä. Esihenkilön kyky olla avoin ja rehellinen vuorovaikutuksessaan luovat ympäristön, jossa työntekijät kokevat itsensä kuulluiksi ja arvostetuiksi. Tämä luo edellytyksiä työntekijöiden motivaation kasvulle ja vähentää vaihtuvuutta, sillä työntekijät kokevat itsensä tärkeäksi osaksi tiimiä ja organisaatiota. Avoimen ja rehellisen viestinnän lisäksi esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä ja kannustava, sillä Z-sukupolvi arvostaa johtajia, jotka eivät vain määrittele tavoitteita, vaan antavat työntekijöilleen myös tukea sekä resursseja niiden saavuttamiseksi. Näin esihenkilö ei ole pelkästään auktoriteetti, vaan myös mentoroi, joka tukee työntekijöidensä henkilökohtaista ja ammatillista kasvua.

Toinen keskeinen suositus on tarjota Z-sukupolven työntekijöille enemmän autonomiaa ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Sisäisen motivaation kannalta autonomia on yksi tärkeimmistä tekijöistä. Z-sukupolvi arvostaa työpaikkoja, joissa he voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kokea, että heidän työpanoksensa on merkityksellistä. Palveleva

johtaminen tukee tätä tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja antaa heille vastuuta omasta työstään. Tämä asettaa esihenkilöille suuren vastuun ja mahdollisuuden vaikuttaa suuresti Z-sukupolven edustajien ammatilliseen uraan.

Tutkimuksessa ilmeni, että Z-sukupolvi koki työnsä merkitykselliseksi erityisesti silloin, kun heille annettiin tilaa ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja työympäristönsä suunnitteluun. Esihenkilöiden ei tule nähdä itseään ainoastaan tehtävien jakajina, vaan myös mahdollistajina, jotka tukevat työntekijöidensä autonomian kokemusta. Työntekijän kokemus omasta vaikuttamismahdollisuudestaan luo voimakkaan yhteyden sisäiseen motivaatioon, koska se vahvistaa työntekijän itseluottamusta ja tekee työstä mielekkäämpää. Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, he kokevat, että heidän asiantuntemustaan arvostetaan ja heillä on mahdollisuus kehittyä omassa roolissaan. Tämä parantaa työn tuottavuutta, sillä autonomian kokemuksen tiedetään lisäävän työntekijöiden panosta ja sitoutumista. Z-sukupolvi ei halua olla pelkkä osa massaa, vaan he kaipaavat yksilöllisiä mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja kasvuun organisaatiossa. Tällainen lähestymistapa vahvistaa organisaation ja työntekijöiden välistä luottamusta ja yhteistyötä, mikä parantaa työpaikan kokonaisilmapiiriä.

Lisäksi Z-sukupolvi arvostaa yhteisöllistä ja tukevaa työympäristöä, jossa tiimityö ja yhteisön rakentaminen ovat keskeisiä osia. Tämä sukupolvi ei ole kiinnostunut vain yksilökohtaisista saavutuksista, vaan myös siitä, kuinka hyvin he voivat työskennellä yhdessä muiden kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työpaikat, jotka korostavat yhteisön ja yhteistyön merkitystä, tarjoavat Z-sukupolvelle motivoivan ympäristön, jossa he voivat kehittyä ja kasvaa osana tiimiä. Palveleva johtaminen tukee yhteisöllisyyttä tarjoamalla tiimeille mahdollisuuden jakaa kokemuksia ja oppia toisiltaan. Z-sukupolvi arvostaa organisaatioita, joissa työntekijät voivat kokea yhteenkuuluvuutta ja jakaa yhteisiä arvoja. Esihenkilöiden rooli on tässä keskeinen: he voivat edistää yhteisöllisyyden tunnetta tiimissä tarjoamalla mahdollisuuksia yhteistyöhön, avoimeen

keskusteluun ja yhteisiin projekteihin. Tällöin työ ei ole vain yksilön suoritusten mittaamista, vaan koko tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

5.4 Tutkielman johtopäätös

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palveleva johtaminen on keskeinen tekijä Z-sukupolven työntekijöiden sisäisen motivaation ja sitoutumisen tukemisessa, erityisesti liikunta-alalla. Z-sukupolvi, joka on kasvanut digitaalisessa ja globaaliin yhteiskuntaan nojaavassa ympäristössä, arvostaa erityisesti esihenkilöidensä empatiaa, avoimuutta ja tukea omassa ammatillisessa kehityksessään. Tutkimus tuo esille, kuinka tärkeää Z-sukupolvelle on, että esihenkilöt kuuntelevat heitä, antavat palautetta ja tukevat heidän kehittymistään. Palveleva johtaminen, jossa esihenkilö toimii tukijana sekä mahdollistajana, ei ainoastaan lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vaan myös vahvistaa heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon sekä sen tavoitteisiin. Z-sukupolvi ei ole pelkästään kiinnostunut työsuhteen tarjoamasta palkasta tai eduista, vaan he arvostavat työpaikkoja, jotka tarjoavat mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, ammatilliseen kasvuun ja osaksi yhteisöä tulemiseen (Dwidienawati & Syahchari, 2022; Popova, 2020).

Tutkimus osoittaa, että palveleva johtaminen on erityisen tärkeää liikunta-alalla, jossa työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen heijastuvat suoraan asiakaspalvelun laatuun ja organisaation menestykseen. Liikunta-alalla työskentelevät työntekijät eivät vain tarjoa palveluja, vaan he toimivat myös roolimallina asiakkailleen, jotka hakevat tukea ja inspiraatiota oman hyvinvointinsa edistämiseen (Hameed & Sharma, 2020). Jos työntekijät kokevat, että heidän työtään arvostetaan ja, että heillä on mahdollisuus kehittyä omassa roolissaan, se heijastuu heidän asiakaspalveluunsa ja parantaa asiakastyytyväisyyttä. Samalla tämä luo positiivisen kierteen: motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät tuottavat parempaa palvelua, mikä puolestaan lisää organisaation menestystä ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia.

Tutkimuksessa ilmeni, että Z-sukupolvi arvostaa työpaikkoja, joissa he voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja osaksi yhteisöä. Liikunta-alan organisaatiot, jotka voivat tarjota tällaisen ympäristön, houkuttelevat ja sitouttavat motivoituneita työntekijöitä. Tämä on erityisen tärkeää ottaen huomioon nykyisen työmarkkinan, jossa työntekijöiden pysyvyys ja sitoutuminen voivat olla haasteellisia, erityisesti nuoremmilla sukupolvilla (Niezurawska-Zajac ja muut, 2023). Palveleva johtaminen toimii ratkaisuna näihin haasteisiin, koska se luo työympäristön, jossa työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja saavuttaa henkilökohtaisia sekä ammatillisia tavoitteitaan.

Palveleva johtaminen on tehokas väline, jonka avulla organisaatiot parantavat työntekijöidensä sitoutumista, hyvinvointia ja suorituskykyä. Palvelevat esihenkilöt, jotka tarjoavat työntekijöilleen tukea, antavat tilaa kehitykselle sekä mahdollistavat omaan työhön vaikuttamisen, voivat luoda ympäristön, jossa työntekijät tuntevat itsensä osaksi suurempaa yhteisöä ja kokevat työnsä merkitykselliseksi (Ryan & Deci, 2002). Työntekijöiden sisäinen motivaatio, joka kumpuaa autonomian ja kompetenssin kokemuksista, on vahvassa yhteydessä siihen, kuinka hyvin he suoriutuvat työtehtävistään ja kuinka sitoutuneita he ovat organisaatioon. Tämä puolestaan heijastuu suoraan organisaation tuottavuuteen ja asiakaspalvelun laatuun (Liden ja muut, 2008).

Tutkimus tuo esille, kuinka tärkeää on, että organisaatiot investoivat johtamisosaamiseen ja keskittyvät työntekijöidensä hyvinvointiin ja motivaation tukemiseen. Palveleva johtaminen, joka perustuu empatiaan, avoimuuteen ja tukeen, luo positiivisen työympäristön, jossa työntekijöiden hyvinvointi ja suorituskyky kehittyvät. Tällaisten organisaatioiden on helpompi houkutella ja pitää nuoria työntekijöitä, erityisesti Z-sukupolvea, joka arvostaa merkityksellisyyttä ja kasvumahdollisuuksia työssään (Twenge ja muut, 2010). Vaikka tämä tutkimus tarjoaa tärkeää tietoa palvelevan johtamisen vaikutuksista Z-sukupolven motivaation ja sitoutumisen tukemisessa, se myös avaa monia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. On tärkeää laajentaa tutkimusta muihin toimialoihin ja eri sukupolviin. Z-sukupolven ja

muiden sukupolvien kokemukset voivat poiketa toisistaan ja eri toimialoilla palveleva johtaminen voi saada erilaisia muotoja riippuen työn luonteesta sekä organisaatiokulttuurista. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia, kuinka palvelevan johtamisen käytännöt eroavat eri sukupolvien välillä ja miten ne vaikuttavat motivaation kokemuksiin eri toimialoilla.

Lisäksi jatkotutkimuksessa voisi tutkia syvemmin palvelevan johtamisen eri osa-alueiden, kuten palautteen antamisen, työntekijöiden osallistamisen päätöksentekoon ja ammatillisen kehittymisen tukemisen, vaikutuksia motivaation eri osa-alueisiin. Erityisesti kiinnostavaa olisi tarkastella, kuinka nämä käytännöt voivat vaihdella eri organisaatioiden kulttuureissa ja miten ne voivat tukea työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista pitkällä aikavälillä.

Tutkimus osoittaa, että palvelevat esihenkilöt, jotka tukevat itseohjautuvuusteorian mukaisia ihmisten perustarpeita, vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja parantavat täten myös organisaation suorituskykyä ja asiakaspalvelua. Z-sukupolven työntekijöille on erityisen tärkeää, että heidän työnsä on merkityksellistä. Palveleva johtaminen lisää työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista työhön. Tämä ei ainoastaan lisää motivaatiota, vaan myös vähentää vaihtuvuutta, sillä Z-sukupolvi on erityisen herkkä työpaikkapaon halulle kokiessaan, että heidän panostaan ei arvosteta tai he eivät pääse kehittymään ammatillisesti. Palveleva johtaminen luo kestävän ja motivoivan työympäristön, jossa työntekijät pysyvät sitoutuneina ja motivoituneina.

Lähteet

Arnoux-Nicolas, F., Vandenberghe, C., St-Pierre, I., & Brunet, L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. Frontiers in Psychology, 7, 704. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/302971895_Perceived_Work_Conditions_and_Turnover_Intentions_The_Mediating_Role_of_Meaning_of_Work

Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. Online Journal for Workforce Education and Development, 4(2), Article 3. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta:https://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/ojwed/article/1008/&path_info=Servant_Leadership.pdf

Bryman, A. (2016). Social Research Methods (5th ed.). Oxford University Press. Noudettu 5.1.2025 osoitteesta: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=N2zQCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bryman,+A.+(2016).+Social+Research+Methods+(5th+ed.).+Oxford+University+Press.&ots=dqLxDVQ2pg&sig=S6DzG8C8TLr7zsVkwBrD5J_9sR4&redir_esc=y#v=onepage&q=Bryman%2C%20A.%20(2016).%20Social%20Research%20Methods%20(5th%20ed.).%20Oxford%20University%20Press.&f=false

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company. Noudettu 21.1.2025 osoitteesta: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf

Cameron, J., & Pierce, D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. Review of Educational Research, 64(3), 363-423. Noudettu 13.1.2025 osoitteesta: https://www.jstor.org/stable/1170677

Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. International Journal of Environmental Research and Public Health, 14(3), Article 319. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta: https://www.mdpi.com/2076-3387/7/1/5

Cohen, A., & Golan, R. (2020). The Role of Employee Motivation in the Workplace. International Journal of Organizational Analysis, 28(3), 537-551.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. Harper & Row. Noudettu 11.1.2025 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627–668. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta: https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. Noudettu 21.1.2025 osoitteesta: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E.; Ryan, R. & Olafsen, A. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. ResearchGate. Noudettu 1.12.2024 osoitteesta: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1633529/mod_folder/intro/Self-determination%20theory__Deci%20et%20al.%2C%202017%20%281%29.pdf

Dimock,M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. Noudettu 5.12.2024 osoitteesta: https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

Dwidienawati, D., & Syahchari, D.H. (2022). Effective leadership style for Generation Z. BINUS Business School Undergraduate Program. Noudettu 2.1.2025 osoitteesta: https://www.ieomsociety.org/proceedings/2022rome/183.pdf

Elliot, M., Mackey, E., O'Hara, K., & Tudor, C. (2016). The Anonymisation Decision-Making Framework. UKAN. Noudettu 5.1.2025 osoitteesta: https://eprints.soton.ac.uk/399692/1/The-Anonymisation-Decision-making-Framework.pdf

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. Sage Open, 4 (1), 1–10. Noudettu 5.1.2025 osoitteesta: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244014522633

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). Qualitative Methods in Business Research (2nd ed.). Sage Publications. Noudettu 3.1.2025 osoitteesta: https://in.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/72576_book_item_72576.pdf

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111–132. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta: https://repub.eur.nl/pub/109641?utm_source=chatgpt.com

Falk, S. (2023). Understanding the power of intrinsic motivation. Harward Business Review. Noudettu 25.11.2024 osoitteesta: https://hbr.org/2023/03/understand-the-power-of-intrinsic-motivation

Forsby, J. (2022). "Z-sukupolven työmotivaation kohentaminen palkitsemisen keinoin." Tutkimuksessa käsitellään, miten erilaiset palkitsemiskäytännöt voivat vaikuttaa Z-sukupolven työmotivaation parantamiseen. Noudettu 12.1.2025 osoitteesta: https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/14369

Forsman, V., & Hupli, M. (2023). Y- ja Z-sukupolvien johtaminen. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta: https://www.theseus.fi/handle/10024/814193

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

Geldenhuys, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. SA Journal of Industrial Psychology, 40(1), a1098. Noudettu 28.11.2024 osoitteesta: https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1098

Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press. Noudettu 12.1.2025 osoitteesta:

https://books.google.fi/books/about/Servant_Leadership.html?id=AfjUgMJlDK4C&redir_esc=y

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.

Hameed, S. & Sharma, V. (2020). A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World. International Journal of Advanced Science and Technology. Vol. 29, No.9s, pp. 2379-2393. Noudettu 30.12.2024 osoitteesta: https://www.researchgate.net/profile/Shaheema-Hameed/publication/341407991_A_Study_on_Leadership_Competencies_of_the_Generation_Z_in_a_VUCA_World/links/5ebeaa64a6fdcc90d6765119/A-Study-on-Leadership-Competencies-of-the-Generation-Z-in-a-VUCA-World.pdf

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. Journal of School Psychology, 43(6), 495-513. Noudettu 21.1.2025 osoitteesta: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/246.pdf

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. Review of Educational Research, 77(1), 81-112. Noudettu 6.12.2024 osoitteesta: https://www2.it.uu.se/edu/course/homepage/cosulearning/st10/The%20Power%20of%20Feedback,%20Hattie%20and%20Timperley.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). KvaliMOTV. Noudettu 28.12.2024 osoitteesta: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press 2008.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Hu, J., & Liden, R. C. (2021). The Impact of Servant Leadership on Employee Engagement and Performance. Journal of Leadership & Organizational Studies, 28(1), 57-69.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. The Leadership Quarterly, 24(2), 316–331. Noudettu 11.1.2025 osoitteesta:

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984312001270?via%3Dihub

Jiang, X. & Wei, Y. (2020). Linking servant leadership to followers' thriving at work: Self-determination theory perspective. Journal of Business Research, 123, 308-319. Noudettu 3.1.2025 osoitteesta: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1384110/full

Kallonen, A., & Kuhmonen, P. (2021). Osaamisen kehittäminen organisaatioissa. Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaur, P. (2014). Relationship between social networking sites usage pattern and motivations behind usage: a study of generation Z 'a digital generation. International Journal of Applied Services Marketing Perspectives, 3(2), pp. 996-1004.

Koivisto, S. & Ranta, R. (2019). Näin motivoin työyhteisön – ryhmän johtamisen käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Meedia Zone OÜ, Viro.

Lai, L. (2017). Motivating employees is not about carrots or sticks. Harward Business Review. Noudettu 7.11.2024 osoitteesta: https://hbr.org/2017/06/motivating-employees-is-not-about-carrots-or-sticks

Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19. Leadership and Organization Development Journal, 42(7), 1071–1088. Noudettu 18.12.2024 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/353549225_The_impact_of_servant_leadership_and_perceived_organisational_and_supervisor_support_on_job_burnout_and_work-life_balance_in_the_era_of_teleworking_and_COVID-19

Lehto, K. (2017). Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopisto. Noudettu 23.12.2024 osoitteesta: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1998). Nurse turnover: The mediating role of burnout. Journal of Nursing Management.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly, 19(2), 161–177. Noudettu 12.1.2025 osoitteesta: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984308000040

Liikuntaneuvosto. (2023). Liikuntapalveluiden merkitys väestön kokonaisvaltaisen terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä. Noudettu 1.2.2025 osoitteesta: https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2023/06/Valtion-liikuntaneuvosto-Tyo%CC%88-ja-elinkeinoministerio%CC%88.pdf

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

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Työn merkityksellisyyden ulottuvuudet. Työelämän tutkimuksia.

Niezurawska-Zajac, J.; Kycia, R-A.; Niemczynowicz, A. (2023). Managing Generation Z. Routledge Taylor & Francis Group. https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/61148/9781000867824.pdf;jsessionid=7EDF7FCEA74E20F67A6DF172291161FA?sequence=1

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice. Sage Publications. Noudettu 8.1.2025 osoitteesta: https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42995

Opetushallitus. (2021). Liikunta-alan koulutus ja osaaminen. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta: https://www.oph.fi/fi/uutiset/2021/liikuntapalveluiden-merkitys-vaeston-kokonaisvaltaisen-terveyden-ja-hyvinvoinnin

Pink, D. H. (2009). Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books.

Popova, S. (2020). Challenges of teaching and managing Generation Z. Noudettu 19.1.2025 osoitteesta: https://www.researchgate.net/profile/Svetlana-Popova-8/publication/341979798_CHALLENGES_OF_TEACHING_AND_MANAGING_GENERATION_Z/links/5ede8f56299bf1d20bdae04e/CHALLENGES-OF-TEACHING-AND-MANAGING-GENERATION-Z.pdf

Reeve, J. (2016). A grand theory of motivation: Why not? Motivation and Emotion, 40(1), 31–35. https://doi.org/10.1007/s11031-015-9538-2

Ryan & Deci. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Noudettu 18.11.2024 osoitteesta: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202

Ryan, R & Deci, E. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective Richard. University of Rochester. Noudettu 15.11.2024 osoitteesta: https://www.elaborer.org/cours/A12/lectures/Ryan2004.pdf

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

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, 16(2), 123-145. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jwam-07-2024-0087/full/html

Sarkkinen, M. (2016). Työterveyslaitos. (n.d.). Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työpiste. Noudettu 11.1.2025 osoitteesta: https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin

Seemiller, C., & Grace, M. (2016). Generation Z Goes to College. Jossey-Bass. Noudettu 8.1.2025 osoitteesta: https://www.wiley.com/en-nz/Generation+Z+Goes+to+College-p-9781119143482

Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2020). The influence of self-directed learning on the development of employee self-efficacy: A generational perspective. Journal of Applied Psychology, 105(6), 644-659. Noudettu 18.12.2024 osoitteesta: https://digitalcommons.wayne.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2456&context=oa_dissertations

Schwabel, D. (2014). Millennials in the Workplace: Reshaping the Workplace. Forbes. Noudettu 3.11.2024 osoitteesta: https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials_at_work_2011.pdf

Spears, L. C. (1995). Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. John Wiley & Sons.

Steger, M. F. (2009). Meaning in life. In Handbook of positive psychology (pp. 679-687). Oxford University Press. Noudettu 25.1.2025 osoitteesta: https://academic.oup.com/edited-volume/28153/chapter-abstract/212977120?redirectedFrom=fulltext

Thang, N. Rowley, C. Mayrhofer, W. Thi, N. Anh, P. (2022). Generation Z job seekers in Vietnam: CSR-based employer attractiveness and job pursuit intention. https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2058217

The Times. (2025). Gen Z prefers 'employer for life' to 'job for life'. The Times. Noudettu 1.2.2025 osoitteesta: https://www.thetimes.com/uk/society/article/gen-z-prefers-employer-for-life-to-job-for-life-snc9z3fp3?utm_source=chatgpt.com&region=global

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Twenge, J. M. (2017). IGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood. Atria Books. Noudettu 17.1.2025 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/338282649_Twenge_J_M_2017_iGen_Why_Today's_Super-Connected_Kids_Are_Growing_Up_Less_Rebellious_More_Tolerant_Less_Happy-and_Completely_Unprepared_for_Adulthood_and_What_That_Means_for_the_Rest_of_Us_New_York_NY

Twenge, J. M., Campbell, S. M., & Freeman, E. C. (2012). Generational Differences in Work Values, Tendencies, and Preferences: A Meta-Analysis. Journal of Business

and Psychology, 25(2), 101-111. Noudettu 19.1.2025 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/257584336_Generational_Differences_in_Work-Related_Attitudes_A_Meta-analysis#fullTextFileContent

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management, 37(4), 1228–1261. Noudettu 11.1.2025 osoitteesta: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310380462

Van Lange, P.; Kruglanski, A. & Higgins, T. (2012). Handbook of Theories of Social Psychology. SAGE. Noudettu 17.11.2024 osoitteesta: http://www.personpsy.org/uploadfiles/file/books/Handbook%20of%20Theories%20of%20Social%20Psychology%20Volume%20One%20(Paul%20A.%20M.%20Van%20Lange,%20Arie%20W.%20Kruglanski%20etc.)%20(Z-Library)(1).pdf#page=437

Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. Journal of Psychotherapy Integration, 23(3), 263–280. https://doi.org/10.1037/a0032359

Viitala, R., & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järlström (toim.), Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. (s. 151–171). Vaasan yliopisto.

Wayne, S., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. Noudettu 21.1.2025 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/234022013_Perceived_Organizational_Support_and_Leader-Member_Exchange_A_Social_Exchange_Perspective

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot:

Ikä

Työnkuva ja positio

Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossa?

Kysymykset:

1. Miten koet johtamisen työpaikallasi? Tuntuuko, että esihenkilö on helposti lähestyttävä ja läsnä vai etäisempi? Miten tämä vaikuttaa kokemukseesi työstä?
2. Millainen johtamistapa motivoi sinua kaikkein eniten? / Millaisia konkreettisia piirteitä hyvässä johtamisessa on?
3. Mikä motivoi sinua työssäsi eniten? Tuntuuko, että esihenkilösi tukee näitä motivaation lähteitä?
4. Koetko, että työsi on merkityksellistä? Millainen rooli esihenkilölläsi on tämän tunteen vahvistamisessa?
5. Koetko, että esihenkilösi on kiinnostunut aidosti sinun hyvinvoinnistasi ja kehittymisestäsi?
   a. Jos kyllä, miten tämä näkyy käytännössä?
   b. Jos ei, mitä toivoisit lisää?
   c. Miten tällainen kiinnostus vaikuttaa motivaatioosi tai työsuoritukseesi?
6. Millaisia asioita esihenkilösi tekee, jotka saavat sinut tuntemaan itsesi arvostetuksi?
7. Millä tavoin esihenkilösi on auttanut sinua kehittämään osaamistasi tai kasvamaan ammatillisesti?
8. Tuntuuko, että saat tarpeeksi autonomiaa työssäsi? Miten tämä vaikuttaa motivaatioosi?
9. Koetko, että esihenkilösi ymmärtää Z-sukupolvelle tyypillisiä odotuksia, kuten palautteen antamisen tai työn joustavuuden? Jos kyllä, miten tämä näkyy?

10. Jos voisit muuttaa yhden asian johtamiskulttuurissa, mikä se olisi?

11. Onko jotain, mitä haluaisit lisätä tai korostaa johtamisen ja motivaation välisestä suhteesta?