



Eri ikäpolvien kokemus esihenkilön mahdollisuudesta motivoida

Sanna Lehtinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö

2022

Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sanna Lehtinen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Eri ikäpolvien kokemus esihenkilön mahdollisuudesta motivoida
Sivu- ja liitesivumäärä 67 + 11
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten kohdeyrityksen eri ikäpolven työntekijät kokevat esihenkilön käyttämät erilaiset motivaatiota lisäävät keinot. Tutkimuksessa tutkitaan eri ikäpolvien kokemukset nykyhetkessä, sekä siitä, mitkä esihenkilön keinot koetaan kaiken kaikkiaan parhaimpina. Lisäksi esihenkilön erilaisia motivointikeinoja tarkastellaan ikäpolvien sisällä. Ikäpolvien sisällä halutaan tutkia vaikuttaako työsuhteenlaatu tai työskentelyalue työntekijöiden kokemukseen erilaisista esihenkilön käyttämistä motivointikeinoista.</p> <p>Työn tietoperusta koostuu eri teoriaosista. Näihin osiin kuuluu motivaatio, työmotivaatio, motivaatiojohtaminen sekä esihenkilön erilaiset keinot motivoida työntekijöitä sekä eri ikäpolvia.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen eli määrällisen menetelmän avulla. Yksi kysymys toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen avoimen kysymyksen muodossa. Kyselypohja laadittiin Webropol-työkalulla ja kyselylomake koottiin tietoperustan pohjalta. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui kohdeyrityksessä työskentelevät myyjät. Kahden viikon aikana kyselyyn saatiin vastauksia 209 työntekijältä. Saatuja vastauksia analysoitiin Webropol- sekä SPSS-ohjelmilla tutkimuskysymysten sekä teorian näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi, että joillain ikäpolvilla kokemukset esihenkilön käyttämistä motivaatiota lisäävistä keinoista eroaa toisistaan. Nykyhetkessä osa esihenkilön käyttämistä motivointikeinoista koettiin eri tavalla eri ikäpolvissa. Lisäksi eroa löytyi eri ikäpolvien välillä esihenkilön parhaimmiksi koetuissa motivaatiota lisäävissä keinoissa. Kuitenkin monissa esihenkilön käyttämässä keinoissa kokemukset työntekijöillä eri ikäpolvissa koettiin melko samalla tavalla.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta saatiin aikaan analyysi ja kehitysehdotuksia kohdeyrityksen esihenkilöille ja koko organisaatiolle. Nykyhetkessä työntekijöiden kokemia eroja eri ikäpolvien välillä esihenkilön käyttämässä motivointikeinoissa oli koettu eniten esihenkilön antamasta tunnustuksesta sekä kiittämisestä. Suurimpia eroavuuksia eri ikäpolvien kokemuksissa esihenkilön käyttämiin motivointikeinoihin esiintyi pikapalkitsemisessa, esihenkilön antamassa avussa työssä kehittymiseen sekä työnkuvan muokkaamisessa työntekijälle kiinnostavamaksi. Eri työskentelyalue ei vaikuttanut ikäpolvien sisällä kokemuksiin esihenkilön motivointikeinoissa. Työsuhteen muoto vaikutti selkeästi työntekijöiden kokemukseen joidenkin esihenkilön motivointikeinojen osalta. Lisäksi kehitysehdotuksia annetaan esihenkilöille niiden keinojen osalta, missä jokin motivointikeino oli koettu eri ikäpolvien kesken samalla tavalla erittäin tärkeinä.</p>
Asiasanat Motivaatio, työmotivaatio, esihenkilötyö, ikäpolvet

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	1
1.2	Työn viitekehys ja keskeisimmät käsitteet	2
1.3	Kohdeyrityksen esittely	2
2	Motivaation muodostuminen.....	3
2.1	Tutustuminen erilaisiin motivaatioteorioihin	3
2.2	Motivaatio	5
2.3	Sisäinen- ja ulkoinen motivaatio	6
2.4	Työmotivaatio	7
3	Esihenkilötyö motivoinnissa.....	10
3.1	Esihenkilön syyt työntekijöidensä motivoimiseen	10
3.2	Motivaatiojohtaminen	10
3.3	Esihenkilön erilaisia motivoimiskeinoja.....	12
3.4	Eri ikäpolvien motivointi.....	17
3.4.1	Z-ikäpolvi	18
3.4.2	Y-ikäpolvi	18
3.4.3	X-ikäpolvi	18
3.5	Motivaation puute ja esihenkilön keinot tilanteessa	18
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	20
4.1	Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat ja toimeksiantajan esittely	20
4.2	Tutkimusprosessi	20
5	Tutkimustulokset	24
5.1	Nykytilan kartoittaminen	24
5.2	Parhaimmaksi koetut esihenkilön erilaiset motivointikeinot eri ikäpolvittain	34
5.3	Kolme tärkeintä motivoimiskeinoa eri ikäpolvittain.....	44
5.4	Avoin kysymys	50
5.4.1	Alle 25-vuotiaat	50
5.4.2	25-41-vuotiaat	51
5.4.3	42-61-vuotiaat	51
5.5	Eri ikäpolvet ja eri työskentelyalueet	51
5.5.1	Alle 25-vuotiaat	51
5.5.2	25-41-vuotiaat	52
5.5.3	42-61-vuotiaat	52
5.6	Eri ikäpolvet ja työsuhteenmuoto	53
6	Pohdinta.....	56
6.1	Johtopäätökset.....	56

6.1.1 Eri ikäpolvien kokemukset esihenkilön motivointikeinoista nykyhetkessä .	56
6.1.2 Eri ikäpolvien parhaimmaksi kokemat esihenkilön motivointikeinot	58
6.1.3 Työskentelyalueen ja työsuhteenmuodon vaikutus eri ikäpolvien sisällä ...	63
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja oma oppiminen.....	64
Lähteet	68
Liitteet.....	72
Liite 1. Saatekirje.....	72
Liite 2. Kyselyn kysymykset.....	73
Liite 3. Kruskal-Wallis testin testit kysymyksille 4 (kohdat 2-16) ja 5 (kohdat 17-31)	
Taustamuuttujana on ikäpolvet.....	76
Liite 4. Khii-neliötestit kysymykselle 6. (liite 2). Vastaukset, missä on ollut tilastollista eroavuutta	77
Liite 5. Ikäpolvien sisäiset käyttäytymiserot eri työskentelyalueisiin verrattuna Kruskal-Wallis testillä	78
Liite 6. 25-41-vuotiaiden vastusten vertaaminen eri työskentelyalueittain Kruskal-Wallis testistä	81
Liite 7. 42-61-vuotiaiden vastusten vertaaminen eri työskentelyalueittain Kruskal-Wallis testistä	82
Liite 8. Eri ikäpolvien sisäiset erot osa-aikainen vs. kokoaikainen Mann-Whitney U testillä.....	83

1 Johdanto

Motivaatio on läsnä kaikessa tekemisessämme. Se luo meidän tekemiseemme suunnan ja antaa tekemiseen polttoaineen. Motivaatiota on kaikkialla. Siihen liittyy moni asia niin ihmisessä itsessään, kuin ulkopuolella. Motivaatiosta on hienoja esimerkkejä urheilumaailmasta. Useat valmentajat kertovat esimerkein, miten saivat joukkueensa motivoitumaan ja syttymään hyviin suorituksiin. (Liukkonen, Jaakkola, & Kataja 2006, 10-11). Tällaisia esimerkkejä voi hyödyntää myös työelämässä. Esihenkilö toimii koko joukkueen valmentajana, ja yrittää omilla keinoillaan lisätä työntekijöidensä motivaatiota parempiin suorituksiin.

Monissa kansainvälisissä vertailuissa työntekijöiden motivaatiosta suomalainen työelämä on kriisissä. Useat ovat sitä mieltä, että työnteko on liikaa vain pakollista puurtamista. Juuri esihenkilöillä on suuri tehtävä parantaa omia taitojaan motivoivan johtamisen hallitsemisessa. Työelämässä koetaan tutkimuksen mukaan suurimmiksi ongelmiksi muun muassa vähäinen palaute, esihenkilön heikko tuki työhön sekä epäoikeudenmukainen kohtelu. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 95.) Työelämä pitää sisällään myös monta eri ikäpolvea. Kaiken ikäiset työskentelevät monilla työpaikoilla toistensa kanssa. Työuran eri vaiheissa työntekijöiden vahvuudet muuttuvat (Surakka & Laine 2011, 56).

Eri ikäpolvien työntekijät voivat kokea esihenkilön eri motivointikeinot eri tavalla. Ikäpolvet voivat olla eri mieltä siitä, mitkä esihenkilön motivointikeinot nostavat juuri heidän motivaatiotaan töissä. Nyt onkin aika tutkia, kokevatko eri ikäpolvien työntekijät eri esihenkilön motivointikeinot samalla- vai eri tavalla. Tämä opinnäytetyö vie sinut motivaation ihmeelliseen maailmaan peilaten sitä eri ikäpolvien kokemusten kautta motivaatiota lisääviin esihenkilön keinoihin. Teorian ensimmäinen luku käsittelee motivaatiota itsessään. Työmotivaation kautta siirrytään toiseen lukuun, mikä esittelee esihenkilön keinoja motivoida työntekijöitään. Toisessa luvussa tutustutaan myös eri ikäpolvien motivointikeinoihin eri tutkimuksiin peilaten. Teorian jälkeen käydään läpi mitä tämä empiirinen tutkimus pitää sisällään. Tämän jälkeen siirrytään itse tutkimukseen, analysoidaan tuloksia ja pohditaan tulosten ja teorian kautta johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia kohdeyritykselle.

1.1 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä esihenkilön eri keinoihin lisätä työntekijöidensä motivaatiota ja verrata näitä eri ikäpolvittain. Aiheen tutkiminen on tärkeää esihenkilöille, koska työntekijöiden ikä voi vaihdella nuoresta aina eläkeikään asti. Tällöin olisi hyödyllistä tietää

kokevatko eri ikäpolvien työntekijät eri motivointikeinot hyödyllisemmiksi. Lisäksi tavoitteena on tutkia vaikuttaako työsuhteenmuoto tai työskentelyalue ikäpolvien sisällä esihenkilön keinoihin lisätä motivaatiota.

Tutkimuksen pääongelma on seuraava:

- Miten eri ikäpolvien kokemukset esihenkilön erilaisista motivointikeinoista eroavat toisistaan?

Alla ovat alaongelmat:

1. Miten nykytilassa koetaan esihenkilön motivoimiskeinojen käyttäminen eri ikäpolvittain?
2. Mitkä ovat parhaaksi koetut esihenkilön motivointikeinot eri ikäpolvien työntekijöiden näkökulmasta?
3. Miten työskentelyalue ja työsuhteenmuoto vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen esihenkilön motivointikeinoista eri ikäpolvien sisällä?

Näiden kysymysten avulla pyritään selvittämään, eroaako eri ikäpolvien kokemukset erilaisista esihenkilön motivointia lisäävistä keinoista.

1.2 Työn viitekehys ja keskeisimmät käsitteet

Tässä opinnäytetyössä viitekehystenä on esihenkilön keinot eri ikäpolvien motivoinnissa.

Keskeisimmät käsitteet ovat *motivaatio*, *työmotivaatio*, *esihenkilön keinot motivoida työntekijöitään*, *eri ikäpolvien kokemukset*. Esihenkilön motivointikeinot pitävät sisällään sekä ulkoisia- että sisäisiä motivointikeinoja.

1.3 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyrityksenä toimii iso organisaatio, mikä toimii koko Suomessa. Organisaatio kuuluu kaupanalaan ja myymälöitä on satoja ympäri Suomea. Tutkimuksessa puhutut esihenkilöt toimivat myymälöiden päällikköinä. Esihenkilöillä voi olla allaan montakin myymälää.

Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilön alla on aina tiimi ja tiimi koostuu eri määrästä työntekijöitä. Työntekijöiden keskimääräinen lukumäärä tiimissä pyörii 15-25 työntekijässä. Esihenkilöt työskentelevät itse myös myymälätyössä osan viikosta, joten esihenkilö kuuluu työntekijöiden arkeen vahvasti.

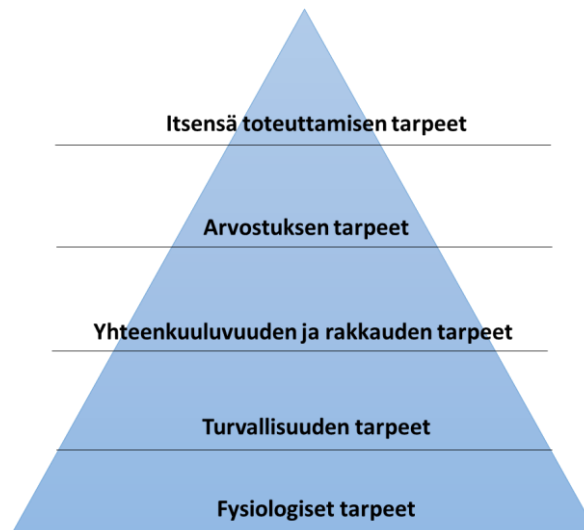
2 Motivaation muodostuminen

Motivaatio on läsnä kaikissa elämänalueissa. Ihminen motivoituu tekemään töitä, jotta saa syötävää ja katon päänsä päälle. Jotta emme olisi yksin, motivoidumme puhumaan muiden ihmisten kanssa. Motivaatiota tarvitaan kaikkeen mitä haluamme saavuttaa elämässä, on sitten kyse pienistä tai suurista asioista. (Seppänen 2018, 15.) Tässä luvussa esitellään neljä eri motivaatioteoriaa, jotka ovat *Maslow'n tarvehierarkiateoria*, *Vroomin odotusarvoteoria*, *Alfredin teoria* sekä *Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria*. Näiden jälkeen esitellään mitä motivaatio itsessään on. Tämän jälkeen käydään läpi sisäinen- ja ulkoinen motivaatio ja tämän alakappaleen jälkeen esitellään mitä työmotivaatio on.

2.1 Tutustuminen erilaisiin motivaatioteorioihin

Motivaation perusajatukset ovat vaihdelleet todella paljon eri aikoina. Ensimmäisten motivaatioteorioiden mukaan motivaation voimana on ollut sisäiset vietteihin ja tarpeisiin pohjautuvat voimat. Sigmund Freudin mukaan vuonna 1933 fysiologisia perustarpeita käyttäytymiseemme ovat aggressio ja seksuaalisuus. Nämä perustarpeet olivat Freudin mukaan pohjana motivoitumiselle ja ohjasivat toimintaamme. Myöhemmin vuonna 1943 Clark Hullin mukaan perusviettejä oli neljä: jano, nälkä, seksuaalisuus ja kivun välttäminen. Hull oli sitä mieltä, että nämä neljä perusviettiä ovat synnynnäisiä ja muuttumattomia. Tällaisissa näkökulmissa ei ajateltu, että oppiminen olisi vaikuttanut tarpeisiin lainkaan. (Sinokki 2016, 72; Salmela-Aro ym. 2002, 11.) Motivaatioteorioiden tutkiminen ja niiden ymmärtäminen voi mahdollisesti auttaa, kun työelämässä etsitään ratkaisua työntekijöiden motivaation lisäämiseen (Viitala 2004, 155).

Maslow'n tarvehierarkia on yksi tunnetuin tarveteoria maailmalla. Maslow'n mukaan ihmisen perustarpeet tulee tyydyttää ensin, ja tämän jälkeen ihminen lähtee etsimään tyydytystä ”korkeammille” tarpeilleen. (Maslow 1943.) Kuvioista 1 voi nähdä Maslowi'n mukaiset ihmisen perustarpeet. Ensimmäisenä tulevat fysiologiset tarpeet. Tämän jälkeen tulee turvallisuuden tarpeet ja sen jälkeen yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Neljäntenä tulee arvostuksen tarpeet ja ylimpänä on itsensä toteuttamisen tarpeet. (Sinokki 2016, 73-74, 107.) Fysiologisiin tarpeisiin kuuluu mm. jano, nälkä ja lämpö. Turvallisuus käsittää varmuuden ja suojautumisen fyysisiltä sekä tunne-elämän haitoilta ja vaaran välttämisen. Sosiaalisiin tarpeisiin kuuluvat mm. hyväksyntä, rakkaus, ystävyys ja yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä. Arvostuksen tarpeet käsittävät itsekunnioituksen, itsenäisyyden, kiitoksen saamisen, tunnustuksen, aseman, saavutukset sekä toisten antama arvostus ja kunnioitus. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat mm. omat saavutukset, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. (Viitala 2004, 82.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Sinokki 2016, 74)

Myöhemmin Maslow on todennut, ettei tarpeiden tyydytys kuljekaakaan tarvehierarkian mukaan alhaalta ylös, vaan tarpeet saattavat korostua riippumatta muiden tarpeiden tiloista. Työyhteisössä Maslow'n tarvehierarkiaa pystytään kuitenkin käyttämään, kun yritetään ymmärtää ihmisten motivoitumista ja turhautumista. (Sinokki 2016, 74-75.)

Vuonna 1964 Victor Vroom julkisti *odotusarvoteoriansa*. Vroomin teoriassa ihminen pyrkii omilla teoillansa aina maksimoimaan hyötyä ja nautintoa. Hyödyn ja nautinnon maksimoinnin lisäksi ihminen pyrkii toiminnallaan samanaikaisesti minimoimaan harmia ja tuskaa. Odotusarvoteoriassa ihminen arvioi toiminnassaan yhteyttä työn määrän ja siitä saavutettavan palkkion yhteyttä, sekä myös ponnistuksen ja suorituksen yhteyttä. Vroomin jälkeen teoriaa on kehittänyt myös Porter & Lawler sekä Brandura. (Sinokio 2016, 110; Viitala 2004, 158.)

Odotusarvoteorian mukaan työelämässä työntekijä motivoituu omasta työstään, jos siitä suoriutuminen tuottaa työntekijälle toivotun palkkion. Näin työntekijä saa suorittamastaan tehtävästä hyödyn, eli tehtävällä on ollut välinearvoa työntekijälle. Työntekijä punnitsee myös sitä, onko tavoite mahdollista saavuttaa, ja onko siitä saatava palkkio tarpeeksi houkutteleva. Jos työntekijä kokee omien taitojensa riittävän tehtävän suorittamiseen, sekä palkkion tarpeeksi hyväksi, motivoituu hän työn suorittamiseen. Tehtävä palkkion saavuttamiseksi ei saa olla liian helppo tai liian vaikea. Tätä teoriaa on käytetty hyödyksi yritysmaailmassa esimerkiksi erilaisissa palkkiojärjestelmien suunnittelussa. (Sinokio 2016, 76, 110-111.)

Vuonna 1972 Alderfer julkaisi teorian siitä, että ihmisen motivaatioon vaikuttaa kolme päätarvetta. Nämä päätarpeet ovat olemassaolon tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja kehittämisen tarve. Olemassaolon tarpeeseen liittyvät fyysiseen sekä turvallisuuteen liittyvät

asiat. Yhteenkuuluvuuden tarpeeseen liittyvät sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet. Kehittymisen tarpeeseen liittyvät puolestaan henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tarve, sekä itsearvostuksen ja muilta saatavan arvostuksen tarve. Tämä teorian malli antaa hyvän selityksen siihen, kuinka työelämässä pyritään antamaan työntekijöille jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia. Lisäksi oppimisen mahdollisuuksia pyritään kehittämään koko ajan. Alderferin teorian pohjalta työelämässä pyritään vastata ylipäätään paremmin ihmisen kehittymisen perustarpeeseen. (Viitala 2004, 157.)

Vuonna 1971 amerikkalainen Edward Deci kritisoi ajatusta siitä, että ihmisen toiminta saisi ensisijaisen motivaationsa vain ulkoisista palkinnoista. Yhdessä *Richard Ryanin kanssa Edward Deci kehitti itseohjautuvuusteorian*. He toivat ulkosyntyisen motivaation viereen oman käsitteensä sisäsyntyisestä motivaatiosta. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen ei tee jotain vain ulkoisten palkkioiden takia, vaan siksi, että hänelle itse tekeminen on sinällään jo palkitsevaa. (Salmela-Aro ym 2002, 16; Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 17.) Teorian mukaan ihminen voi synnyttää sisäisen motivaationsa ja pitää tätä yllä ilman, että hän tunnistaisi selkeästi niitä motiiveja, jotka motivaatiota herättää tai ylläpitää. Decin ja Ryanin mukaan kolme psykologista perustarvetta tulee ottaa huomioon, jotta voimme luoda mahdollisuuden sisäisen motivaation syttymiselle ja sen säilyttämiselle. Nämä kolme psykologista perustarvetta ovat autonomian kokemus, pätevyyden kokemus ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemus. (Vaara 2014.)

2.2 Motivaatio

Movere on latinankielinen sana mikä tarkoittaa liikkumista. Tästä sanasta on johdettu motivaatio. Kantasana motivaatiolle on motiivi. Motiivit ohjaavat yksilön käyttäytymisen suunnan. Motivaatio on siis motiivien aiheuttama tila. (Ruohotie 1998, 36-37.) Lähes aina kun puhutaan motivaatiosta, on sen taakse kytkeytynyt yksi tai useampi motiivi. Kaikki erilaiset motiivit kilpailevat yksilön huomiosta, mutta vain parhaimmat ja vahvimmat motiivit pääsevät toteutukseen. (Seppä 2018, 21.)

Motivaatio käsitteenä on vaikea määrittää. Se on hyvin abstrakti tutkimuskohde ja tästä syystä vaikea myös selittää. Yksinkertaisesti sanottuna motivaatio kertoo sen, miksi joku toimii tietyllä tavalla. (Liukkonen yms. 2006, 10-11.) Motivaatiota voidaan luonnehtia sanoilla vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireys antaa henkilölle tietyn energiavoiman käyttäytymiseen. Suunta kertoo, mihin suuntaan käyttäytyminen on kohdistettu. Systeemiorientoituminen tarkoittaa henkilön ympäristössä olevia voimia. Nämä voimat joko vahvistavat tai saavat henkilön luopumaan oman toiminnansa suunnasta palauteprosessin avulla. (Ruohotie 1998, 37.)

Mitkä tahansa ihmisen kokemat kokemukset, kuten esimerkiksi ajatukset, sisäinen puhe, tunteet tai mielikuvat, voivat joko vahvistaa tai herättää motivaatiota. Hyvä esimerkki tästä on jalkapallo ja ruohokenttä. Kun joku haistaa juuri leikatun ruohon tuoksun, tuo se hänelle mieleen ihania muistoja jalkapallosta. Tämä motivoi henkilöä hakemaan jalkapallon kaapista ja harjoittelemaan tällä. Tämä osoittaa sen, että motivaatio voi olla myös piilossa mielen muistorakenteissa ja sen esiin tulemiseen tarvitaan juuri oikeanlainen ärsyke. Mielikuvien avulla yksilöt voivat luoda mieleisiä tavoitteita kuten kesäloma, mukava saunailta ystävien kanssa tai vaikka suuren työprojektin maaliin saaminen. Näin mielikuvat motivoivat yksilöitä toimimaan, jotta mielikuvat saavutetaan. (Seppänen 2018, 16-17.)

Kaikki erilaiset motiivit kilpailevat huomiosta. Vain parhaat ja vahvimmat motiivit pääsevät toteutukseen saakka. (Seppä 2018, 21.)

2.3 Sisäinen- ja ulkoinen motivaatio

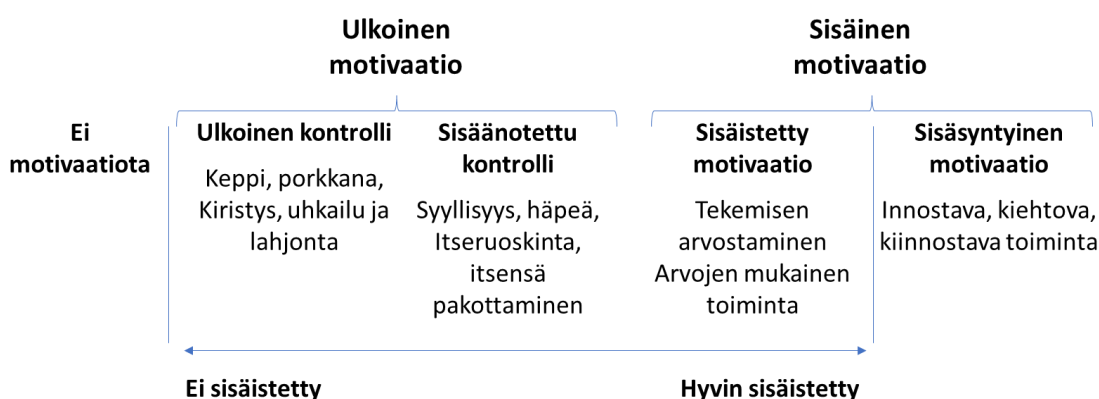
Motivaation voi jakaa sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon (kuvio 2). Ulkoisena motivaationa toimii yleensä palkkio, mutta myös rangaistukset vaikuttavat siihen. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö ei ole niinkään innostunut itse tekemiseen, vaan syy siihen löytyy jostain tekemisestä irrallisesta asiasta. Sisäisenä motivaationa toimii sisältä tulevat asiat ja tunteet kuten ilo ja nautinto. (Sinokki 2016,62; Martela ym. 2015, 25.) Ulkoista- ja sisäistä motivaatiota ei pystytä täysin erottamaan toisistaan. Usein ne toimivatkin toisiaan täydentävästi, joskin joko ulkoiset- tai sisäiset motiivit ovat yksilöllä dominoivimpia. (Ruohotie 1998, 38.)

Ulkoinen motivaatio työpaikalla voi olla esimerkiksi esihenkilön käskyt. Tällöin emme innostu itse tekemisestä, vaan siitä johtuvasta seurauksesta. Seuraus voi olla rangaistus, tai palkinto esimerkiksi raha. Jos ulkoista motivaatiota pitäisi selittää vertauskuvalla olisi se keppi- ja porkkanamotivaatiota. Henkilöllä ei ole itsestään herännyt motivaatiota, vaan se herätetään joko kielteisellä kepillä, tai myönteisellä porkkanalla. Tekeminen on siis päämäärä jonkin ulkoisen asian saavuttamiseen. Pahimmillaan ulkoinen motivaatio on kuormittavaa ja henkisesti raskasta. Henkilö pakottaa itsensä tekemään jotain, mistä ei ole kiinnostunut. Tekeminen on mahdollista vain koska jokin ulkoinen päämäärä tai palkkio (ulkoinen motivaatio) on sen liikkeen voima. (Martela ym. 2015, 25-26.)

Kuten kuvio 2 näkee, on ulkoista motivaatiota kahdenlaista: ulkoinen -ja sisään otettu kontrolli. Ulkoisessa kontrollissa motiivina toimii keppi, porkkana, uhkailu ja lahjonta. Tällöin yksilöä kontrolloidaan ulkoapäin. Esimerkiksi kaikki palkkiot ja rangaistukset ovat ulkoisia kontrollin keinoja. Sisään otettu kontrolli on itsensä pakottamista tekemään jotain. Yksilö ei ole itse halukas tekemään jotain, mutta tekeminen tapahtuu, jotta hän välttyisi

esimerkiksi häpeältä tai syyllisyydeltä. Ulkoisessa- ja sisään otetussa kontrollissa olennaisinta on se, että yksilö ei tunne, että hän pääsisi toteuttamaan itseään tekemisessä. (Martela ym. 2015, 32-33.)

Sisäisessä motivaatiossa liikkeelle paneva voima tulee henkilön sisältä. Tällöin henkilö hakeutuu itse tekemään asioita, jotka ovat kiinnostavia, innostavia tai hänelle itselleen arvokkaita. Sisäisessä motivaatiossa itse tekeminen on se, mikä vetää puoleensa. (Martela ym. 2015, 26.) Sisäisen motivaation voi jakaa kahteen osaan (kuvio 2): sisäsyntyiseen sekä sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyinen motivaatio on sitä, kun yksilölle itse tekeminen on innostavaa ja hän nauttii siitä. Tällöin yksilö motivoituu aidosti tekemisen ilosta. Sisäistetyssä motivaatiossa puolestaan yksilö saa arvokkuuden tunnetta tekemisestään ja tekeminen linkittyy itselleen tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Yksilön oma arvomaailma osuu yhteen tekemisen kanssa ja näin yksilö kokee tekemisen tärkeäksi ja itsensä arvokkaaksi. (Martela ym. 2015, 26,32.)



Kuvio 2. Erilaiset motivaatiotyypit muodostavat liukuman täydellisestä motivaation puuttumisesta sisäiseen motivaatioon. (mukaillen Martela ym. 2015, 33.)

2.4 Työmotivaatio

Aiemmin käsiteltiin pelkkää motivaatiota, mikä on ihmisen toimintaan antava voima. Työmotivaatiossa kiinnitetään huomiota enemmän työntekijää koskeviin asioihin kuten persoonallisuuteen, elämänvaiheeseen, johtamiseen, työyhteisöön ja työn ominaisuuksiin. Jokaiseen ihmiseen vaikuttaa eri asiat, kun puhutaan motivoitumisesta omaan työhönsä. Joku voi motivoitua luvatusa rahapalkkiosta, toinen taas työn mielenkiintoisesta sisällöstä. Hoitotyötä tekevillä on selkeästi yksi motivoiva tekijä toisten auttaminen. Sosiaalipsykologian piirissä on määritelty kolme perustarvetta, jotka vaikuttavat motivoitumiseen: tilanteen hallinta (kompetenssi), itsenäisyys (autonomia) ja liittymisen tarve muiden ihmisten kanssa. (Sinokki 2016, 80.81.)

Monissa tutkimuksissa on yritetty selvittää eri tekijöitä, mitkä vaikuttavat työmotivaatioon. (Viitala 2004, 151.) Peltosen ja Ruohotien (1987, 22-23) mukaan työmotivaation tulisi kattaa työntekijään kolmena keskeisenä työtilaan vaikuttavana tekijänä persoonallisuuden, työn ominaisuudet ja työympäristön. Tutkimukset voivat selittää myös sen, että työntekijän persoonallisuus voi todella suuresti selittää erilaisten työntekijöiden erot ponnistusten määrässä ja työn suorituksen tasossa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22-23.)

Kolme eri motivaation syntytekijää ovat työntekijän persoona, työ ja työympäristö. Kuvista 3 voi havaita mitä kuhunkin tekijään sisältyy. Persoonallisuus pitää sisällään henkilön mielenkiinnon kohteet, harrastukset, asenteen itseään sekä työtä kohtaan ja erilaisia tarpeita. Vain aito mielenkiinto itse työtä kohtaan on yksi tärkein motivaation syntymiseen vaikuttava asia. Jos henkilö ei pidä omaa työtään millään tasolla mielenkiintoisena, vaan lähinnä vastenmieliseltä voi se heijastua helposti negatiivisesti muihin kollegoihin. Itse työ pitää sisällään työn sisällön, mielekkyyden ja vaihtelun sekä työhön liittyvät saavutukset, etenemisen sekä kehittymisen. Työympäristö käsittää palkkauksen, sosiaaliset edut, työolosuhteet ja työympäristön sosiaaliset tekijät. Näihin kolmeen eri tekijään voisi lisätä elin-kaariteorioiden valossa vielä neljänneksi tekijäksi elämänvaiheen. (Viitala 2004, 151-152)

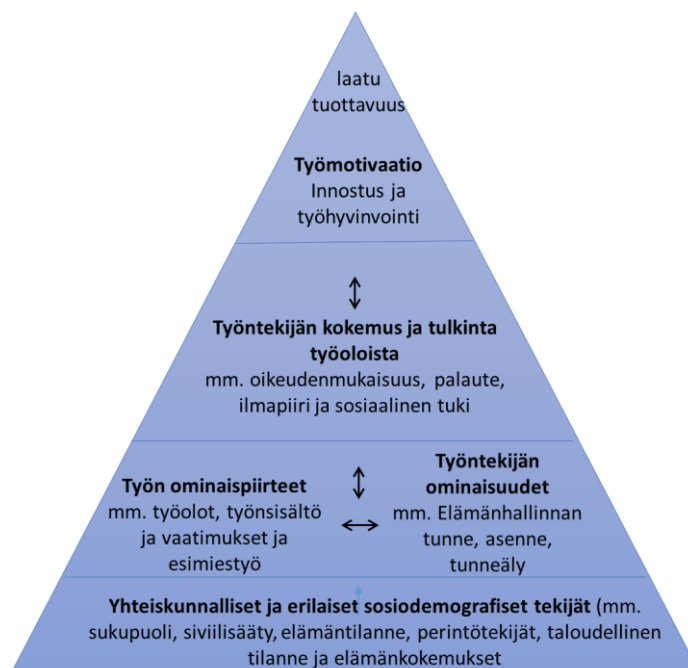
Taulukko 1. Työmotivaation syntytekijät eriteltynä (mukaillen Viitala 2004, 151.)

Persoonallisuus	Työ	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohteet, harrastukset	1. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus	1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät
2. Asenteet työtä- sekä itseään kohtaan	- vastuu, itsenäisyys	- Palkkaus, sosiaaliset edut
3. Tarpeet	- Palaute, tunnustus	- Työolosuhteet, työn järjestely (esim. työturvallisuus)
- Liittymisen tarve	2. Saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	2. Sosiaaliset tekijät
- Arvostuksentarve		- Johtamistapa
- Itsensä toteuttamisen tarve		- Ryhmäkiinteytys ja -normit
		- Sosiaaliset palkkiot
		- Organisaation ilmapiiri

Myös Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (1996, 99-100) mukaan työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat yksilölliset tekijät, työhön ja työtehtävään liittyvät tekijät sekä työympäristöön vaikuttavat tekijät. Kaikki nämä kolme ovat aina mukana kaikissa työtilanteissa. Kun pyritään turvata ja kehittää työmotivaatiota tulee ottaa huomioon kaikki kolme tekijää, eikä lähteä liikkeelle vain yhdestä. Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 100) muistuttavat, ettei työmotivaatiota kehittäessä ole olemassa mitään ihmekeinoja. Esihenkilön tulee aktiivisesti ja jatkuvasti arvioida yksilöllisesti jokaisen työntekijän innostuneisuuden astetta.

Kun näitä asioita tarkkaillaan yksilötasolla voi esihenkilö pyrkiä kehittää jokaiselle työntekijälleen sopivia menetelmiä työmotivaation turvaamiseksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 99-100.)

Sinokki (2016, 138-139) on kuvannut työmotivaation syntyä työmotivaatiopyramidilla (kuvio 4). Pyramidin pohjalla ja perustana on yhteiskunnalliset ja erilaiset sosiodemografiset tekijät. Näihin kuuluu mm. sukupuoli, siviilisääty ja elämäntilanne. Nämä vaikuttavat työn ominaispiirteisiin ja työntekijän ominaisuuksiin, jotka ovat pyramidissa seuraavassa kohdassa. Nämä kaikki alimmat kerrokset yhdessä vaikuttavat työntekijän kokemukseen ja tulkintaan työoloista esimerkiksi oikeudenmukaisuus työpaikalla ja ilmapiiri. Näiden edellä mainittujen seurauksena muodostuu työmotivaatio, joka vaikuttaa innostuneisuuteen, työn laatuun, työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Sinokki 2016, 138,139.)



Kuvio 3. Työmotivaationpyramidi kuvaa työmotivaation syntyä (mukaillen Sinokki 2016, 139.)

Maslow'n 1954 luomaa tarvehierarkiaa (kuvio 1) pystytään käyttämään myös työmotivaation selittämisessä. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluu työpaikan terveydenhuolto, ruokailu, liikunta, lepotaumat sekä palautuminen. Turvallisuuden tarpeisiin työpaikalla kuuluvat varma työsuhte, hyvä työturvallisuus, ergonomia sekä palkkauksen luoma turvallisuus. Sosiaaliset tarpeet työpaikalla pitävät sisällään tiimit, me-hengen, ryhmät ja hyvän esihenkilö-alainen-suhteen. Arvostukseen vaikuttavia seikkoja on tavoitteet ja niiden saavuttaminen, arviointi, palautekäytännöt, palkitseminen ja kehityskeskustelut. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin lukeutuu urakehitys, työn ilo, tunne osaamisesta omassa työssään sekä sitoutuminen. (Lämsä, Hautala & Päivike 2004, 82-83.)

3 Esihenkilötyö motivoinnissa

Tässä luvussa käsitellään esihenkilön erilaisia kykyjä työntekijöidensä motivaation lisäämiseksi. Ensiksi tarkastellaan syitä, miksi esihenkilön kannattaisi pyrkiä lisäämään työntekijöidensä motivaatiota. Toinen osio käsittelee motivaatiojohtamista ja sitä miksi motivaatiota kannattaa pyrkiä johtamaan. Kolmas osio esittelee erilaisia keinoja, millä esihenkilö pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä motivaatioon tasoon. Tämän jälkeen esitellään eri ikäpolvien motivaatiotarpeet työpaikalla. Viimeiseksi käydään läpi mikä voi olla pielessä, kun työntekijän motivaatio alkaa laskemaan työpaikalla ja miten esihenkilö voi omilla keinoillaan auttaa tällaisessa tilanteessa.

3.1 Esihenkilön syyt työntekijöidensä motivoimiseen

Kun työntekijät ovat motivoituneita työpaikalla, he työskentelevät usein kovemmin saadaksesen työn valmiiksi ja heillä on yleensä parempi suhde esihenkilöönsä. Tämä positiivinen työilmapiiri edistää onnistuneempia projekteja ja luovuutta työtovereiden keskuudessa. (Indeed 2021.) Työntekijän into työn tekemiseen on yhteydessä korkeaan motivaatioon. (Aarnikoivu 2008, 154.) Jos työntekijällä on hetki, kun työnteko ei enää innosta häntä, toivoo hän, että esihenkilö tulisi apuun ja auttaisi motivoitumisessa. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022, 301.)

3.2 Motivaatiojohtaminen

Leskelä (2001, 125) lähestyy motivaatiojohtamista neljällä periaatteella. Ensimmäinen periaate on jokaisen yksilön motivaatiotekijöiden korostettu huomioiminen. Yleensä motivaatiotekijöitä käsitellään yleisellä tasolla, ilman että paneudutaan yksilön yksilöllisiin motivaatiotekijöihin. (Leskelä 2001, 125.) Leskelä (2001, 125) korostaakin yksilön erilaisten luonnetyyppien tuntemusta. Näin esihenkilö pystyy yhdistämään ihmistyyppin kautta oikeat motivaatiotekijät oikeaan työntekijään. Hänen mukaansa pyritään yleensä yhdistämään työntekijä ja työ siten, että etsitään nimenomaan työlle tekijä. Parempi keino olisi kuitenkin löytää tekijälle juuri häntä motivoiva työ. Tällaisella motivaatiojohtamisella saavutetaan enemmän tulosta, koska tekijälle on löydetty työ mikä pitää hänen motivaationsa korkeana. Vaikka työntekijä tekisikin päivässä osan ajasta työtä, mitä esihenkilö ei alkujaan pitänyt välttämättömänä mutta mikä nostaa työntekijän motivaatiota, nousee lopullinen tuotos suuremmaksi. (Leskelä 2001, 125.)

Toisena periaatteena on avoin keskustelu luonne-eroista. Kaikki työntekijät ovat erilaisia. Kutakin kiinnostaa ja motivoi erilaiset asiat. Työntekijöillä on erilaiset tavat toimia ja he tarkastelevat asioita eri näkökulmista. Esihenkilön tulisi avoimesti pysähtyä keskustelemaan

työntekijöidensä näkemys- sekä toimintatapa eroista. Näin pystytään puhumaan eri asioista siten, miten työntekijät yksilöllisesti kokevat ne, ja miten he haluaisivat eri tilanteissa toimia. (Leskelä 2001, 126.)

Kolmas periaate on luovuudelle suotuisamman ilmapiirin rakentaminen. Hyvä ilmapiiri rakentuu aina luottamuksesta. Eri johtajatyypit voivat pyrkiä johtamaan uhkaamalla tai painostamalla. Tällä tavoin kuitenkin harvoin luodaan ilmapiiri, missä on luottamusta. Silloin esiintyy harvoin myös luovuutta. Uhatuksi ja painostetuksi tuntevat työntekijät eivät uskalla olla luovia. Tämän takia on todella tärkeää, että esihenkilön ja työntekijän molemminpuolinen luottamus on vahva. (Leskelä 2001, 126.)

Neljäntenä periaatteena motivaatiojohtamiselle Leskelä (2001, 126) esittelee kollektiivisen johtamisen. Kollektiivisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että odotusarvo johtamisesta on molemmin puolista. Alaiset osallistuvat auttamaan esihenkilöä johtamaan organisaatiota. Kollektiivisen johtamisen mahdollistaa hyvä työilmapiiri, molemmin puolinen luottamus ja avoimuus. (Leskelä 2001, 126.)

Forsyth (2006, 26-27) on puolestaan laatinut oman viisi kohtaisen listansa motivaatiojohtamisen periaatteiksi. Ensimmäisenä hänen periaatteistaan on se, että motivaatioon ei ole maagista kaavaa, minkä mukaan toimia. Toisena hän listaa yksityiskohtien tärkeyden. Esihenkilön tulee pystyä minimoimaan motivaatiota laskevat tekijät ja maksimoimaan motivaatiota nostavat tekijät. Kun näitä eri tekijöitä etsitään, tulee esihenkilön ottaa huomioon kaikki pienimmätkin yksityiskohdat, jotta hän saa selvää kokonaiskuvasta ja näin rakennettua parhaimmat keinot motivaatiolle. Lopullinen työntekijöiden motivaatio on kaikkien plussien (motivaatiota lisäävä tekijät) ja miinusten (motivaatiota laskevat tekijät) summa. (Forsyth 2006, 26-28.)

Kolmantena periaatteena Forsyth nostaa jatkuvuuden. Esihenkilöllä vie aikaa löytää oikeat tavat motivoinnin maksimointiin. Tämän jälkeen esihenkilön tulee kiinnittää huomiota myös motivaation jatkumiselle, jotta se jatkuisi mahdollisimman hyvänä ja mahdollisimman pitkään. Neljäntenä kohtana hän korostaa aikataulutusta. Välillä voi mennä pitkään aika, että esihenkilö saa toiminnallaan motivaation kasvamaan. Hänen tulee olla herkkänä vaistoamaan mitkä tavat toimivat ja mitkä eivät. Asioihin ei kuitenkaan saa ylireagoida, koska asiat eivät aina muutu hetkessä ja näin esihenkilö saattaa vain aiheuttaa enemmän vahinkoa. Viimeisimpänä periaatteena on muiden mielessä pitäminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että ajattelee aina myös muita. Jos esihenkilö löytää jonkin keinon, mikä auttaa lisäämään motivaatiota, mutta se tuntuu sinulle oudolta, tulee tätä kokeilla. Ikinä ei voi tietää onko itsensä mielestä outo tapa toisen mielestä se paras tapa motivoitumiseen. (Forsyth 2006 26-28.)

Motivaatioilmapiiri työyhteisössä on psykologinen vuorovaikutusilmapiiri, mihin vaikuttaa sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden että työntekijöiden keskeiset vuorovaikutussuhteet. Työpaikassa, missä on hyvä motivaatioilmapiiri, on ennustettavissa olevat toimintatavat ja päätöksen teko sekä oikeudenmukaista kohtelua. Jokaisen tulee voida kokea olevansa arvostettu työyhteisön jäsen ja lisäksi työntekijöillä tulee olla itsenäisyyttä työnsä suorittamiseen. (Sinokki 2016, 236.) Motivaatioilmapiirin luonnille Leskelä (2001, 44) luettelee esihenkilön suhteen johtamiseen sekä esihenkilön itsensä luoman työilmapiirin yleisen rakenteen. Esihenkilön suhde johtamiseen kuvastuu hänen päivittäisessä yhteydessä alaisiinsa. Hänen tulee olla kiinnostunut aidosti alaisistaan ja vilpittömän. (Leskelä 2001, 44.)

3.3 Esihenkilön erilaisia motivoimiskeinoja

Esihenkilön tulisi heti huomata, että hänen kaikki työntekijänsä ovat erilaisia yksilöitä. Hänen tulisi käyttää aikaa tutustumalla heihin, jotta hän tuntisi työntekijöidensä taustat hyvin. Työntekijöiden tarpeet vaihtelevat yksilöittäin. Joku saattaa tarvita todella paljon tunnustusta ja arvostusta, kun taas toiselle status voi olla tärkeämpi. Osalla liikkeelle paneva voima on puhtaasti taloudellinen, kun taas toiselle johonkin kuulumisen ja hyväksynnän tarve on tärkeää. Esihenkilön on tärkeää vaistota, onko hänen työntekijöidensä mielestä omalla työllä tarkoitus ja kokevatko he mielekkyyden tunteita työtään tehdessä. Hänen tulee aistia, onko työt tarpeeksi haastavia työntekijöilleen ja milloin tulisi tarjota uusia kokemuksia. (Leskelä 2001, 42-43.)

Erilaisilla kannusteilla ja palkkioilla voidaan vaikuttaa työntekijän innostuneisuuteen pyrkiä tavoitteisiin. Palkkiot jaetaan usein ulkoisiin- ja sisäisiin palkkioihin. Ulkoiset palkkiot ovat ajallisesti lyhytkestoisia. Tämän takia niitä tulee toistaa mahdollisimman usein, jotta ne toimivat motivaation lähteenä. Ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi: ulkopuolinen tuki, kannustus, kiitos, tunnustus, osallistumismahdollisuudet, esihenkilön antamat tehtävät, kannustava tilanne ja erilaiset konkreettiset palkkiot. Sisäiset palkkiot ovat ajallisesti pitempikestoisia. Sisäisiä palkkioita ovat esimerkiksi: työnsisältöön liittyvät tekijät, itsensä kehittäminen, työstä nauttiminen ja onnistumisen kokeminen. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden välinen suhde on haastava. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen & Tuominen 2005, 47-48.)

Työntekijän motivaation parantamiseen voi vaikuttaa *työnkuvan muokkaaminen*. Esihenkilö voi pyrkiä muokkaamaan työnkuvaa ottamalla siihen uusia tehtäviä, vähentämällä vanhoja tai muokkaamalla nykyisiä työtehtäviä. Sen hetkinen työnkuva voi olla liian haasteellinen tai helppo. Haasteellisuutta säätämällä esihenkilö voi motivoida työntekijänsä. Esihenkilö voi myös tarjota osaa erilaisissa projekteissa, mikä luo vaihtelevuutta perustyönkuvaan ja luo näin lisämotivaatiota työntekijälle. (Sinokki 2016, 228-229.)

Yksi esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on *hyvän ilmapiirin luominen*. Ilmapiirin tulee olla sellainen mikä suosii niin yksilön kuin ryhmän motivaatiota. (Leskelä 2001, 43-44.) Sinokkin (2016, 124.) tekemässä tutkimuksessa työmotivaatiosta työilmapiiri nousi yhdeksi tärkeimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi keinoksi. Kun työilmapiiri on negatiivinen voi se laskea motivoituneen ja innostuneen uuden työntekijän motivaatiota selkeästi. (Sinokki 2016, 124.) Hyvä ilmapiiri on yksi avain luottamuksen saavuttamiseen. Työntekijät toimivat parhaiten, kun he tuntevat, että heihin luotetaan. Yksi tapa luottamuksen rakentamisessa on tutustumalla työntekijöihin. Esihenkilön tulee ymmärtää, että jokainen ihminen on erilainen, ja hänen täytyy kohdella heitä sen mukaisesti. Tällä tavoin työntekijät tietävät esihenkilön ymmärtävän heidän motivaationsa työpaikalla. (Indeed 2021.)

Arvostus on pieni lisä, mitä työpaikalla kaivataan. Kun työntekijä kokee arvostusta, saa se hänet ponnistelemaan lisää tavoitteen saavuttamiseksi. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan lisätä arvostuksen tunnetta työntekijöilleen. Tärkeimmät avaimet ovat keskustelu, palautteen anto ja hyvä kohtelu. Arvostuksen tärkeyden tiedostaminen ja osoittaminen on yksi keskeisiä kykyjä esihenkilötyössä. Kun työntekijä tulee kuulluksi ja hän pystyy vaikuttamaan asioiden tilanteen etenemiseen, luo se hänelle arvostuksen tunnetta. Kun esihenkilö haluaa omalla teollaan osoittaa arvostusta, tulee hänen keskittyä pieniin tekoihin. Kun esihenkilön ja työntekijän välillä käydään keskusteluja, tulee esihenkilön kiinnittää huomiota antamaansa aikaan ja omaan kiireisyyteensä. Pidemmät keskustelut kasvattavat työntekijän kokemaa arvostusta. Jos keskustelut ovat lyhyitä ja esihenkilö on niukkasanaainen ja kiireinen alentaa tämä työntekijän kokemaa arvostusta selkeästi. Arvostava esihenkilö ei piiloudu omien töittensä varjoon, vaan hakeutuu aktiivisesti muiden seuraan. Hänen tulee olla helposti lähestyttävä ja läsnä keskusteluissa. (Kuusela 2013, 64-65, 68.)

Sinokkin (2016) tutkimuksessa nousi tärkeäksi tekijäksi myös esihenkilön antama sosiaalinen tuki. (Sinokki 2016, 127.) Oikeuden mukainen ja arvostava vuorovaikutus auttaa työntekijöitä motivoitumaan. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan usein hyvää käyttäytymistä, vastavuoroista viestintää, yhteistyötaitoja, suvaitsevuuutta, toisen huomiointia ja hienotunteisuutta. Vuorovaikutus on sujuvaa, kun *jokainen tulee kuulluksi* ja saa tilaa puhua. Esihenkilö on se, kuka kantaa loppujen lopuksi vastuun hyvästä vuorovaikutustilanteista työpaikalla. Perustana hyvässä vuorovaikutuksessa on myönteinen, kiinnostunut ja avoin suhtautuminen erilaisiin ihmisiin ja sosiaalisiin tilanteisiin. (Kuusela 2013, 40-43.)

Henkilökohtaisen *tunnustuksen* antaminen voi nostaa joidenkin työntekijöiden motivaatiota. (Leskelä 2001, 42.) Tunnustuksen antamine palkitsee työntekijää ja vahvistaa tämän tekemistä. Kun esihenkilö antaa tunnustusta työntekijälleen, tulee hänen ottaa huomioon,

että se tuntuu henkilökohtaiselta. Tunnustusta voi antaa joko henkilökohtaisesti, tai julkisesti. Kahden kesken annettava tunnustus saattaa jäädä vaikuttavuudelta mitättömäksi kuin julkisesti annettava. Julkinen tunnustus koetaan usein positiivisena. Hyvä työilmapiiri varmistaa sen, että julkinen tunnustus jonkun onnistumisista koetaan positiivisena. Esihenkilön tulisikin pitää huolta, että työilmapiirissä muiden onnistuminen olisi positiivinen asia, eikä nostattaisi kateutta tai katkeruutta. Tällöin julkinen tunnustus voi jopa lisätä muiden työntekijöiden motivaatiota. Kun esihenkilö antaa tunnustusta saavutuksista, auttaa se motivaation lisäämiseen ja näin työntekijät ovat valmiita työskentelemään niiden eteen. (Aarnikoivu 2008, 160-161.)

Palautteen antaminen on yksi parhaista keinoista työntekijän motivoimiseen. Kun työntekijä suoriutuu tehtävästään hyvin, voi esihenkilö antaa tälle positiivista palautetta. Esihenkilön tulee muistaa antaa palautetta myös hyvästä yrittämisestä. Tämä luo työntekijälle ulkoista motivaatiota. Työntekijä haluaa suorittaa tehtävänsä mahdollisimman hyvin, jotta saa positiivista palautetta. Palautteen antaminen ei yleensä ole julkista, vaan se suoritetaan kahden kesken. Näin se ei sisällä sosiaalista vertailua eikä työntekijän tarvitse pelätä, että hänet leimataan työyhteisössä. Kun palaute annetaan liittyen työntekijän tekemiseen, eikä niinkään hänen persoonaansa puhutaan informaationalisesta palautteesta. Niinmenomaan informaationaalinen palaute on havaittu selkeästi motivaatiota lisääväksi tekijäksi. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja, 2006, 119, 136.) Jos työntekijä ei koe onnistumisia ja saa jatkuvasti palautetta, voi tämä johtaa motivaation heikentymiseen. (Rope & Kettunen 2012, 102.)

Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa käydä läpi työntekijän sen hetkisiä kehityskohteita, ja saavutettuja tuloksia. Ideana on kasvattaa työntekijän omaa motivaatiota. Kehityskeskusteluissa esihenkilö ei toimi puheenjohtajana, vaan tarjoaa työntekijälle tilaisuuden kertoa omasta tilanteestaan sekä mahdollisista kehityskohteistaan. Käsiteltäviä aiheita usein on muun muassa osaamisen kehittäminen, työntekijän pitkäaikainen suunnitelma uralle, saavutetut tulokset, uudet tavoitteet ja uusien tavoitteiden vaatima osaaminen. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 89-90.)

Jokaiselle työntekijälle on tärkeää, että tekemisestään löytyy joku tavoite työnantajan odotusten täyttämiseksi. Esihenkilö voi *kirkastaa tavoitteita* keskustelemalla työntekijänsä kanssa. (Sinokki 2016, 229.) Tavoitteiden asettelussa tulee ottaa ensin huomioon tavoitteen selkeys. Työelämässä pidetään välillä liiankin itsestäänselvytenä sitä, että tavoite on kaikille kristallin kirkas. Strategiassa ja visioissa on selkeät tavoitteet kirjattuna ylös. Nämä tavoitteet harvoin motivoivat työntekijää herättääkseen tämän toimintahalun. Kun puhutaan selkeästä tavoitteesta, on se määritelty yksilötasolle. Tavoite on kirjoitettu selke-

ästi auki ja se on konkretisoitu työntekijälle arkityöhön ja tehtävien tasolle. Toisena koh- tana, jotta tavoite on motivoiva, tulee huomioida tavoitteen houkuttelevuus. Tämä kertoo sen mitä konkreettista hyötyä työntekijä saavuttaa, kun hän pääsee tavoitteisiin. Houkutte- levuuteen liittyy myös se, miten merkityksellisenä tavoitteeseen pääsy itsessään koetaan. Kolmantena tulee ottaa huomioon tavoitteen todennäköisyys. Motivaation taso heikkenee, jos työntekijä tuntee jo tavoitteen olevan epärealistinen. (Rope & Kettunen 2012, 112- 114.)

Kehityskeskusteluja tulisi olla ainakin kaksi kertaa vuodessa. Aktiivisten johtajien mene- telmä on keskustella alaistensa kanssa jatkuvasti jopa kerran kuukaudessa. Keskustelut voivat olla lyhyempiä ja arkisempia. Työntekijällä tulisi kuitenkin olla käsitys, milloin esi- henkilön kanssa käyty keskustelu on nimenomaan kehityskeskustelua ja milloin rennom- paa kahvipöytäkeskustelua. Tärkeintä on, että molemmat osapuolet, esihenkilö ja työnte- kijä, ovat samaa mieltä kehityskeskustelujen riittävästä määrästä. (Hokkanen ym. 2008, 90-94.)

Delegointi on esihenkilön keino kannustaa ja rohkaista työntekijää. Delegoimalla tehtäviä esihenkilö näyttää konkreettisesti luottamuksensa sekä arvostuksensa työntekijälleen. Kun esihenkilö delegoi tehtäviä työntekijälle, tulee hänen kiinnittää huomiota siihen, miten hän antaa ohjeistuksen, jotta se olisi mahdollisimman selkeä. Esihenkilön tulee selittää, miksi tämä tehtävä tehdään, jotta hän pystyy mahdollisimman hyvin tukea työntekijän mo- tivoitumista. Delegoinnin vaarana on se, että esihenkilö antaa liian haastavia tehtäviä, käyttää delegointia rangaistuskeinona ja ei huomioi riittävästi työntekijän osaamista ja ky- kyä. (Aarnikoivu 2010, 74-75.) Useat työntekijät innostuvat saamastaan vastuusta. Työn- tekijät kokevat työnsä muuttuvan myös kiinnostavammaksi, kun esihenkilö delegoi heille vastuuta. Esihenkilön tulee olla tarkkana delegoinnissa, että se on varmasti vapaaeh- toista. (Hagemann & Ropponen 1991, 128.)

Sinokkin (2016, 127) työmotivaatiota kohtaan tekemän tutkimuksen mukaan *hyvä viestintä* koettiin tärkeäksi motivaation keinoksi. Nykypäivänä viestintä on helppoa ja uutta infor- maatiota tulee koko ajan lisää. Tällöin suureksi ongelmaksi muodostuu liiallinen tietotulva. Kun viestintää on liikaa, on työntekijöiden vaikea poimia ja omaksua tärkeimmät sisällöt informaatiosta. (Sinokki 2016, 127.) Esihenkilön tulee pohtia informaation viestinnässä tär- keysjärjestystä sekä suodattaa informaatiosta vain tärkeimmät osat eteenpäin. Osa infor- maatiosta voi olla sellaista mikä vaatii työntekijöiltä toimintaa ja osa sellaista mikä vaatii vuoropuhelua ja ajatusten vaihtamista. Tällöin esihenkilön tulee pohtia mitkä asiat ottaa esiin kahdenkeskisissä keskusteluissa ja mitkä asiat käsitellään yhdessä palaverissa. (Mossboda, Peterson, Rönholm & Lustig 2008, 85.)

Tärkeimpiä ja parhaimpia tapoja saada työntekijänsä innostumaan on työstään itse *innostunut esimies*. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100.) Kun esihenkilö odottaa parasta toimintaa työntekijöiltään, tulee hänen myös edellyttää parasta itseltään. Esihenkilön tulee muistaa toiminnassaan, että toimii itse samoin, kuin opettaa muita toimimaan. (Aarnio 2008, 160.) Esihenkilön näyttämä *esimerkillinen toiminta* voi nostaa työntekijän motivaatiota (Sinokki 2016, 241.)

Sinokkin (2016, 124) tekemän tutkimuksen, työmotivaatiota koskevista tekijöistä, mukaan kaikkein tärkeimmäksi työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi nousi *oikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä*. (Sinokki 2016, 241.) Oikeudenmukaisuus on tunne kunnioittavasta, reilusta ja ystävällisestä kohtelusta. Yksi oikeudenmukaisuuden peruskysymyksiä on, miten päätökset tehdään ja kenellä on oikeus päättää. Koko päätöksen teon prosessi on myös tärkeä huomioida. Kun sitä pidetään oikeudenmukaisena, on päätöksen hyväksyminen myös helpompaa. Kun esihenkilö tekee päätöksiä, on hänen muun muassa tarkkailtava, että hän kohtelee kaikkia samalla tavalla, tiedottaa samanaikaisesti, antaa kommenttimahdollisuuden, kertoo päätöksen taustat, perusteet ja vaikutukset ja antaa mahdollisuuden keskustelulle ja kysymyksille. Kun esihenkilö on niukkasanainen ja välinpitämätön, luo tämä heti otollisen tilaisuuden epäoikeudenmukaisuuden tunteelle. Kun luonnehditaan oikeudenmukaisuutta toimintaa, nousee esiin selkeys, avoimuus, läpinäkyvyys ja reiluus. Vastakohtana näille on salailu, välinpitämättömyys ja niukatiedottaminen. Jos esihenkilö saa työntekijöiltään palautetta epäreilusta kohtelusta, tulee hänen lisätä keskustelujen määrää, kertoa taustoista enemmän, perustella ratkaisujaan paremmin sekä kiinnittää huomiota ystävälliseen kohteluun. Epäoikeudenmukainen kohtelu alentaa työntekijöiden motivaatiota. (Kuusela 2013, 116-120.)

Kun esihenkilö *auttaa työntekijöitään onnistumisessa*, nostaa tämä heidän motivaatiotaan työhön. Esihenkilö tukee työntekijäänsä onnistumaan parhaiten, kun tehtäville on asetettu selkeä tavoite ja aikataulut on realistinen. Aktiivinen kysely työntekijän etenemisestä tukee työntekijää onnistumaan. Esihenkilön tulee tukea työntekijöitään varsinkin epäonnistumisen sattuessa. Silloin tulisi pyrkiä päästä epäonnistumisesta mahdollisimman nopeasti eteenpäin, jotta se ei estä onnistumisia jatkossa. Tärkeintä onnistumisen tukemisessa on niiden huomaaminen ja palautteen antaminen. Kun esihenkilö huomaa työntekijänsä epäroivän onnistumisessaan, tulee hänen varmistaa työntekijänsä kanssa yhdessä mitä konkreettista tavoitteen saavuttamisessa tulisi tehdä ja kuinka paljon tähän menee aikaa. Esihenkilön on myös hyvä määritellä työntekijän kanssa tällaisissa tilanteissa eri vaiheiden onnistumisen kriteerit. Tämän jälkeen onnistumisen seuraaminen ja palautteen anto vahvistaa työntekijää onnistumaan epäroinnin hetkellä. (Kuusela 2013, 132, 144-146.)

Kiittäminen on osa onnistumisen tunteen luomista. Kiitos tuo työntekijälle selkeän palautteen siitä, että hänen työhönsä ollaan tyytyväisiä. Kiittäminen on yksi helpoimmista keinoista vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Jos työntekijä ei kuule tekemästään työstä kiitosta, voi se luoda hänelle loukkaavan tunteen. (Kuusela 2013, 146-147.) Sinokkin (2016, 125) tekemän tutkimuksen mukaan kiitos esihenkilöltä tuo arvostuksen tunnetta ja on tärkeää.

Päivittäisjohtamisessa kannattaa käyttää keinona myös *pikapalkitsemista*. Parhaimmillaan pikapalkitseminen on esihenkilölle mainio palkitsemistyökalu. Pikapalkitsemisen motivaatiovaikutus on yleensä suuri, koska palkkio tulee suoraan suoriutumisen jälkeen. Tällöin työntekijälle on selvää miksi ja mistä häntä palkitaan. Kun esihenkilö miettii pikapalkkiota, voi rajana olla vain hänen mielikuvituksensa. Pikapalkkiona voi toimia melkein mikä vain esimerkiksi tavara, palvelu tai rahallinen palkkio. Esihenkilön tulee kuitenkin perehtyä palkkioiden verotuskäytäntöön etukäteen. Suurin vaikutus pikapalkkiolla on huomattu, kun se annetaan yllättäen, välittömästi sekä henkilökohtaisesti. (Nylander & Hakonen 2015, 153.)

3.4 Eri ikäpolvien motivointi

Nykypäivänä moni ikäpolvi työskentelee rintarinnan työelämässä. Tämän takia on tärkeä luoda hyvä työkuultuuri, mikä vastaa kunkin ikäpolven vaihteleviin tarpeisiin. Jokaisen ikäpolven edustajat tuovat työpaikalle erilaiset arvot, asenteet ja käyttäytymismallit. Nämä luovat esihenkilölle tilanteen, missä hänen on tutustuttava jokaisen ikäpolven tarpeisiin hyvin. (Gurchiek 9.5.2016.) Yksi vaikein asia esihenkilön työssä on löytää oikeat motivoimiskeinot työntekijöillensä. Useimmissa tapauksissa erilaiset motivoimiskeinot jakautuvat selkeästi ikäpolven mukaan. Ensimmäisenä esihenkilön tulee ymmärtää ja hyväksyä, että eri ikäpolven työntekijät motivoituvat eri asioista. (Brockbank 8.9.2016.)

Työuran eri vaiheissa eri ikäisten työntekijöiden vahvuudet vaihtelevat. Nuorten luovuus ja uusiutumiskyky voivat olla niitä tekijöitä, jotka tuottavat tulosta. Hieman vanhemmalla ja kokeneemmalla työntekijällä puolestaan kokonaisuudenhallinta on etu. Työyhteisölle tekee hyvää, että siellä työskentelee mahdollisimman paljon eri ikäisiä työntekijöitä. Työelämässä eri ikäpolvien arvoissa on suuria eroja, johtuen heidän kasvupohjastaan. Nuoret työntekijät arvostavat työelämässä muun muassa joustavuutta ja ihmissuhteita, kun taas vanhemmat työntekijät arvostavat enemmän kovaa työtä. (Surakka & Laine 2011, 46-49.)

3.4.1 Z-ikäpolvi

Eri lähteistä riippuen Z-ikäpolveen kuuluu lähtökohtaisesti 1998-2010-luvuilla syntyneet.

Tämä ikäpolvi arvostaa Gurchiekin (9.5.2016) mukaan nopeaa palautetta esihenkilöltä. Palautteen tulee olla säännöllistä eikä vain harvakseltaan annettua. Heitä motivoi myös esihenkilön kanssa laaditut suunnitelmat, mitkä auttavat heitä kehittymään työssään. (Amequity 19.4.2021.) Tämän ikäpolven työntekijät arvostavat mielenkiintoista työnkuvaa sekä esihenkilön osaamista innostaa heitä onnistumaan. (Lehtonen 17.12.2021.) Z-ikäpolvea motivoi esihenkilöltä saatu säännöllinen rakentava tuki ja rohkaisu sekä tasavertainen toiminta. (Silta 28.05.2020.)

3.4.2 Y-ikäpolvi

Eri lähteistä riippuen Y-ikäpolveen kuuluu lähtökohtaisesti 1981-1997-luvuilla syntyneet.

Tämä ikäpolvi arvostaa palautetta sekä tunnustuksen saamista. Tunnustus tulee olla säännöllistä sekä epävirallista. Y-ikäpolvi suosivat sähköistä viestintää, joten esihenkilö voi välittää tunnustuksen esimerkiksi suoraan sähköpostilla tai tekstiviestillä. He eivät halua julkisia tunnustuksia kaikkien edessä. Tätä ikäpolvea motivoi myös jatkuva oppiminen ja kehittyminen työssään. (Gurchiek 9.5.2016; Amequity 19.4.2021.) Tämän ikäpolven työntekijöitä motivoi heidän kuuntelunsa ja mielipiteiden huomioon ottaminen. (OpensoftHR s.a.)

3.4.3 X-ikäpolvi

Eri lähteistä riippuen X-ikäpolven kuuluu lähtökohtaisesti 1961-1980-luvuilla syntyneet.

Tätä ikäpolvea motivoi jatkuva palaute sekä sosiaaliset tunnustukset. Tunnustukseen ja palautteeseen X-ikäpolvi reagoi parhaiten intiimeissä ympäristöissä, esimerkiksi kahden kesken. Lisäksi he haluavat esihenkilöltä vastuuta sekä työnsisällöstä mielekästä. (Gurchiek 9.5.2016; Amequity 19.4.2021.) Myös Brockbankin mukaan (8.9.2016) tätä ikäpolvea motivoi esihenkilöltä saama tunnustus. Tämän lisäksi Brockbank (8.9.2016) lisää X-ikäpolvelle motivaatiokeinoksi kehittymismahdollisuudet työssään.

3.5 Motivaation puute ja esihenkilön keinot tilanteessa

Tässä alakappaleessa käydään läpi, mistä syistä työntekijän motivaatio voi alkaa laskea ja mitä keinoja esihenkilöllä on korjata tilanne.

Kenenkään motivaatio ei romahda lyhyessä ajassa. Esihenkilön tulisi pystyä tarkastelemaan työntekijöidensä motivaation tasoa ennen kuin se on laskenut voimakkaasti. Kun esihenkilöllä on hyvä vuoropuheluyhteys työntekijöihinsä, voi hän huomata motivaation laskun ajoissa. (Milicevic 18.05.2015.)

Motivaationpuutteesta puhutaan, kun motivaation taso on alhaisimmillaan. Esihenkilöllä on hyvä paikka seurata työntekijöidensä motivaatiota kehityskeskusteluissa. Tällöin hän voi keskustella työntekijänsä kanssa mitä korjaavia liikkeitä voitaisiin tehdä, jotta motivaatio lähtisi nousuun. Motivaation puute on eri henkilöillä erilaista, joten siksi sen korjaamiseen tarvitaan aina erilaisia keinoja. (Ilmakangas 19.6.2018.)

Joillain työntekijöillä suunnan puute voi johtaa motivaation alenemiseen. Jos selkeitä tavoitteita ei ole tiedossa ja suunta tekemiselle on hukassa, on silloin haastavaa pitää hyvää motivaatiota yllä. Tällaisessa tilanteessa esihenkilö voi kysellä missä työntekijä haluaisi kehittyä, mikä häntä inspiroi ja mitä uutta hän haluaisi oppia. Toinen syy motivaation puutteeseen voi olla työntekijän heikot voimavarat. Jos työ on liian haastavaa ja aina on jatkuva kiire, voi tämä alentaa työntekijän motivaatiota selkeästi. Tämän esihenkilö saa myös hyvin selville keskustelemalla työntekijöidensä kanssa säännöllisesti. Jos työntekijä kokee osaamisensa liian vähäiseksi tai vaatavuustason liian korkeaksi voi nämä aiheuttaa motivaation hukkumista. Tällaisessa tilanteessa esihenkilön kannattaa keskittyä onnistumisten vahvistamiseen ja auttamaan työntekijää vahvistamaan omaa luottamustaan omiin taitoihinsa. (Ilmakangas 19.6.2018.)

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen lähtökohdat sekä toimeksiantaja. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusprosessin eri vaiheet alun ideoinnista aivan tutkimuksen loppuun saakka.

4.1 Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat ja toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää eroavatko esihenkilön käyttämät motivointikeinot ikäpolvittain. Ikäpolviksi oli jaoteltu alle 25-vuotiaat, 25-41-vuotiaat sekä 42-61-vuotiaat. Kyselyssä oli mukana myös yli 62-vuotiaat, mutta vastauksia tältä ikäpolvelta tuli niin vähän, että niitä ei voitu käyttää. Pääongelmaksi muodostui ”Miten eri ikäpolvien kokemukset esihenkilön erilaisista motivointikeinoista eroavat toisistaan?” Tätä tarkennettiin vielä alaongelmilla:

- Miten nykytilassa koetaan esihenkilön motivoimiskeinojen käyttäminen eri ikäpolvittain?
- Mitkä ovat parhaaksi koetut esihenkilön motivointikeinot eri ikäpolvien työntekijöiden näkökulmasta?
- Miten työskentelyalue ja työsuhteenmuoto vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen esihenkilön motivointikeinoista eri ikäpolvien sisällä?

Tutkimuksen tavoitteena oli tulosten pohjalta selvittää, onko eri ikäpolvissa erilaisia odotuksia esihenkilön motivointikeinoista ja näin auttaa esihenkilöitä kohdentamaan tietyt motivointikeinot tietyille ikäpolville, jos eroavaisuuksia eri ikäpolvien välillä löytyisi.

Toimeksiantajana toimi koko Suomessa toimiva erikoisalanliike. Liikkeessä toimivilla myyjillä on yksi esihenkilö. Työntekijöiden ikä vaihtelee suuresti 18-vuotiaasta aina eläkeikään asti. Työntekijöillä voi olla erilaisia työsuhteita. Kokopäiväisen työntekijän viikkotunnit ovat 37,5 tuntia, kun taas osa-aikaisilla voi olla eri kokoisia viikkotuntisopimuksia. Osa-aikaisien työsuhteet pitävät sisällään pienempiä tuntisopimuksia kuin kokopäiväisten. Osa-aikaiset myyjät viettävät siis tunnilisesti pienemmän ajan työpaikalla viikko tasolla. Työntekijät työskentelevät aamu-, väli- sekä iltavuoroissa.

4.2 Tutkimusprosessi

Vilkan (2005, 42) mukaan tutkimusprosessissa on viisi eri vaihetta: ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen, joista neljä ensimmäistä nitoutuu usein yhteen tutkimuksen kuluessa. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää miten työntekijät kokevat erilaiset esihenkilön käyttämät motivointikeinot. Ongelmaa haluttiin lähestyä eri ikäpolvien työntekijöiden näkökulmasta, ja tutkia miten he kokevat erilaiset esihenkilön käyttämät motivaatiota lisäävät keinot.

Toteuttamisvaiheessa valittiin tutkimuskeinoksi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimuskeino. Heikkilän (2008, 16) mukaan kvantitatiivinen tutkimus on hyvä, kun halutaan saada selville jokin olemassa oleva tilanne. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti (Vilkka 2007, 14). Tässä tutkimuksessa vastauksia haluttiin saada mahdollisimman laajalta vastausjoukolta. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää nykytilanne sekä paras mahdollinen tilanne. Kyselyyn oli sijoitettu myös kvalitatiiviseen eli laadulliseen menetelmään tarkoitettu kysymys muoto. Tätä muotoa käytettiin avoimessa kysymyksessä. Tällä kysymyksellä pyrittiin varmistamaan, jos vastaajilla olisi vielä aiheeseen sellaista liisättävää, mikä on jäänyt huomioimatta kyselyn aikaisemmissa kysymyksissä.

Vastauksia käsiteltiin prosentuaalisessa muodossa, ja vertailtiin näitä tuloksia eri ikäpolvien kesken. Tutkimuksessa tutkittiin, onko eri ikäpolvien ja erilaisten esihenkilön käyttämien motivointikeinojen välillä riippuvuutta. Heikkilän (2008, 16) mukaan riippuvuuden tutkimista eri asioiden välillä on paras tehdä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Menetelmä sopi parhaiten suuren joukon kyselyyn.

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tietoja voidaan hakea joko erilaisista, muiden kerää mistä tilastoista tai kerätä tiedot itse. Kun tiedot kerätään itse, tulee tutkimusongelman perusteella valita kohderyhmä. Lisäksi tiedonkeruumenetelmä tulee suunnitella. Erilaisia menetelmiä kerätä tietoa on esimerkiksi postikyselyt tai puhelinhaastattelu tai www-kysely. Kun kysely tehdään www-kyselynä, tulee pohtia, miten kysely saadaan toimitettua juuri kyseiselle kohdejoukolle ja estää otokseen kuulumattomien vastaaminen. (Heikkilä 2008, 18-19.) Tämän empiirisen tutkimuksen kysely toteutettiin www-kyselynä. Kyselypohja tehtiin Webropol-ohjelmalla. Kysymykset laadittiin pohjautuen työn teoriaosuuteen. Jotta tutkimukseen saataisiin tarpeeksi suuri vastausotos, päätettiin se jakaa koko Suomen myyjille. Kohdejoukkona oli erikoisliikkeissä toimivat myyjät. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman suuri vastausmäärä, jotta kyselystä saatavat tulokset olisivat tarkkoja ja kattaisivat kaikki alueet sekä ikäpolvet.

Kyselylomake (liite 2) oli jaettu kolmeen eri sivuun, ja se sisälsi 7 kysymystä. Näistä 7 kysymyksestä 6 oli strukturoituja. Vilkkan mukaan (2007, 15) strukturoitu kysymys on sellainen, missä lomakkeen kysymykset ja vaihtoehdot on vakioitu ennalta. Vilkka (2007, 15) lisää vielä, että tämä auttaa kaikkia ymmärtämään kysymykset samalla tavalla. Näiden kysymysten lisäksi kysely sisälsi vielä yhden avoimen kysymyksen.

Ensimmäinen sivu sisälsi taustatiedot, toinen sivu nykyhetkeen sekä parhaaseen mahdolliseen tilanteeseen sijoittuvat kysymykset. Kolmas sivu sisälsi kolmen parhaan vaihtoehdon valinnan ja avoimen kysymyksen. Taustatiedoilla haluttiin kartoittaa mihin ikäpolveen

vastaaja kuuluu, vastaajan työskentelyalue sekä työsuhteen laatu. Työskentelyalueet on jaettu tähän tutkimukseen omiksi. Alueet ovat Pääkaupunkiseutu, Etelä-Suomi, Itä-Suomi, Pohjois-Suomi, Lounais-Suomi ja Länsi-Suomi. Työskentelyalueella haluttiin selvittää, vaikuttaako maantieteellisesti eri alue työntekijän kokemuksiin erilaisista esihenkilön motivoimiskeinoista ikäpolvien sisällä. Työsuhteen laadulla taas haluttiin selvittää, onko osa-aikaisilla ja kokoaikaisilla työntekijöillä selkeitä kokemuseroja ikäpolvien sisällä.

Taustakysymysten jälkeen alettiin selvittämään miten eri ikäpolvien työntekijät kokevat erilaisten esihenkilön motivointikeinojen käytön nykyhetkessä. Kysymys 4. (liite 2) toteutettiin Likert-asteikkona, missä neliportaisena asteikkona oli eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä ja samaa mieltä kohdat. Likert-asteikkoa käytetään mielipideväittämissä, missä asteikon keskikohdasta toiseen suuntaan vastaajan saman mielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan se vähenee (Vilkka 2007, 46). Kysymyksessä 5. (liite 2) selvitettiin, miten eri esihenkilön motivointikeinot koettiin itselleen toimivina. Tämäkin kysymys toteutettiin Likert-asteikkona, missä neliportainen asteikko oli sama, kuin 4. kysymyksessä.

Kolmossivun ensimmäinen kysymys oli toteutettu vaihtoehtojen valinta kysymyksenä. Vastaajan tuli valita kolme parasta itselleen toimivaa esihenkilön motivointikeinoa 16 eri vaihtoehdosta. Kyselyn viimeinen kysymys oli avoin kysymys. Tässä työntekijät saivat kertoa, jos he kokivat vielä jonkin esihenkilön motivointikeinon motivaatiota lisäävänä, mutta sitä ei tuotu esille aiemmissä kysymyksissä.

Kyselyssä toteutettujen strukturoitujen kysymysten neliportaisesta taulukosta jätettiin pois vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Tähän päädyttiin sen takia, jotta vastaaja joutuisi valita mielipiteensä olevan edes hieman jompaankumpaan suuntaan. Kysely toteutettiin anonyymina ja vastauksista ei voi saada selville vastaajan henkilöllisyyttä. Kysely oli auki 2 viikkoa ja se jaettiin yrityksen omassa viestintäkanavassa. Kaikki halukkaat saivat vastata kyselyyn, joka vei noin 2-4 minuuttia.

Kun aineistoa alettiin purkamaan, piti aluksi pohtia millä keinoin tuloksia alettaisiin analysoida ja tutkimaan. Tuloksista alettiin muodostamaan taulukoita ja kuvioita, ennen niiden analysointia. Taulukoiden ja kuvioiden ideana on muun muassa tiivistää suuren tilastoaineiston sanoma ja osoittaa tilastotietojen sisältämä fakta (Holopainen & Pulkkinen 2008, 46). Tulosten analysointiin käytettiin apuna Webropolia sekä SPSS Statistics-ohjelmaa.

Ensin kyselyn vastauksia muokattiin luettavampaan- ja selkeämpään muotoon Webropolilla. Likert-asteikolla tehtyjen kysymysten tulokset muokattiin palkkikuvioiksi ja niiden värit muutettiin selkeämmäksi tulkittavuuden kannalta. Palkkikuvioita käytetään, kun kuviossa

verrataan monia muuttujia keskenään, ja kokonaisuus jaetaan osiin. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 63). Kysymys 6. muokattiin pylväsdiagrammeiksi, jotta eri vaihtohehtojen kannatukset olisi selkeämpi nähdä verrattuna toisiinsa. Kun kyselypohjassa oli ikäryhmät paljon pienempinä, ne yhdistettiin ja tapahtui ristiintaulukointi. Kun halutaan tutkia muuttujien jakautumista sekä niiden välistä riippuvuutta tulokset ristiintaulukoidaan (Holopainen & Pulkkinen 2008, 52). Ristiintaulukointi tehtiin, jotta eri ikäryhmät saatiin muodostettua ikäpolviksi ja näin verrattua ikäpolvien vastauseroja eri muuttujien kanssa.

SPSS Statistics-ohjelmalla tehtiin kysymyksille 4, 5 ja 6 (liite 2) erilaisia tilastollisia testejä. Ensimmäiseksi tehtiin kysymyksille 4 ja 5 Kruskal-Wallis testi. Lisäksi kun testattiin, onko työalueella merkitystä ikäpolvien sisällä esihenkilön motivointikeinoihin, käytettiin tähän myös Kruskal-Wallis testiä. Tätä testiä käytetään, kun useampaa kuin kahta riippumatonta otosta vertaillaan (Laininen 2000, 190). Tämän takia näiden kahden kysymyksen kohdalla valittiin kyseinen testi. Kysymykselle 6 (liite 2) valittiin Khii neliötesti. Khii neliötesti testaa ristiintaulukoitujen aineistojen merkitsevyyttä ja kertoo minkä suuruisia eri ryhmien väliset erot ovat ja ovatko ne sattumasta johtuvia vai todellisia (Kananen 2015, 371). Lisäksi Khii neliötesti tehdään, kun halutaan testata kahden tilastollisen muuttujan riippuvuutta keskenään (Holopainen & Pulkkinen 2008, 202). Kysymyksessä 6 (liite 2) muuttujina oli vain ikä ja yksi valintavaihtoehto, minkä takia tämä testi valikoitu tähän kysymyseen.

Tutkimuksessa tutkittiin myös, onko työsuhteen muodolla väliä esihenkilön motivoimiskeinoihin. Tätä tutkittiin aina ikäpolven sisällä. Tähän käytettiin testinä Mann-Whitneyn testiä. Tätä testiä käytetään, kun otoskoko on vähäinen, eikä voida olla varmoja ovatko tarkasteltavat muuttujat normaalijakautuneet perusjoukossa (Taanila 26.9.2020). Tässä kysymyksessä käytettiin siis tätä testiä, koska otokset olivat jo niin vähäisiä, että esimerkiksi Kruskal-Wallis testi ei olisi ollut hyödyllinen.

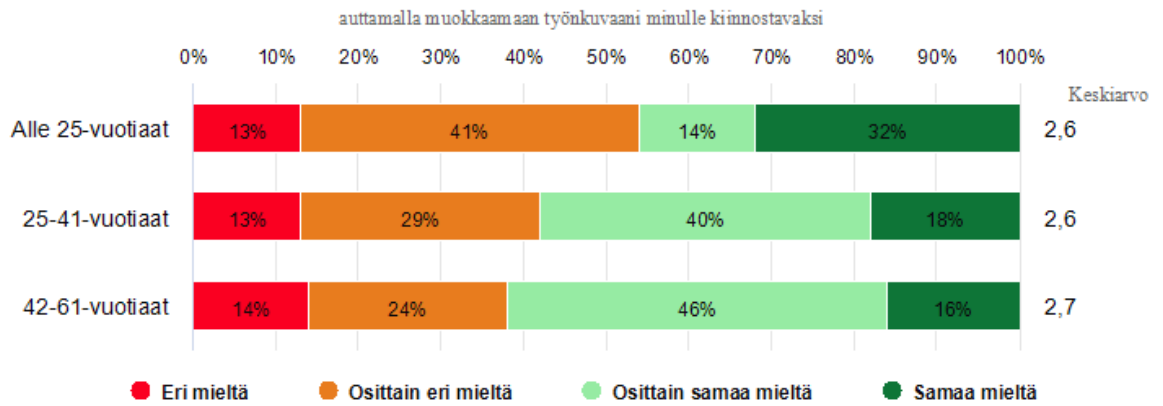
5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset käydään läpi ikäpolvittain. Kyselyssä olevista ikäryhmistä osa niputetaan yhteen, jotta ikäpolviksi saadaan alle 25-vuotiaat, 25-41-vuotiaat ja 42-61-vuotiaat. Yli 62-vuotiaita vastasi kyselyyn niin vähäinen määrä, että niitä ei voida käyttää tutkimuksessa. Vastauksia tutkimukseen tuli yhteensä 209 kappaletta. Tulokset käydään läpi kyselylomakkeen (liite 2) kysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensiksi tutkitaan nykytilanteen tuloksia, sitten parhaimman mahdollisen motivaation tilanteen tuloksia. Näiden jälkeen käydään läpi mitkä esihenkilön motivointikeinot on valittu kolmeksi parhaimmaksi. Sitten katsotaan, onko avoimissa vastauksissa tullut uusia esihenkilön käyttämiä keinoja, mitkä lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Lopuksi käydään läpi tuloksia siitä vaikuttaako työskentelyalue tai työsuhteen muoto työntekijöiden kokemukseen esihenkilön motivaatiokeinoista ikäpolvien sisällä.

5.1 Nykytilan kartoittaminen

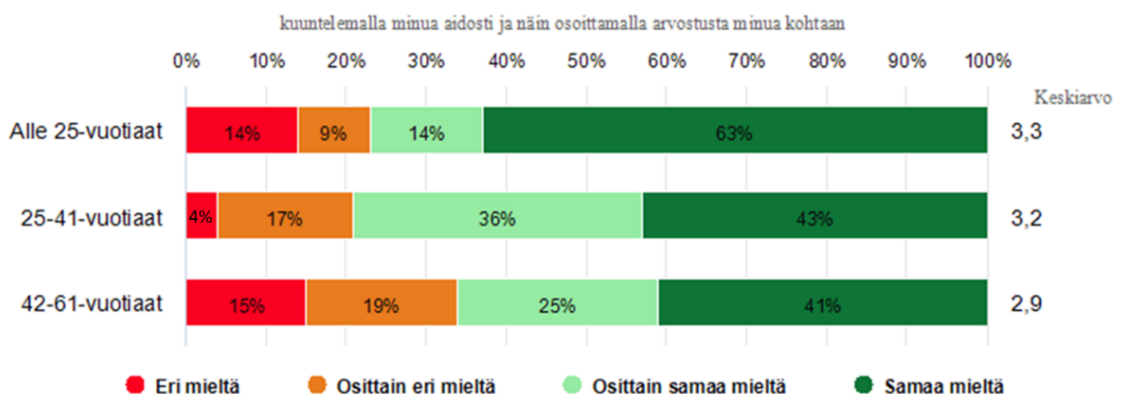
Ensiksi analysoidaan nykytilan kartoittamiseen tarkoitetut väitteet. Näissä väitteissä kysytään miten esihenkilö motivoi työntekijöitensä tällä hetkellä.

Väitteen tällä hetkellä esihenkilöni auttaa muokkaamaan työnkuvaani minulle mielenkiintoiseksi ja lisäämällä näin motivaatiotani kuviosta 4. havaitaan heti, että kaikki ikäpolvet ovat melko samalla osuudella erimieltä väitteestä. Selkein ero on osittain samaa mieltä vaihtoehdossa. Kuviota 4 katsoessa huomaa myös sen, että Alle 25-vuotiaiden vastaukset eroavat selvästi kahdesta muusta ikäpolvesta. Kaikki ikäpolvet ovat melko samalla prosenttiosuudella (13 %-14 %) eri mieltä asiasta. Eniten osittain erimieltä (41 %) ovat alle 25- vuotiaat. Osittain erimieltä melko samalla prosenttiosuudella ovat ikäpolvet 25-41-vuotiaat (29 %) ja 42-61-vuotiaat (24 %). Osittain samaa mieltä väitteestä ovat melkein puolet 42-61-vuotiaat (46 %). Melko samalla prosenttiosuudella (40 %) tästä väitteestä ovat osittain samaa mieltä 25-41-vuotiaat. Vähiten osittain samaa mieltä ovat alle 25-vuotiaat (14 %). Alle 25-vuotiaat ovat eniten samaa mieltä väittämästä (32 %). Keskiarvot ovat kaikissa melko samat: alle 25-vuotiaissa ja 25-41-vuotiaissa 2,6 ja 42-61-vuotiaissa 2,7. Vastaukset ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



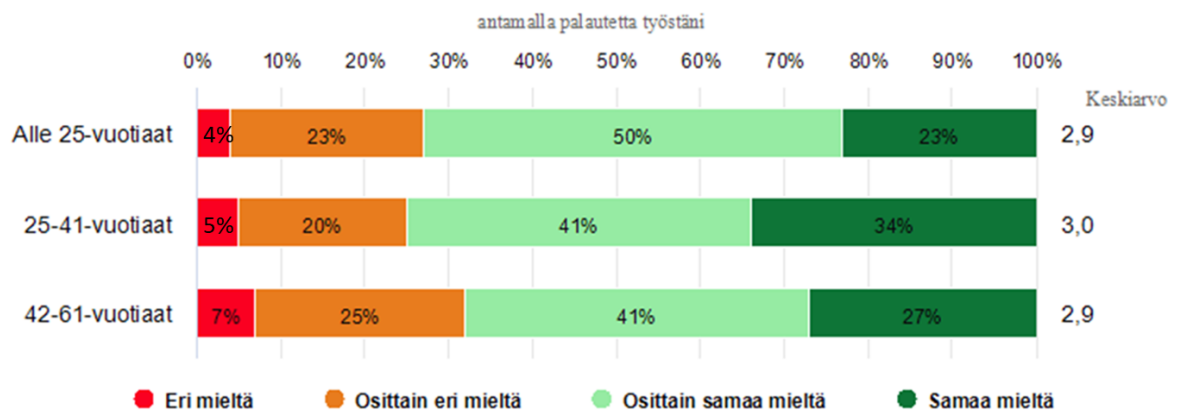
Kuvio 4. Tällä hetkellä esihenkilöni auttaa muokkaamaan työnkuvaani minulle mielenkiintoiseksi ja lisäämällä näin motivaatiosi (n=209)

Seuraavassa väittämässä kysyttiin motivoiko esihenkilö tällä hetkellä työntekijöitään kuuntelemalla heitä ja näin osoittamallaan arvostusta. Kuvio 5 voi havaita samaa mieltä olevien osuuden olevan suurin kaikissa ikäpolvissa. Vähiten eri mieltä väittämän kanssa ovat selkeästi 25-41-vuotiaat (4 %). Eri mieltä alle 25-vuotiaista on 14 % ja 41-61-vuotiaista 15 %. Myös selkeästi vähiten osittain eri mieltä ovat alle 25-vuotiaat (9 %). Melko saman verran ikäpolvista 25-41-vuotiaat (17 %) sekä 42-61-vuotiaat (19 %) ovat tästä väittämästä osittain eri mieltä. Vähiten osittain samaa mieltä ovat alle 25-vuotiaat (14 %). Osittain samaa mieltä 25-41-vuotiaista on 36 % ja 42-61-vuotiaista 25 %. Eniten samaa mieltä väitteen kanssa ovat reilusti yli puolet alle 25-vuotiaista (63 %). Tässä vastaus vaihtoehdossa samaa mieltä on 25-41-vuotiaista 43 % ja 42-61-vuotiaista 41 %. Keskiarvot ovat kaikissa ikäpolvissa 0,4 yksikön sisällä. Kaikista alhaisin keskiarvo on 42-61-vuotiaissa (2,9), kun taas korkein on alle 25-vuotiaissa (3,3). Näiden kahden keskiarvon väliin jää 25-41-vuotiaiden keskiarvo (3,2). Vastaukset ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 5. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua kuuntelemalla ja näin osoittamallaan arvostusta (n=209)

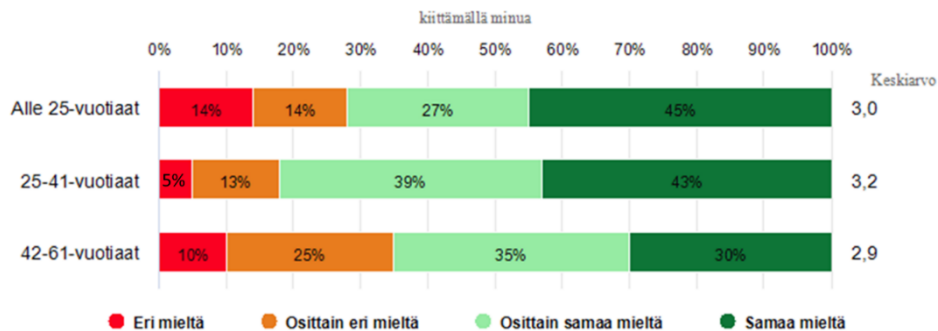
Seuraava väittämä mittaa miten tällä hetkellä esihenkilö motivoi työntekijöitään antamalla palautetta. Kuvio 6 voidaan huomata, että suurin osa vastaajista kaikissa ikäpolvissa on väitteen kanssa joko samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Eri mieltä kaikissa ikäryhmissä on vain 7 % tai alle tämän. Osittain erimieltä 42-61-vuotiaista on neljäsosa (25 %), 35-41-vuotiaista viidesosa (20 %) ja alle 25-vuotiaista vajaa neljäsosa (23 %). Eniten vastaajista kaikissa ikäpolvissa on osittain samaa mieltä. Alle 25-vuotiaista jopa puolet ovat osittain samaa mieltä. Hieman alle puolet 25-41-vuotiaista (41 %) sekä 42-61-vuotiaista (41 %) ovat osittain samaa mieltä. Samaa mieltä väitteen kanssa ovat eniten 25-41-vuotiaat (34 %). Noin neljäsosa sekä 42-62-vuotiaista (25 %) että alle 25-vuotiaista (23 %) on samaa mieltä. Kahden ikäpolven, alle 25-vuotiaat ja 42-61-vuotiaat, keskiarvo on sama 2,9. Korkein keskiarvo on 25-41-vuotiailla (3,0). Vastauserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 6. Tällä hetkellä esihenkilö motivoi työntekijöitään antamalla palautetta (n=209)

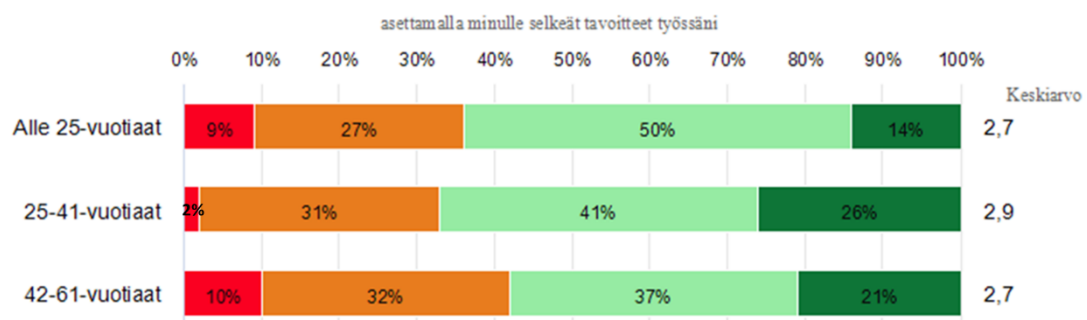
Seuraava kuvio 7 on väitteestä tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua kiittämällä. Kuvio 7 katsomalla voi huomata kaikissa ikäpolvissa suurimman osan olevan joko osittain samaa mieltä tai samaa mieltä. Eri mieltä vastanneiden osuus on kaikissa ikäpolvissa pienin. Neljäsosa (25 %) 42-61-vuotiaista on väitteen kanssa osittain eri mieltä, kun taas 25-41-vuotiaista sekä alle 25-vuotiaista osittain eri mieltä on vain 13-14 %. Suurin osa 42-61-vuotiaista (35 %), 25-41-vuotiaista on hieman yli kolmasosa (39 %) ja alle 25-vuotiaista noin neljäsosa (27 %) on väitteen kanssa osittain samaa mieltä. Melkein puolet (45 %) alle 25-vuotiaista, suurin osa 25-41-vuotiaista (43 %) vastanneista ja vain noin kolmasosa 42-61-vuotiaista (30 %) on väitteen kanssa samaa mieltä. Korkein keskiarvo (3,2) on 25-41-vuotiailla ja alhaisin keskiarvo on 42-61-vuotiailla (2,9). Näiden kahden keskiarvon väliin jää alle 25-vuotiaiden keskiarvo 3,0.

Kruskal-Wallis testissä tämän väittämän kohdalla löytyi tilastollisesti eroavaisuutta mutta lievemmin, eli $P=0,075$ (liite 3). Tämä tarkoittaa sitä, että eri ikäpolvien väliltä löytyy lieviä käyttäytymiseroja. Kuviota 7 katsomalla voi huomata, että alle 25-vuotiaat sekä 42-61-vuotiaat ovat väittämästä melko samaa mieltä. Näiden kahden ikäpolven vastaajien mielialat eroavat jonkun verran 25-41-vuotiaista. Suurempi osa vastaajista ikäpolvessa 25-41-vuotiaat ovat väittämän kanssa enemmän joko samaa tai osittain samaa mieltä.



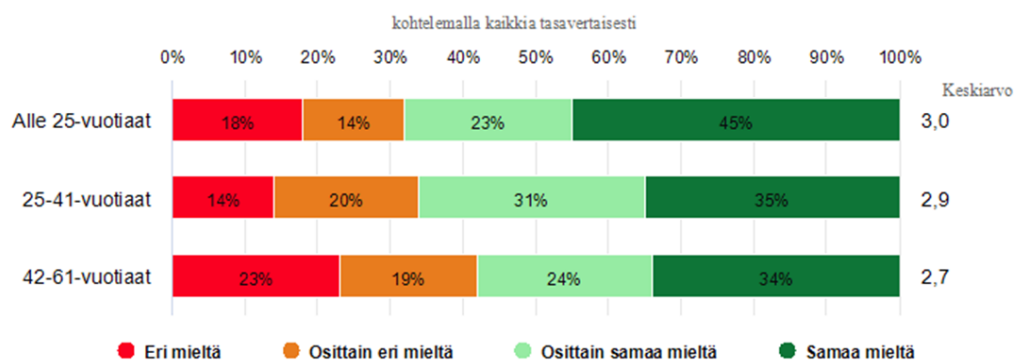
Kuvio 7. tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua kiittämällä (n=209)

Seuraava väite on: tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni. Kuvioista 8 huomaa heti, että kaikissa ikäpolvissa osittain eri mieltä sekä osittain samaa mieltä olevia on selkeästi eniten. Pienin määrä (2 %) vastaajista on eri mieltä 25-41-vuotiaista. Eri mieltä on noin kymmenesosa ikäpolvissa 42-61-vuotiaat (10 %) sekä alle 25-vuotiaat (9 %). Hieman päälle neljäsosa (27 %) alle 25-vuotiaista on osittain eri mieltä, kun taas 25-41-vuotiaista (31 %) sekä 42-61-vuotiaista (32 %) vastanneista osittain eri mieltä on vähän alle kolmasosa. Puolet (50 %) alle 25-vuotiaista, kaksi viidesosaa (41 %) 25-41-vuotiaista ja päälle kolmasosa (37 %) 42-61-vuotiaista ovat osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Samaa mieltä on eniten 25-41-vuotiaat (26 %). Noin viidesosa (21 %) 42-61-vuotiaista ja alle 25-vuotiaista vastanneista vain 14 % vastasi olevansa samaa mieltä. Keskiarvot kaikkien ikäpolvien välillä on melko samat. Alhaisimmat keskiarvo 2,7 on sekä alle 25-vuotiailla, että 42-61-vuotiailla. Korkein keskiarvo 2,9 on 25-41-vuotiailla. Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 8. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni (n=209)

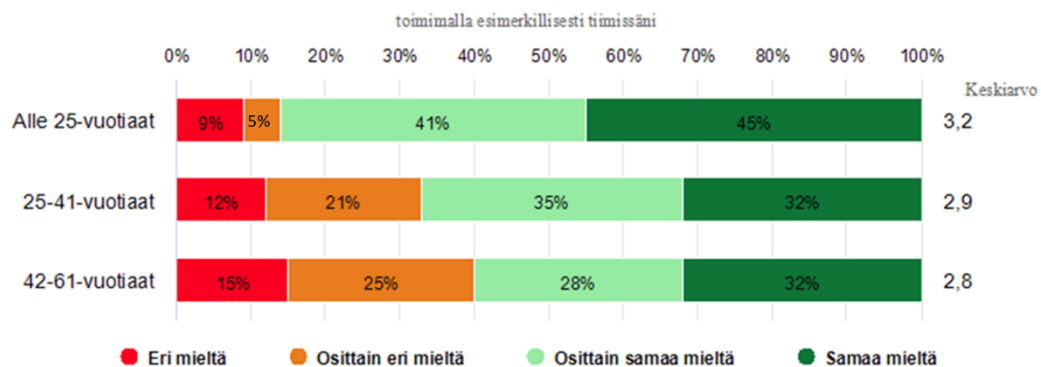
Seuraava kuvio (9) on väitteestä: tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti. Heti kuviota 9 katsomalla huomaa, että kaikissa ikäryhmissä ollaan melko tasaisesti samaa mieltä väittämän kanssa. Suurimmat erot löytyvät eri mieltä vastanneissa sekä samaa mieltä vastanneissa. Eri mieltä on vähiten (14 %) 25-41-vuotiaista ja selkeästi eniten 42-62-vuotiaat (23 %). Alle 25-vuotiaiden eri mielisten osuus on vajaa viidesosa (18 %). Osittain eri mieltä on alle 25-vuotiaista 14 %, 25-41-vuotiaista viidesosa (20 %) ja 42-61-vuotiaista hieman vajaa viidesosa (19 %). Osittain samaa mieltä väitteen kanssa ovat eniten 25-41-vuotiaat (31 %). Melko samalla prosenttiosuudella ovat osittain samaa mieltä väitteestä 42-61-vuotiaat (24 %) sekä alle 25-vuotiaat (23 %). Selkeästi eniten samaa mieltä väitteen kanssa ovat alle 25-vuotiaat (45 %). Hieman vähemmän samaa mieltä väitteestä ovat kaksi muuta ikäpolvea, 25-42-vuotiaista 35 % ja 42-61-vuotiaista 34 %. Korkein keskiarvo 3,0 on alle 25-vuotilla. Tämän keskiarvon alle jää sekä 25-41-vuotiaat keskiarvolla 2,9 sekä 42-61-vuotiaat keskiarvolla 2,7. Vastauserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 9. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti (n=209)

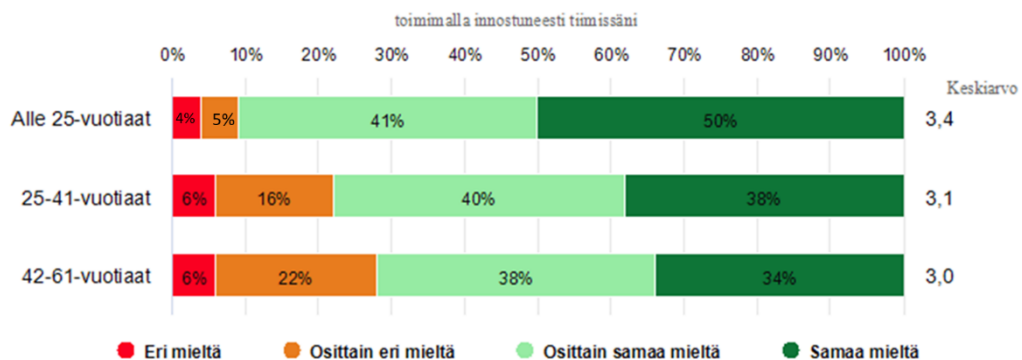
Seuraava väite on: tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua toimimalla esimerkillisesti tiimissäni (kuvio 10). Kuviosta 10 huomaa heti, että kahden muun ikäpolven kanssa on eniten eri mieltä alle 25-vuotiaat. Vain hieman alle kymmenesosa (9 %) on alle 25-vuotiaista eri mieltä väitteen kanssa. Muissa kahdessa ikäpolvessa eri mieltä olevien osa on hieman korkeampi, 25-41-vuotiaissa hieman yli kymmenesosa (12 %) ja 42-61-vuotiaissa hieman alle kuudesosa (15 %). Osittain samaa mieltä väitteen kanssa on eniten alle 25-vuotiaat, joista vajaa puolet (41 %) vastasivat näin. Osittain samaa mieltä olevien osa on selkeästi pienempi muissa kahdessa ikäpolvessa. Hiukan päälle kolmasosa (35 %) 25-41-vuotiaista ja päälle neljäsosa (28 %) 42-61-vuotiaista on osittain samaa mieltä. Eniten samaa mieltä väitteen kanssa on alle 25-vuotiaat (45 %). Muissa kahdessa ikäpolvessa vastaajista 32 % on väitteen kanssa samaa mieltä. Alahaisin keskiarvo, on 42-61-vuotiailla (2,8) ja tästä

vain hivenen korkeampi keskiarvo on 25-41-vuotiailla (2,9). Korkein keskiarvo on alle 25-vuotiailla (3,2). Vastaukset ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3)



Kuvio 10. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua toimimalla esimerkillisesti tiimissäni (n=209)

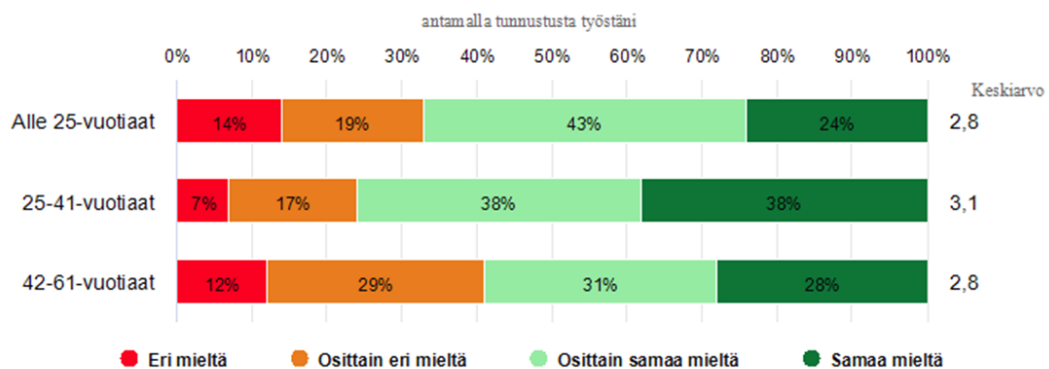
Seuraava väite on: tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua toimimalla innostuneesti tiimissäni (kuviot 11). Heti kuviota 11 katsoessa huomaa, että alle 25-vuotiaat ovat olleet tästä väittämästä eniten osittain samaa tai samaa mieltä kuin kaksi muuta ikäpolvea. Eniten mielipiteistä eri ikäpolvien kanssa jakaa kohta osittain eri mieltä. Osittain eri mieltä on alle 25-vuotiaista 5 %, kun taas osittain eri mieltä 25-41-vuotiaista on selkeästi suurempi osa (16 %) ja 42-61-vuotiaista hiukan päälle viidesosa (22 %). Vain 4 % on eri mieltä alle 25-vuotiaista. Kahdesta muusta ikäpolvesta on eri mieltä molemmissa 6 %. Osittain samaa mieltä olevien osuus on kaikissa ikäryhmissä noin 40 % luokkaa. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa on alle 25-vuotiaista tasan puolet (50 %), 25-41-vuotiaista selkeästi päälle kolmasosa (38 %) ja 42-61-vuotiaista noin kolmasosa (34 %). Keskiarvoissa on pientä eroa. Selkeästi suurin keskiarvo on alle 25-vuotiailla (3,4). Kahden muun ikä polven keskiarvot ovat melko samat, 25-41-vuotiailla 3,1 ja 42-61-vuotiailla 3,0. Käyttäytymiseroja ei tilastollisesti löytynyt, joten vastaukset ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 11. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua toimimalla innostuneesti tiimissäni (n=209)

Seuraava väittämä mittasi miten tällä hetkellä esihenkilö motivoi antamalla tunnustusta työstä (kuvio 12). Tästä väittämästä on ollut melko samaa mieltä alle 25-vuotiaiden sekä 42-61-vuotiaiden ikäpolvi. Eniten väittämän kanssa on eri mieltä alle 25-vuotiaat (14 %). Hieman yli kymmenesosa (12 %) 42-61-vuotiaista ja 25-41-vuotiaista (7 %) on väittämän kanssa eri mieltä. Melkein viidesosa alle 25-vuotiaista (19 %) ja 25-41-vuotiaista (17 %) sekä hiukan alle kolmasosa (29 %) 42-61-vuotiaista on tämän väittämän kanssa osittain eri mieltä. Osittain samaa mieltä väitteen kanssa puolestaan on alle 25-vuotiaista 43 %, 25-41-vuotiaista 38 % ja 42-61-vuotiaista 31 %. Samaa mieltä olevia on alle 25-vuotiaista noin viidesosa (24 %), 25-41-vuotiaista selkeästi yli kolmasosa (38 %) ja 42-61-vuotiaista vajaa kolmasosa (28 %). Korkein keskiarvo on 25-41-vuotiailla (3,1). Kahdella muulla ikäpolvella, alle 25-vuotiaat sekä 42-61-vuotiaat, on keskiarvona sama 2,8.

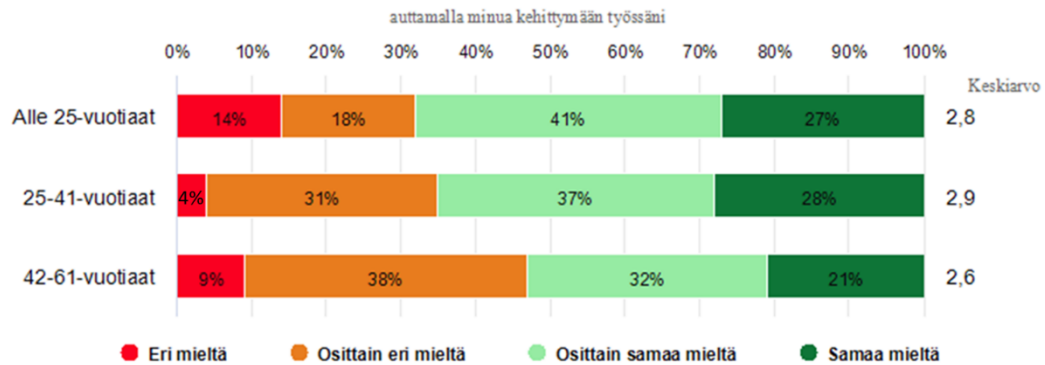
Kruskal-Wallis testissä tämän väittämän kohdalla löytyi tilastollisesti eroavaisuutta mutta lievemmin, eli $P=0,067$ (kuvio 12). Eri ikäpolvien välillä on siis jonkin verran käyttäytymiseroja havaittavissa. Kun tarkastellaan kuviota 12 voi huomata, että alle 25-vuotiaiden sekä 42-61-vuotiaiden vastaukset ovat melko samankaltaiset. Tästä voidaan päätellä, että käyttäytymiserot ovat näiden kahden ja 25-41-vuotiaiden välillä.



Kuvio 12. Tällä hetkellä esihenkilö motivoi antamalla tunnustusta työstä (n=209)

Seuraava väite on: tällä hetkellä esihenkilöni motivoi auttamalla työntekijäänsä kehittämään työssään (kuvio 13). Kuviota 13 katsomalla huomaa heti, että kaikki ikäpolvet ovat melko samaa mieltä tämän väitteen kanssa. Eniten eroavat eri mieltä olevien osuuden ikäpolvien kesken. Suurin eri mieltä oleva ikäpolvi on alle 25-vuotiaat (14 %) ja vain 4 % 25-41-vuotiaista ja hieman vajaa kymmenesosa 42-61-vuotiaista on väitteen kanssa eri mieltä. Tässä väittämässä osittain samaa mieltä vastaajien osuus eri ikäpolvittain vaihtelee eniten. Hiukan vajaa viidesosa (18 %) alle 25-vuotiaista, vajaa kolmasosa (31 %) 25-41-vuotiaista ja reilusti yli kolmasosa (38 %) 42-61-vuotiaista vastasivat olevansa osittain eri mieltä väitteen kanssa. Osittain samaa mieltä olivat alle 25-vuotiaista 41 %, 25-41-vuotiaista 37 % ja 42-61-vuotiaista 32 %. Samaa mieltä tämän väitteen kanssa on päälle neljäsosa alle 25-vuotiaista (27 %) ja 25-41-vuotiaista (28 %). Samaa mieltä olevien osuus

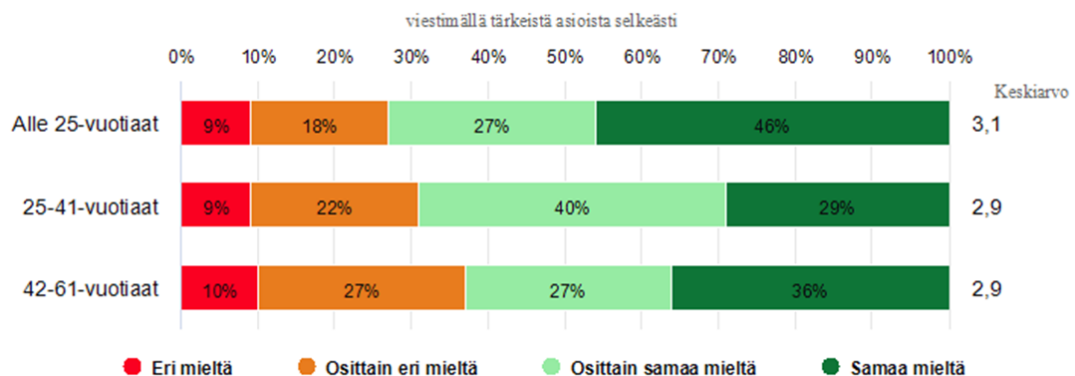
jää noin viidesosaan (21 %) 42-61-vuotiaissa. Alahaisin keskiarvo, on 42-61-vuotiailla (2,6) ja korkein 25-41-vuotiailla (2,9). Näiden kahden keskiarvon väliin jää alle 25-vuotiaat keskiarvolla 2,8. Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite



Kuvio 13. Tällä hetkellä esihenkilön motivointia auttamalla työntekijäänsä kehittymään työssään (n=209)

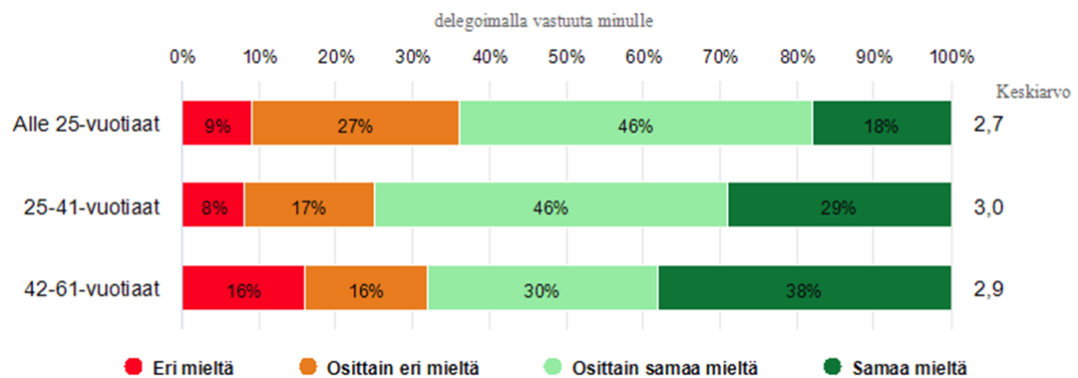
3.)

Seuraava väittämä on: tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua viestimällä tärkeistä asioista selkeästi (kuvio 14). Kaikissa ikäpolvissa vastaajat ovat melko samaa mieltä väitteestä. Noin kymmenesosa vastaajista kaikissa ikäpolvissa on eri mieltä. Osittain eri mieltä on alle 25-vuotiaista vajaa viidesosa (18 %), hieman päälle viidesosa (22 %) 25-41-vuotiaista ja vajaa neljäsosa (27 %) 42-61-vuotiaista. Eniten väitteen kanssa osittain samaa mieltä ovat 25-41-vuotiaat (40 %). Noin neljäsosa (27 %) sekä alle 25-vuotiaista vastaajista että 42-61-vuotiaista vastaajista on osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Selkeästi eniten samaa mieltä väitteen kanssa ovat hieman vajaa puolet (46 %) alle 25-vuotiaista. Vajaa kolmasosa (29 %) 25-41-vuotiaista ja hiukan yli kolmasosa (36 %) 42-61-vuotiaista ovat samaa mieltä väitteen kanssa. Korkein keskiarvo on alle 25-vuotiailla (3,1) ja kahdella muulla ikäpolvella se on hieman alempi (2,9). Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä eli käyttäytymiseroja ikäpolvien välillä ei löytynyt. (liite 3.)



Kuvio 14. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua viestimällä tärkeistä asioista selkeästi (n=209)

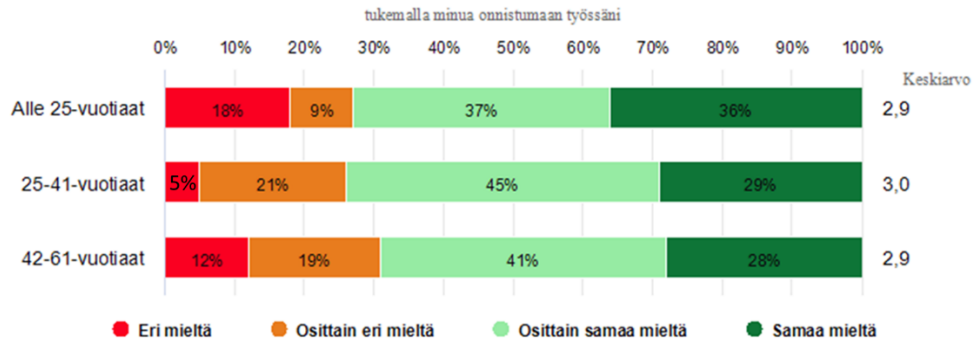
Seuraavan väittämän, tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua delegoimalla vastuuta, vastaukset näkyvät kuviossa 15. Kuviota 15 katsomalla voi havaita, että kaikissa ikäpolvissa mielipiteet jakautuvat melko tasaisesti. Eniten eri mieltä väittämän kanssa ovat 42-61-vuotiaat (16 %). Vajaa kymmenesosa alle 25-vuotiaista (9 %) ja 25-41-vuotiaista (8 %) ovat väitteen kanssa eri mieltä. Osittain eri mieltä alle 25-vuotiaista on hiukan yli neljäsosa (27 %), 25-41-vuotiaista ja 42-61-vuotiaista vajaa viidesosa (17 %, 16 %). Osittain samaa mieltä on 46 % alle 25-vuotiaista ja 25-41-vuotiaista. Vajaa kolmasosa (30 %) 42-61-vuotiaista on väitteen kanssa osittain samaa mieltä. Samaa mieltä vastanneiden osuus eri ikäpolvittain vaihteli selkeästi eniten. Vajaa viidesosa (18 %) alle 25-vuotiaista, vajaa kolmasosa (29 %) 25-41-vuotiaista ja 38 % 42-61-vuotiaista on väitteen kanssa samaa mieltä. Korkein keskiarvo on 25-41-vuotiailla (3,0) ja alhaisin alle 25-vuotiailla (2,7). Näiden kahden keskiarvon väliin jää 42-61-vuotiaat (2,9). Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 15. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua delegoimalla vastuuta (n=209)

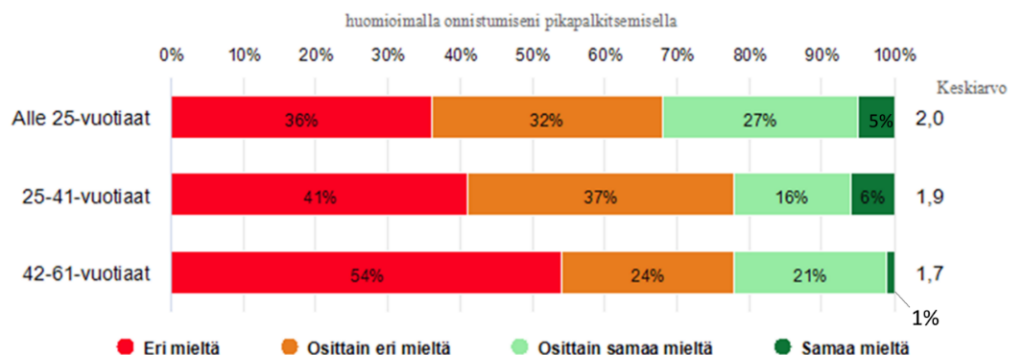
Kuviossa 16. on vastaukset väittämästä: tällä hetkellä esihenkilöni motivoi tukemalla minua onnistumaan työssäni. Kaikissa ikäpolvissa mielipiteet jakautuvat melko samansuuntaisesti. Vähiten väitteen kanssa on eri mieltä 25-41-vuotiaat (5 %). Eri mieltä alle 25-vuotiaista vastaajista on noin viidesosa, (18 %) ja 42-61-vuotiaista päälle kymmenesosa (12 %). Vain vajaa kymmenesosa (9 %) alle 25-vuotiaista, noin viidesosa (21 %) 25-41-vuotiaista sekä 42-62-vuotiaista (19 %) on väitteen kanssa osittain eri mieltä. Osittain samaa mieltä ovat tämän väitteen kanssa kaikista suurin osa vastaajista kaikissa ikäpolvissa. Reilusti päälle kolmasosa (37 %) alle 25-vuotiaista, vajaa puolet (45 %) 25-41-vuotiaista ja noin viidesosa (41 %) 42-61-vuotiaista ovat osittain samaa mieltä. Päälle neljäsosa 25-41-vuotiaista (29 %) sekä 42-61-vuotiaista (28 %) ja päälle kolmasosa alle 25-vuotiaista (36

%) vastaajista ovat samaa mieltä tämän väitteen kanssa. Korkein keskiarvo on 25-41-vuotiailla (3,0). Kahdella muulla ikäpolvella keskiarvona on sama 2,9. Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



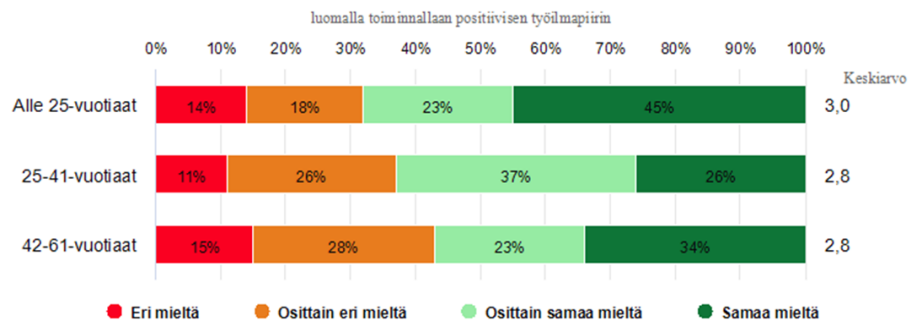
Kuvio 161. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi tukemalla minua onnistumaan työssäni (n=209)

Kuviossa 17 on vastaukset väittämälle: tällä hetkellä esihenkilöni motivoi huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemalla. Tästä väittämästä suurin osa kaikissa ikäpolvissa on eri mieltä tai osittain erimieltä. Reilusti yli puolet (54 %) 42-61-vuotiaista reilusti vajaa puolet 25-41-vuotiaista (41 %) ja päälle kolmasosa (36 %) alle 25-vuotiaista on tämän väitteen kanssa eri mieltä. Osittain eri mieltä 42-61-vuotiaista on noin neljäsosa (24 %), 25-41-vuotiaista reilusti päälle kolmasosa (37 %) ja alle 25-vuotiaista noin kolmasosa (32 %). Osittain samaa mieltä väitteen kanssa on alle 25-vuotiaista 32 %, 25-41-vuotiaista 37 % ja 42-61-vuotiaista 24 %. Osittain samaa mieltä olevien osuudet eri ikäpolvittain liikkuvat 10 prosenttiyksikön sisällä. Noin neljäsosa (27 %) alle 25-vuotiaista, noin kuudesosa (16 %) 25-41-vuotiaista ja noin viidesosa (21 %) 42-61-vuotiaista on osittain samaa mieltä. Pienin osa vastaajista kaikissa ikäryhmissä on väitteen kanssa samaa mieltä. Nämä osuudet ovat alle 25-vuotiaissa 5 %, 25-41-vuotiaissa 6 % ja 42-61-vuotiaissa 1 %. Alhaisin keskiarvo on 42-61-vuotiailla (1,7). Korkein keskiarvo on alle 25-vuotiailla (2,0) ja tästä hieman alhaisempi keskiarvo on 25-41-vuotiailla (1,9). Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 17. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemalla (n=209)

Kuvio 18 näyttää vastaukset väittämälle: tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin. Heti kuviota 18 katsoessa voi huomata, että kaikkien ikäpolvien vastaukset ovat melko saman suuntaiset. Eniten huomiota herättävät 25-41-vuotiden osittain samaa mieltä olevien osuuden suuruus verrattuna kahteen muuhun ikäpolveen. Tästä väitteestä eri mieltä olivat alle 25-vuotiaista 14 %, 25-41-vuotiaista 11 % ja 42-61-vuotiaista 15 %. Osittain eri mieltä olivat alle 25-vuotiaista noin viidesosa (18 %) ja päälle neljäs osa 25-41-vuotiaista (26 %) sekä 42-61-vuotiaista (28 %). Korkein keskiarvo on alle 25-vuotiailla (3,0) ja kahdella muulla ikäpolvella keskiarvo on sama (2,8). Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)

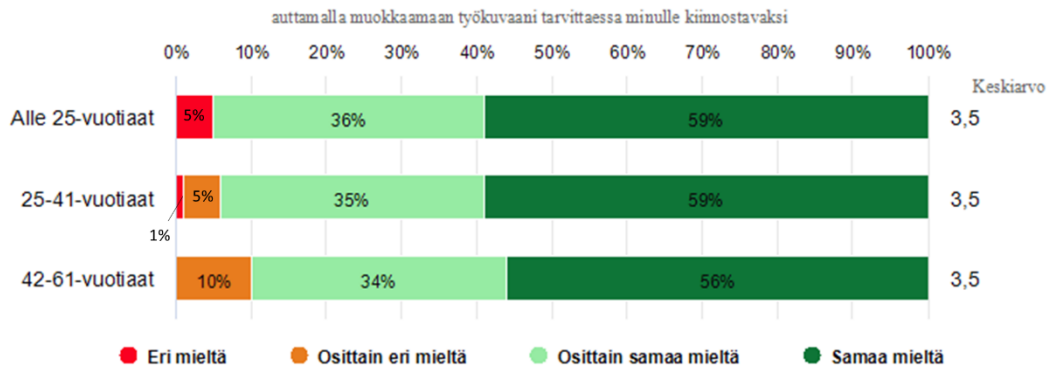


Kuva 18. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin (n=209)

5.2 Parhaimmaksi koetut esihenkilön erilaiset motivointikeinot eri ikäpolvittain

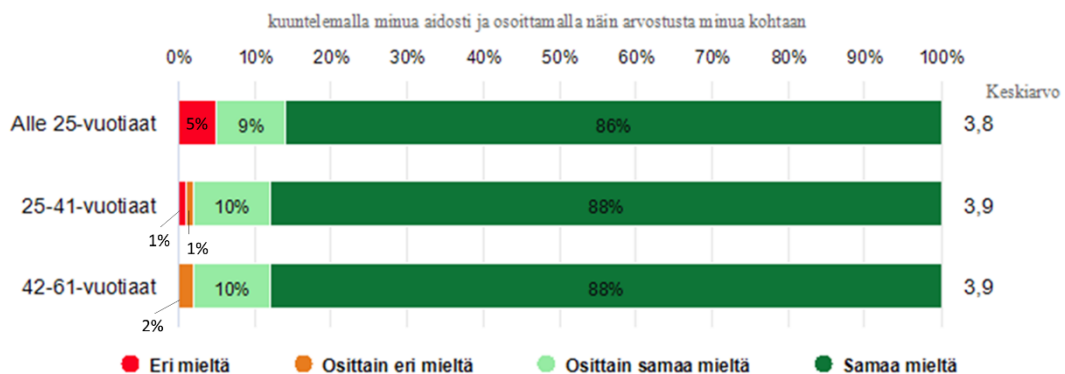
Seuraavissa väitteissä halutaan tietää, mitkä esihenkilön motivointikeinot koetaan parhaimpana eri ikäpolvien näkökulmasta.

Seuraava kuvio (19) on väittämästä esihenkilöni motivoisi minua parhaiten auttamalla muokkaamaan työkuvaani tarvittaessa minulle kiinnostavaksi. Heti kuviota 19 katsoessa huomaa, että osittain samaa mieltä sekä samaa mieltä vastanneiden määrä on melko tasainen kaikissa ikäpolvissa. Alle 25-vuotiaista ja 25-41-vuotiaista samaa mieltä on 59 % ja 42-61- samaa mieltä on 56 %. Osittain samaa mieltä kaikissa ikäpolvissa on reilu kolmasosa: alle 25-vuotiaat 36 %, 25-41-vuotiaat 35 % ja 42-61-vuotiaat 34 %. Kukaan alle 25-vuotiaista ei ole väitteen kanssa osittain eri mieltä. Osittain eri mieltä on 25-41-vuotiaista 5 % ja 42-61-vuotiaista 10 %. Kukaan taas 42-61-vuotiaista ei ole väitteen kanssa eri mieltä ja 25-41-vuotiaista eri mieltä olevien osa on vain 1 %. Eniten eri mieltä väitteen kanssa on alle 25-vuotiaat (10 %). Keskiarvo kaikilla ikäpolvilla on sama 3,5. Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



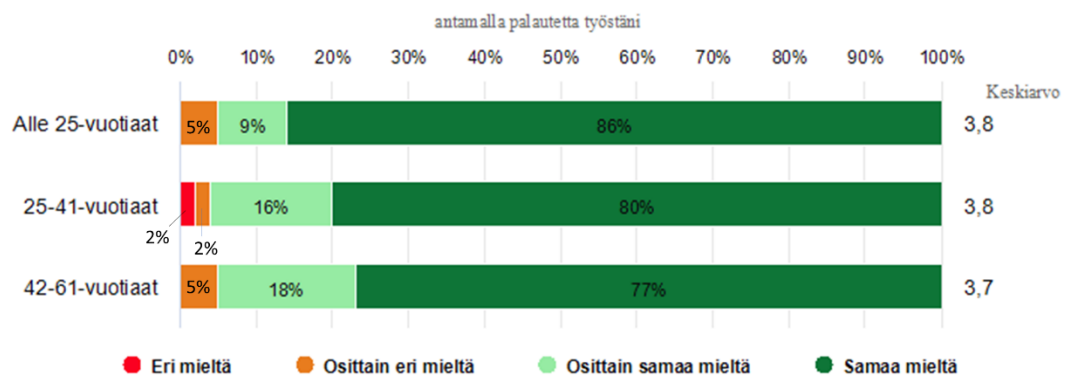
Kuvio 19. Esihenkilöni motivoisi minua parhaiten auttamalla muokkaamaan työkuvaani tarvittaessa minulle kiinnostavaksi (n=209)

Seuraava väittämä on: Esihenkilöni motivoisi parhaiten kuuntelemalla minua aidosti ja osoittamalla näin arvostusta minua kohtaan (kuvio 20). Heti kuviota 20 katsomalla huomaa selkeästi suurimman osan vastaajista kaikissa ikäpolvissa olevan väitteen kanssa samaa mieltä. Kahdessa ikäpolvessa, 25-41-vuotiaat sekä 42-61-vuotiaat, 88 % vastanneista on väitteen kanssa samaa mieltä. Samaa mieltä alle 25-vuotiaista on 86 %. Osittain samaa mieltä vastanneiden osuus on kaikissa ikäpolvissa noin kymmenesosa: alle 25-vuotiaat 9 %, 25-41-vuotiaat 10 % ja 42-61-vuotiaat 10 %. Alle 25-vuotiaista kukaan ei ollut väittämän kanssa osittain eri mieltä. Kahdessa muussa ikäpolvessa osittain eri mieltä vastanneiden osuus jää myös todella pieneksi, 25-41-vuotiaat 1 % ja 42-61-vuotiaat 2 %. 42-61-vuotiaista kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä ja 25-41-vuotiaistakin eri mieltä vastanneiden osuus on vain 1 %. Suurin eri mieltä vastanneiden määrä on alle 25-vuotiaissa (5 %). Pienin keskiarvo on alle 25-vuotiaissa (3,8) ja kahdessa muussa ikäpolvessa keskiarvo on sama (3,9). Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitse-



Kuvio 20. Esihenkilöni motivoisi minua parhaiten kuuntelemalla minua aidosti ja osoittamalla näin arvostusta minua kohtaan (n=209)
viä. (liite 3.)

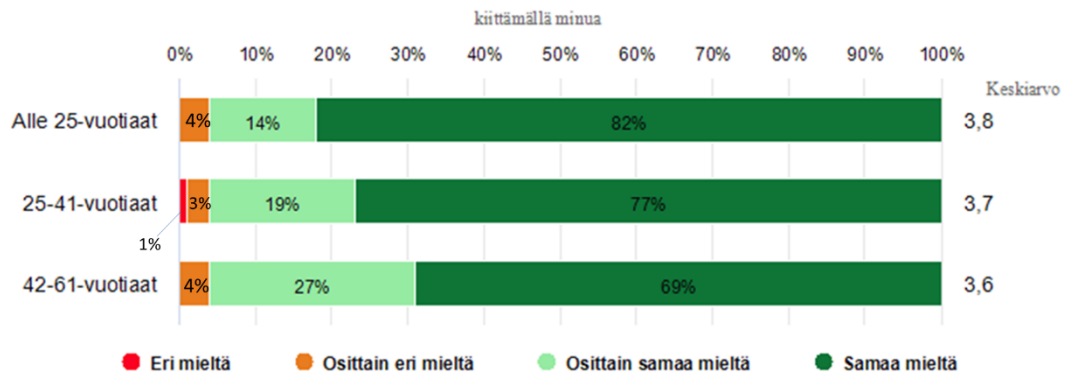
Seuraava väittämä on: esihenkilöni motivoisi minua parhaiten antamalla palautetta työstäni (kuvio 21). Tarkkailemalla kuviota 21, voi heti huomata, että suurin osa vastaajista kaikissa ikäpolvissa on väitteen kanssa samaa mieltä. Kuviosta pistää silmään myös se, että eri mieltä väitteen kanssa on ollut vain osa 25-41-vuotiaista. Samaa mieltä olevien osuus on alle 25-vuotiaissa 86 %, 25-41-vuotiaissa 80 % ja 42-61-vuotiaissa 77 %. Osittain samaa mieltä on 42-61-vuotiaista 18 %, 25-41-vuotiaista 16 % ja alle 25-vuotiaista 9 %. Osittain samaa mieltä on alle-25-vuotiaista sekä 42-61-vuotiaista 5 %. Osittain samaa mieltä olevien määrä jää 25-41-vuotiaissa kahteen prosenttiin. Eri mieltä olevien osuus on 25-41-vuotiaistakin vain kaksi prosenttia. Keskiarvot liikkuvat kaikissa ikäpolvissa melko samana. Alhaisin keskiarvo on 42-61-vuotissa (3,7) ja alle 25-vuotiaissa sekä 25-41-vuotiaissa keskiarvo on 3,8. Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuva 21. Esihenkilöni motivoisi minua parhaiten antamalla palautetta työstäni (n=209)

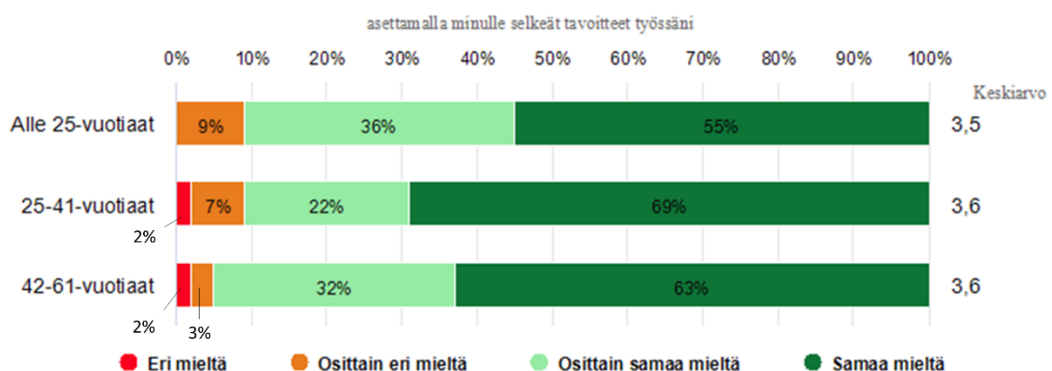
Seuraava väittämä on: esihenkilöni motivoisi minua parhaiten kiittämällä minua (kuvio 22). Kuvio 22 osoittaa heti suurimman osan kaikissa ikäryhmissä olevan väitteen kanssa samaa- tai osittain samaa mieltä. Tässäkään väittämässä kukaan alle 25-vuotiaista tai 42-61-vuotiaista ei ole eri mieltä. Neljä viidesosa alle 25-vuotiaista (82 %), noin kolme neljäsosaa 25-41-vuotiaista (77 %) ja noin kaksi kolmasosaa 42-61-vuotiaista (69 %) on väitteen kanssa samaa mieltä. Osittain samaa mieltä alle 25-vuotiaista on 14 %, 25-41-vuotiaista 19 % ja 42-61-vuotiaista 27 %. Osittain eri mieltä väitteen kanssa on alle 25-vuotiaista ja 42-61-vuotiaista vain 4 %. Osittain eri mieltä osuus 25-41-vuotiaista on 3 %. Vain 1 % 25-41-vuotiaista oli väitteen kanssa eri mieltä. Korkein keskiarvo on alle 25-vuotiaissa (3,8). Tästä seuraavaksi korkein keskiarvo on 25-41-vuotiaissa (3,7) ja matalin keskiarvo

on 42-61-vuotiaissa (3,6). Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



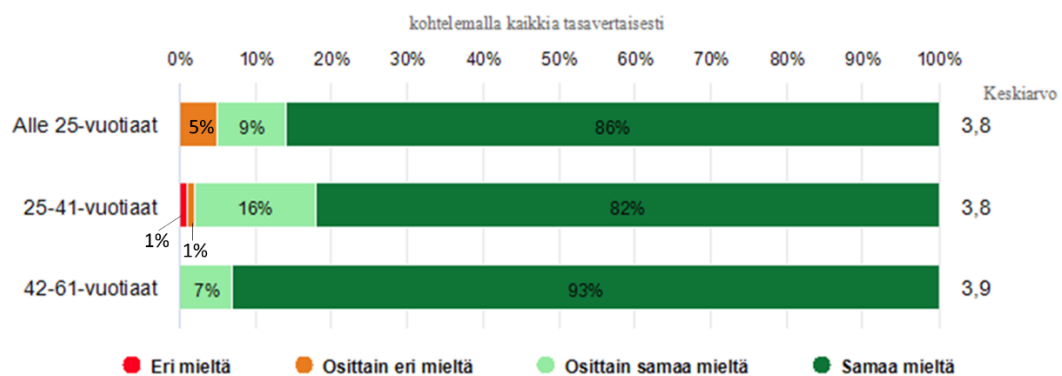
Kuvio 22. esihenkilöni motivoisi minua parhaiten kiittämällä minua (n=209)

Kuvio 23 on väittämästä esihenkilöni motivoisi minua parhaiten asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni. Kuviota 23 katsoessa voi huomata, että kukaan alle 25-vuotias ei ole väittämän kanssa eri mieltä. Samaa mieltä väittämän kanssa on 25-41-vuotiaista 69 %, 42-61-vuotiaista 63 % ja alle 25-vuotiaista 55 %. Osittain samaa mieltä alle 25-vuotiaista on hieman päälle kolmasosa (36 %), 42-61-vuotiaista hieman alle kolmasosa (32 %) ja alle 25-vuotiaista noin viidesosa (22 %). Osittain eri mieltä kaikista ikäpolvista on alle kymmenesosa, alle 25-vuotiaista 9 %, 25-41-vuotiaista 7 % ja 42-61-vuotiaista 3 %. Eri mieltä vastanneiden osuus on 2 % sekä 25-41-vuotiaissa että 42-61-vuotiaissa. Keskiarvot liikkuvat melko samoissa luvuissa. Keskiarvo on 3,6 25-41-vuotiaissa sekä 41-61-vuotiaissa. Kahta ikäpolvea hieman pienempi keskiarvo on alle 25-vuotiaissa (3,5). Vastuserot eri ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3)



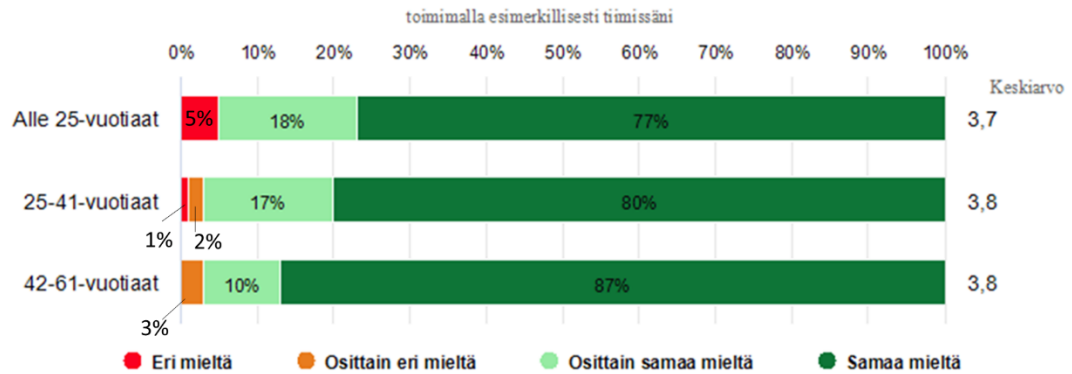
Kuvio 23. Esihenkilöni motivoisi minua parhaiten asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni (n=209)

Kuviossa 24 on tulokset väittämästä esihenkilöni motivoisi minua parhaiten kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti. Suurin osa vastaajista kaikissa ikäpolvissa on väitteen kanssa selkeästi samaa mieltä. Huomiota herättää myös se, että 42-61-vuotiaista kukaan ei ole ollut väitteen kanssa eri mieltä tai osittain eri mieltä. Hieman päälle neljäviidesosaa 25-41-vuotiaista (82 %), 93 % 42-61-vuotiaista ja 86 % alle 25 vuotiaista on vastannut olevansa väitteen kanssa samaa mieltä. Osittain samaa mieltä olevien määrä on todella paljon pienempi, alle 25-vuotiaissa 9 %, 25-41-vuotiaissa 16 % ja 42-61-vuotiaissa 7 %. Kukaan 42-61-vuotiaista ei ole väitteen kanssa osittain eri mieltä tai eri mieltä. Vain 5 % alle 25-vuotiaista on väitteen kanssa osittain eri mieltä ja yksi prosentti 25-41-vuotiaista on väitteen kanssa sekä osittain eri mieltä että eri mieltä. Keskiarvot ovat samat ikäpolvissa alle 25-vuotiaissa (3,8) ja 25-41-vuotiaissa (3,8). Suurin keksiarvo on 42-61-vuotiaissa (3,9). Vastauuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



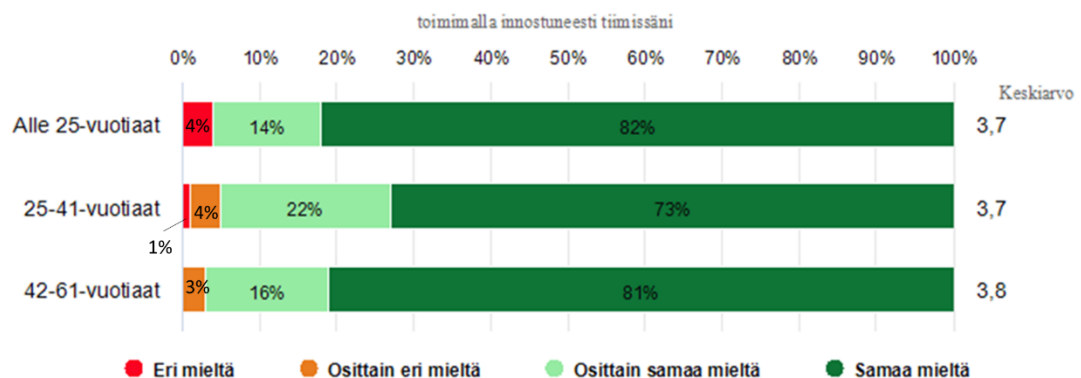
Kuvio 24. Esihenkilöni motivoisi minua parhaiten kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti (n=209)

Kuvio 25 näyttää vastaukset väittämään esihenkilöni motivoisi minua parhaiten toimimalla esimerkillisesti tiimissäni. Kaikilla ikäpolvilla on samansuuntaiset mielipiteet tästä väittämästä. Suurin osa kaikissa ikäpolvissa on ollut väitteen kanssa samaa mieltä: alle 25-vuotiaat 77 %, 25-41-vuotiaat 80 % ja 42-61-vuotiaat 87 %. Noin videossa alle 25-vuotiaista (18 %) sekä 25-41-vuotiaista (17 %) ja kymmenesosa 42-61-vuotiaista (10 %) on osittain samaa mieltä. Kukaan alle 25-vuotiaista ei ole väitteen kanssa osittain eri mieltä, mutta 5 % on eri mieltä. Myös ikäpolvessa 42-61-vuotiaat kukaan ei vastannut olevansa eri mieltä, mutta 3 % on osittain eri mieltä. Osittain eri mieltä 25-41-vuotiaista vastaajista on yksi prosentti ja eri mieltä on kaksi prosenttia. Keskiarvo on sama (3,8) 25-41-vuotiaissa ja 42-61-vuotiaissa. Hieman pienempi keksiarvo on alle 25-vuotiaissa (3,7). Vastauuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



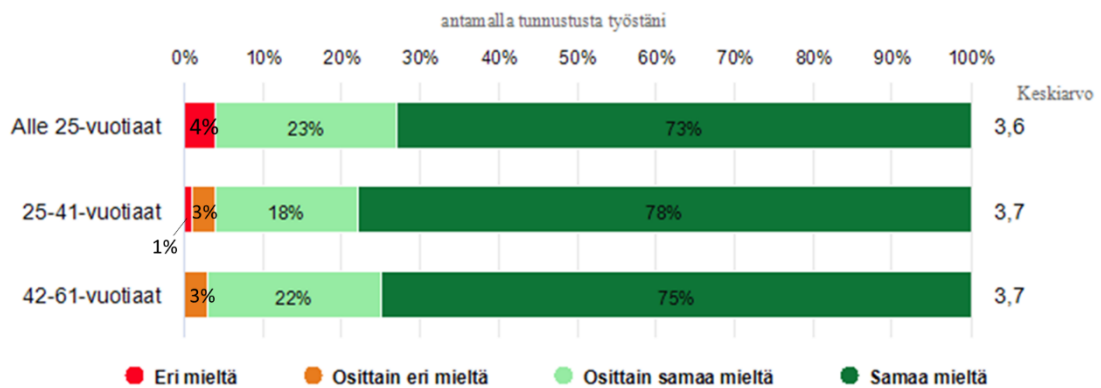
Kuvio 25. Esihenkilö motivoisi minua parhaiten toimimalla esimerkillisesti tiimissäni (n=209)

Kuviossa 26 on vastaukset väittämälle esihenkilöni motivoisi minua parhaiten toimimalla innostuneesti tiimissä. Kuvioista (26) huomaa oitis, että alle 25-vuotiaat sekä 42-61-vuotiaat vastaajat ovat väittämästä melko samaa mieltä. Ikäpolven 25-41-vuotiaat vastaajat eroavat mielipiteellään hieman kahdesta muusta ikäpolvesta. Noin neljä viidesosaa alle 25-vuotiaista (82 %) sekä 42-61-vuotiaista ja 73 % 25-41-vuotiaista vastaajista on väitteen kanssa samaa mieltä. Osittain samaa mieltä alle 25-vuotiaista on 14 %, 25-41-vuotiaista 22 % ja 42-61-vuotiaista 16 %. Kukaan alle 25-vuotiaista ei ole ollut väitteen kanssa osittain samaa mieltä, mutta 25-41-vuotiaista näin vastasi 4 % ja 42-61-vuotiaista 3 %. Kukaan 42-61-vuotiaista ei ole ollut väitteen kanssa eri mieltä. Eri mieltä alle 25-vuotiaista on 4 % ja 25-41-vuotiaista vain 1 %. Keskiarvoista korkein on alle 25-vuotiailla (3,8). Kahdella muulla ikäpolvella keskiarvo on sama 3,7. Vastaukset ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 26. Esihenkilöni motivoisi minua parhaiten toimimalla innostuneesti tiimissä (n=209)

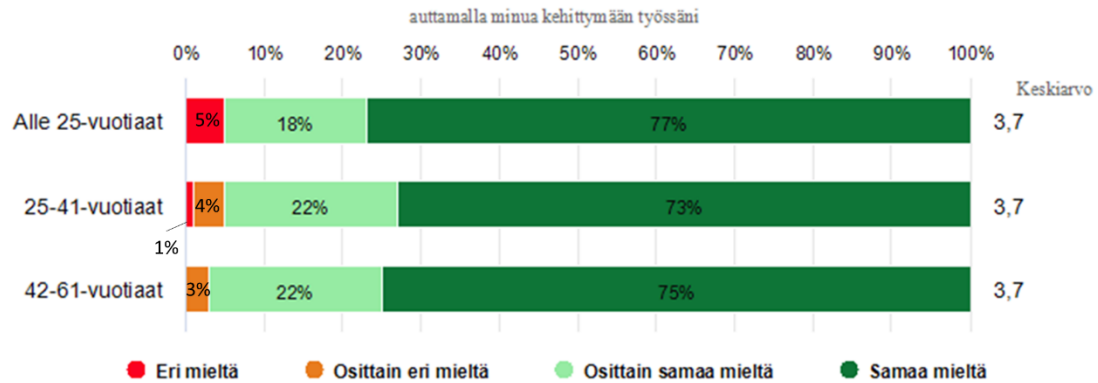
Kuviosta 27 voi nähdä vastaukset väittämälle esihenkilöni motivoisi minua parhaiten antamalla tunnustusta työstäni. Heti kuviota (27) katsomalla huomaa, että kaikissa ikäpolvissa prosentuaaliset osuudet ovat melko samankokoisia. Ainoana erona on, että kukaan alle 25-vuotias ei ole osittaan eri mieltä ja kukaan 42-61-vuotiaista ei ole eri mieltä väitteen kanssa. Samaa mieltä väitteen kanssa on 25-vuotiaista 73 %, 25-41-vuotiaista 78 % ja 42-61-vuotiaista 75 %. Osittain samaa mieltä kaikissa ikäpolvissa on noin neljäsosa (alle 25-vuotiaat 23 %, 25-41-vuotiaat 18 %, 41-61-vuotiaat 22 %). Osittain eri mieltä väitteen kanssa on 42-61-vuotiaista 3 %, 25-41-vuotiaista 3 %. Eri mieltä väitteen kanssa on ollut alle 25-vuotiaista 4 % ja 25-41-vuotiaista 1 %. Keskiarvoista suurin (3,7) on 25-41-vuotiailla ja 42-61-vuotiailla. Hieman pienempi keskiarvo on alle 25-vuotiailla (3,6). Vastauuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 27. Esihenkilöni motivoisi minua parhaiten antamalla tunnustusta työstäni (n=209)

Kuvio 28 näyttää vastaukset väittämään esihenkilöni motivoisi parhaiten auttamalla minua kehittymään työssäni. Kaikkien ikäpolvien vastaukset menevät melko samassa linjassa toistensa kanssa. Samaa mieltä väitteen kanssa on alle 25-vuotiaista 77 %, 25-41-vuotiaista 73 % ja 32-61-vuotiaista 75 %. Osittain samaa mieltä kaikissa ikäpolvissa on noin viidesosa vastaajista (alle 25-vuotiaat 18 %, 25-41-vuotiaat 22 % ja 42-61-vuotiaat 22 %). Osittain eri mieltä 42-61-vuotiaista on 3 %, 25-41-vuotiaista 4 % ja alle 25-vuotiaista ei kehtään. Kuitenkin alle 25-vuotiaista eri mieltä on 5 %. Vain yksi prosentti 25-41-vuotiaista on

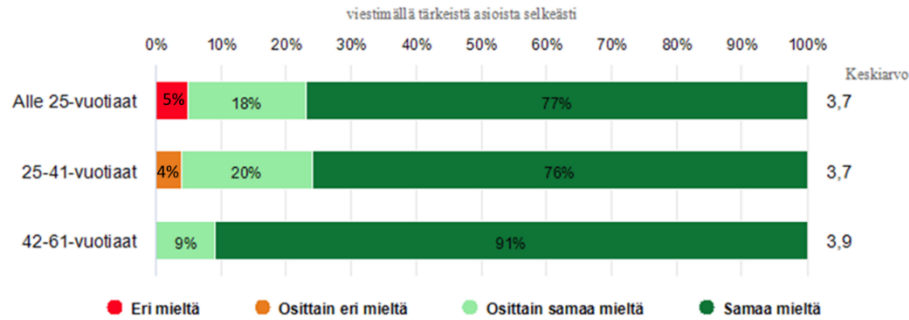
väitteen kanssa eri mieltä. Kukaan 42-61-vuotiaista ei ole väitteen kanssa eri mieltä. Keskiarvo on kaikissa ikäpolvissa sama 3,7. Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 28. Esihenkilön motivoisi parhaiten auttamalla minua kehittymään työssäni (n=209)

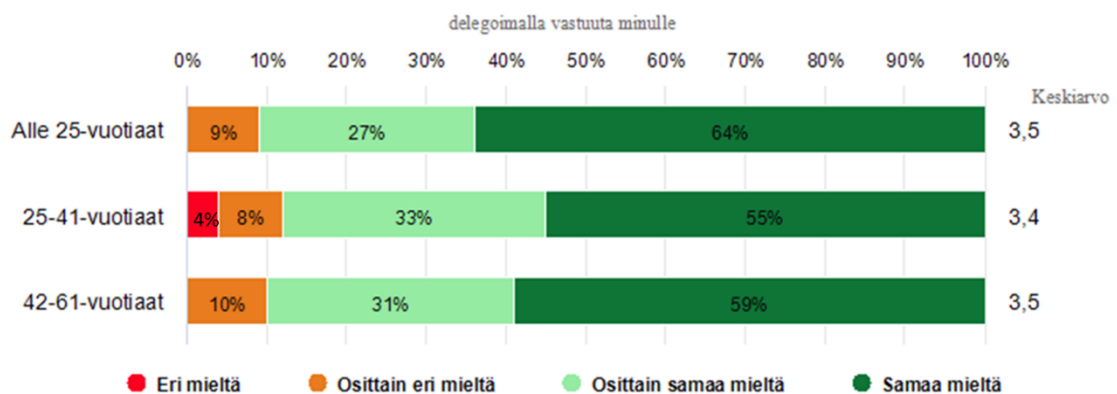
Kuviosta 29 voi nähdä vastaukset väittämälle esihenkilöni motivoisi minua parhaiten viestimällä tärkeistä asioista selkeästi. Silmään pistävin ero vastauksissa on siinä, että kaikki 42-61-vuotiaat ovat väitteen kanssa joko osittain samaa mieltä tai eri mieltä. Kahdessa muussa ikäpolvessa eri mieltä tai samaa mieltä olevia on muutama prosentti vastaajista. Selkeästi suurin osa samaa mieltä olevia on 42-61-vuotiaita. Heistä 91 % vastasi olevansa samaa mieltä väitteen kanssa. Muista ikäpolvista alle 25-vuotiaista 77 % ja 25-41-vuotiaista 76 % sanoi olevansa samaa mieltä. Osittain samaa mieltä alle 25-vuotiaista (18 %) ja 25-41-vuotiaista (20 %) on noin viidesosa, kun taas 42-61-vuotiaista osittain samaa mieltä on 9 %. Osittain eri mieltä on vain ikäpolvi 25-41-vuotiaat (4 %). Viisi prosenttia alle 25-vuotiaista on väitteen kanssa eri mieltä. Keskiarvoissa selkeästi korkein arvo on 42-61-vuotiaissa (3,9). Muissa kahdessa ikäpolvessa keskiarvo on sama 3,7.

Kruskal-Wallis testin (liite 3) perusteella, tässä väittämässä ero on tilastollisesti merkitsevä eri ikäpolvien välillä ja $P=0,039$. Kun eroa katsotaan tarkemmin (liite 3), huomataan että merkitsevä ero on ollut ikäpolven 25-41-vuotiaat sekä ikäpolven 42-61-vuotiaat välisessä käyttäytymisessä. Kaikki 42-61-vuotiaista vastaajista on vastannut olevansa väittämän kanssa samaa mieltä ja vain 9 % osittain samaa mieltä. Tähän verrattuna ikäpolvessa 25-41-vuotiaat vastaajat ovat enemmän vain osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Lisäksi osa vastaajista ikäpolvessa 25-41-vuotiaat ovat osittain eri mieltä väitteen kanssa.



Kuvio 29. Esihenkilöni motivoisi minua parhaiten viestimällä tärkeistä asioista selkeästi (n=209)

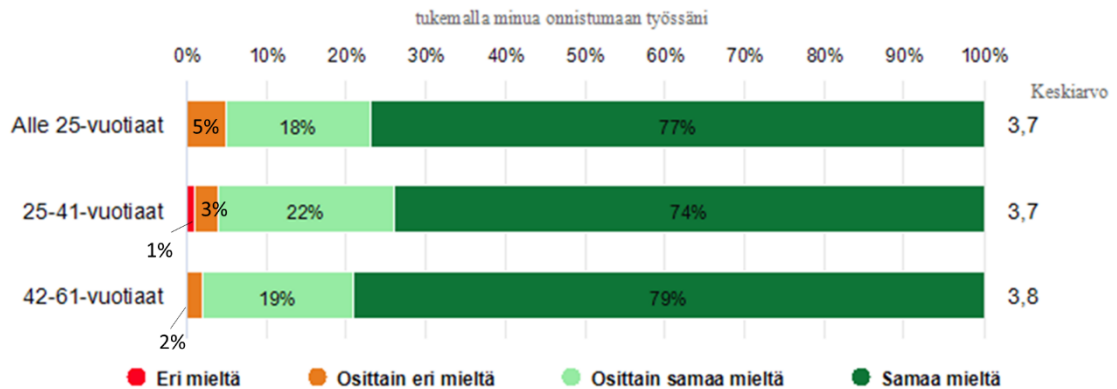
Kuvio 30 näyttää vastaukset väittämälle esihenkilöni motivoisi minua parhaiten delegoimalla vastuuta minulle. Kuviota 30 katsomalla huomaa vastausten jakautuvan melko tasaisesti kaikkien ikäpolvien välillä. Noin kaksi kolmasosaa alle 25-vuotiaista (64 %), hieman yli puolet 25-41-vuotiaista (55 %) ja vajaa kaksikolmasosaa (59 %) 42-61-vuotiaista on väitteen kanssa samaa mieltä. Osittain samaa mieltä olevia on alle 25-vuotiaista 27 %, 25-41-vuotiaista 33 % ja 42-61-vuotiaista 31 %. Osittain eri mieltä olevia on kaikissa ikäpolvissa noin kymmenesosa (alle 25-vuotiaat 9 %, 52-41-vuotiaat 8 % ja 42-61-vuotiaat 10 %). Eri mieltä on ainoastaan 4 % 25-41-vuotiaista. Keskiarvot ovat kaikilla melko samat. Korkein keskiarvo 3,5 on sekä alle 25-vuotiailla että 42-61-vuotiailla. Hieman tämän alle jää 25-41-vuotiaiden keskiarvo 3,4. Vastaukset ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ja käyttäytymiseroja ei löytynyt eri ikäpolvien väliltä. (liite 3.)



Kuvio 30. Esihenkilöni motivoisi minua parhaiten delegoimalla vastuuta minulle (n=209)

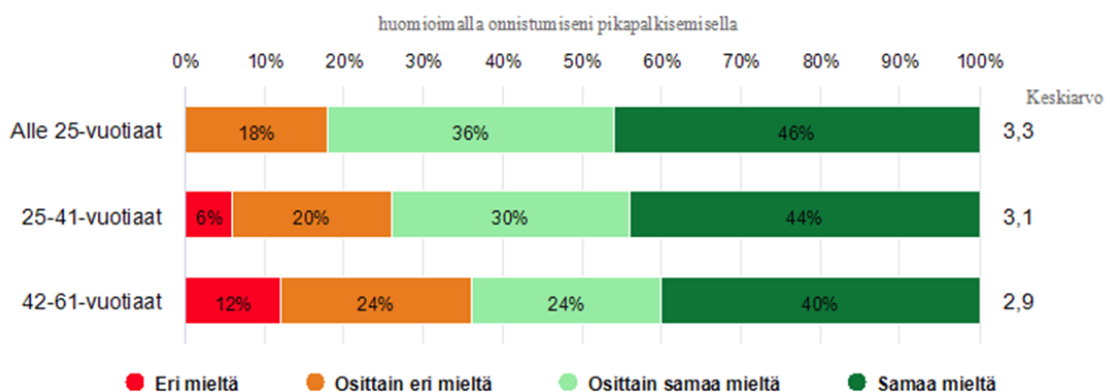
Kuviosta 31 voidaan havaita vastaukset väitteelle: esihenkilöni motivoi parhaiten tuke-
malla minua onnistumaan työssäni. Kaikkien ikäpolvien vastaukset ovat melko saman tyy-
liset. Samaa mieltä väitteen kanssa on 25-vuotiaista 77 %, 25-41-vuotiaista 74 % ja 42-
61-vuotiaista 79 %. Kaikissa ikäpolvissa osittain samaa mieltä on noin videossa (alle 25-
vuotiaat 18 %, 25-41-vuotiaat 22 % ja 42-61-vuotiaat 19 %). Osittain eri mieltä on alle 24-
vuotiaista 5 %, 25-41-vuotiaista 3 % ja 42-61-vuotiaista 2 %. Ainoa ikäpolvi mikä on eri

mieltä väitteen kanssa, on 25-41-vuotiaat (1 %). Keskiarvo on kahdella ikäpolvella, alle 25-vuotiaat ja 25-41-vuotiaat, 3,7 ja yhdellä ikäpolvella, 42-61-vuotiaat, 3,8. Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



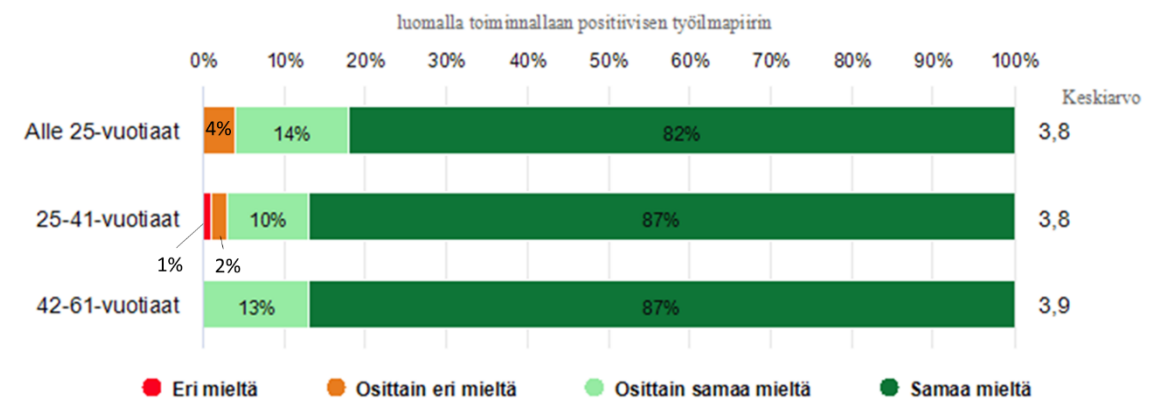
Kuvio 31. Esihenkilöni motivoi parhaiten tukemalla minua onnistumaan työssäni (n=209)

Kuvio 32 näyttää vastaukset väitteelle esihenkilöni motivoi minua parhaiten huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemisella. Kaikissa ikäpolvissa noin kaksiviidesosa vastaajista on samaa mieltä väitteen kanssa (alle 25-vuotiaat 46 %, 25-41-vuotiaat 44 % ja 42-61-vuotiaat 40 %). Osittain samaa mieltä on alle 25-vuotiaista 36 %, 25-41-vuotiaista 30 % ja 41-61-vuotiaista 24 %. Osittain erimieltä olevia on kaikissa ikäryhmissä noin viidesosa (alle 25-vuotiaat 18 %, 25-41-vuotiaat 20 % ja 42-61-vuotiaat 24 %). Kukaan alle 25-vuotiaista ei ole väitteen kanssa eri mieltä, kun taas 25-41-vuotiaista 6 % ja 42-61-vuotiaista 12 % on vastannut näin. Keskiarvoista suurin on alle 25-vuotiailla (3,3), toiseksi suurin 25-41-vuotiailla (3,1) ja pienin 42-61-vuotiailla (2,9). Vastuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite 3.)



Kuvio 32. Esihenkilöni motivoi minua parhaiten huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemisellä (n=209)

Kuviosta 33 nähdään vastaukset väittämään: esihenkilöni motivoisi minua parhaiten luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin. Suurin eroavuus tämän väitteen vastauksissa on siinä, että 42-61-vuotiaista kaikki on väitteen kanssa joko osittain samaa mieltä tai samaa mieltä. Samaa mieltä sekä 42-61-vuotiaista että 25-41-vuotiaista on 87 %. Hie- man päälle neljä viidesosaa alle 25-vuotiaista (82 %) on vastannut olevansa samaa mieltä. Osittain samaa mieltä alle 25-vuotiaista on 14 %, 25-41-vuotiaista 10 % ja 42-61-vuotiaista 13 %. Osittain eri mieltä olevien osio on 25-41-vuotiaissa 2 % ja alle 25-vuoti- aissa 4 %. Kukaan myös alle 25-vuotiaista ei ole ollut eri mieltä väittämän kanssa. Vain yksi prosentti 25-41-vuotiaista on vastannut olevansa eri mieltä väittämän kanssa. Kes- kiarvoista korkein on 42-61-vuotiailla (3,9) ja matalin sekä alle 25-vuotiailla (3,8) että 25- 41-vuotiailla (3,8). Vastauuserot ikäpolvien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (liite



Kuvio 33. Esihenkilöni motivoisi minua parhaiten luomalla toiminnallaan positiivisen työil- mapiirin (n=209)

3)

5.3 Kolme tärkeintä motivoimiskeinoa eri ikäpolvittain

Seuraavaksi tutkittiin mitkä kaikista edellisissä kysymyksessä olevista esihenkilön motivoi- miskeinoista olisi kolme parasta kullekin työntekijälle. Vastaajien tuli valita kolme itselleen parasta esihenkilön motivoimiskeinoa. Tulokset analysoidaan ikäpolvittain. Vastaukset on jaettu neljään kuvioon, jotta niitä olisi helpompi tarkastella. Ensimmäisessä kuviossa on kolme vaihtoehtoa ja lopuissa neljä. Vastaukset on analysoitu myös khii-neliötestillä. Tämä testi testasi, onko eri ikäpolvilla tilastollisesti merkitsevää eroavuutta eli käyttäyty- miseroja valitessaan kolmea parasta motivoimiskeinoaan.

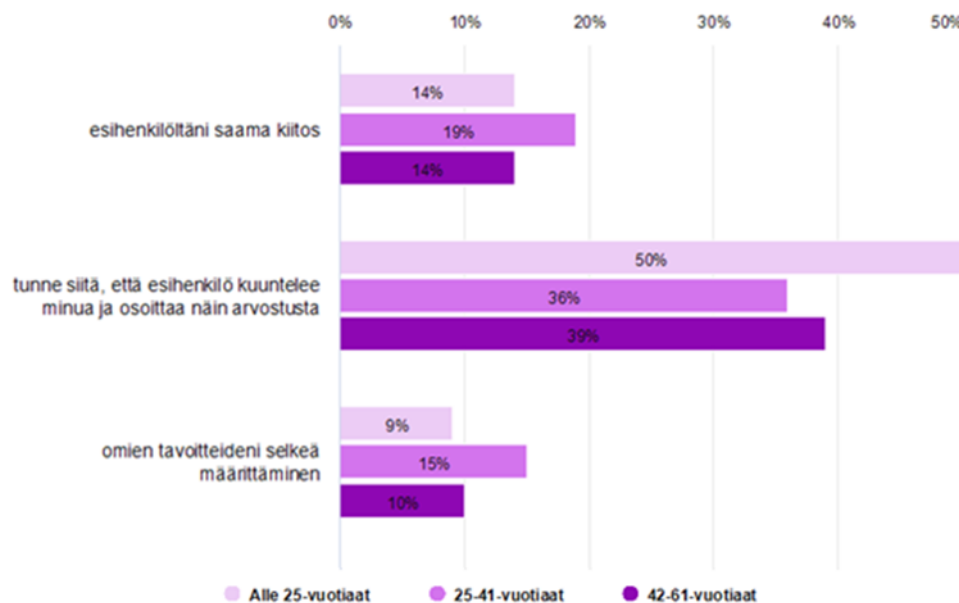
Kuviosta 34 nähdään kolmen ensimmäisen vaihtoehdon tulokset. Kun ensimmäistä kol- mea vastausvaihtoehtoa tarkastellaan kolmen joukkona (kuvio 34), huomaa selkeästi vaihtoehdon tunne siitä, että esihenkilö kuuntelee minua ja osoittaa näin arvostuksensa on kaikilla ikäpolvilla suosituin valinta. Muissa kolmessa vaihtoehdossa kaikki ikäpolvet

ovat melko samaa mieltä valinnoissaan. Poikkeuksena kuitenkin esimerkillisyys esihenkilön toiminnassa, mitä alle 25-vuotiaat eivät ole valinneet kertaakaan yhdeksi kolmesta parhaasta esihenkilön keinosta lisätä motivaatiota.

Ensimmäinen vaihtoehto on: motivaatiotani lisäisi esihenkilöltäni saamani kiitos (kuvio 34). Tässä vaihtoehdossa vastausten jakauma on melko tasainen kaikkien ikäpolvien kesken. Kaikissa ikäpolvissa hieman vajaa viidesosa on vastannut tämän yhdeksi kolmesta parhaasta keinosta lisätä motivaatiota (alle 25-vuotiaat 14 %, 25-41-vuotiaat 19 % ja 42-61-vuotiaat 14 %).

Seuraava vaihtoehto on: minun motivaatiotani lisäisi tunne siitä, että esihenkilö kuuntelee minua ja osoittaa näin arvostusta (kuvio 34). Selkeästi eniten kaikista ikäryhmistä alle 25-vuotiaat on valinnut tämän vaihtoehdon. Heistä jopa puolet (50 %) on vastannut tämän vaihtoehdon yhdeksi kolmesta parhaasta esihenkilön keinosta lisätä motivaatiota. Muissa ikäpolvissa valinneiden osuus on pienempi, 25-41-vuotiaista 36 % ja 42-61-vuotiaista 39 %.

Seuraava vaihtoehto on: minun motivaatiotani lisäisi parhaiten omien tavoitteideni selkeä määrittäminen (kuvio 34). Tähän väittämään vastausprosentit ovat jääneet noin kymmenesosan luokkaan. Vain 9 % alle 25-vuotiaista, 15 % 25-41-vuotiaista ja 10 % 42-61-vuotiaista on valinnut tämän yhdeksi kolmesta parhaasta keinosta lisätä motivaatiota.



Kuvio 34. Vastaajien mielipide esihenkilön parhaista keinoista motivoinnin lisäämiseksi eri ikäpolvittain (n=209)

Kun seuraavaa neljää vaihtoehtoa tarkastellaan joukkona (kuvio 35), voi heti huomata, että alle 25-vuotiaille nämä ovat olleet kaikista suosituimpia valintoja. Viimeinen vaihtoehto, sekä toinen vaihtoehto on saanut kaikilta ikäpolvilta saman verran kannatusta. Ensimmäisessä vaihtoehdossa (kuvio 35), minua motivoisi parhaiten esihenkilön antama apu työssäni kehittymiseen, sekä vaihtoehdossa minua motivoisi parhaiten pikapalkitseminen onnistumisistani on saanut vähiten kannatusta 42-61-vuotiailta. Hieman enemmän näille kahdelle edellä mainitulle vaihtoehdolle on antanut kannatusta 25-41-vuotiaat.

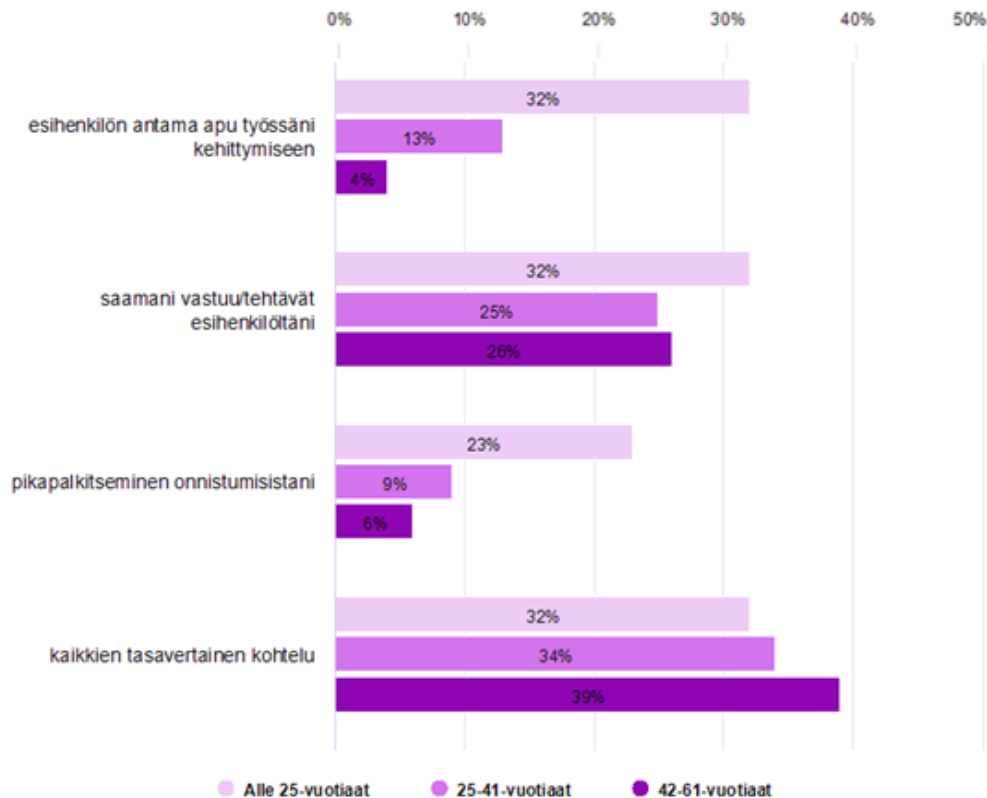
Ensimmäinen vaihtoehto toisesta neljän joukosta on: minun motivaatiotani lisäisi parhaiten esihenkilön antama apu työssäni kehittymiseen (kuvio 35). Selkeästi eniten ikäpolvien kesken tämän vaihtoehdon on valinnut alle 25-vuotiaat (32 %). Vain päälle kymmenesosa 25-41-vuotiaista (13 %) ja 4 % 42-61-vuotiaista on pitänyt tätä vaihtoehtoa yhtenä kolmesta parhaasta keinosta lisätä motivaatiota. Khii-neliö testillä havaittiin ikäpolvien välillä olevan tilastollisesti merkitsevää eroavuutta, $P=0,003$ (liite 4). Kun valitsemisprosentteja ikäpolvien kesken katsotaan tarkemmin (kuvio 30), huomataan että alle 25-vuotiaat eroavat käyttäytymisellään ja ovat valinneet tämän vaihtoehdon muita ikäpolvia selkeästi useammin. Myös 25-41-vuotiaiden sekä 42-61-vuotiaiden vastauksissa on selkeä ero. Kaikkien ikäpolvien kesken löytyy siis selkeää käyttäytymiseroa.

Seuraava vaihtoehto on: minun motivaatiotani lisäisi parhaiten saamani vastuu/tehtävät esihenkilöltäni (kuvio 35). Kaikkien ikäpolvien vastaukset jakautuvat melko tasaisesti. Tämän on valinnut yhdeksi kolmesta parhaasta esihenkilön keinosta lisätä motivaatiota alle 25-vuotiaista 32 %, 25-41-vuotiaista 25 % ja 42-61-vuotiaista 26 %.

Seuraava vaihtoehto on: minun motivaatiotani lisäisi parhaiten pikapalkitseminen onnistumisistani (kuvio 35). Tämän vaihtoehdon kaikkien ikäpolvien kesken on valinnut selkeästi eniten alle 25-vuotiaat, joista 23 % valitsi tämän vaihtoehdon. Vajaa kymmenesosa 25-41-vuotiaista (9 %) ja vain 6 % 42-61-vuotiaista piti tätä vaihtoehtoa yhtenä kolmesta parhaasta keinosta lisätä motivaatiota. Khii-neliö testillä havaittiin ikäpolvien välillä olevan tässä vaihtoehdossa merkitsevää eroavuutta, mutta hieman lievemmin $P=0,057$ (liite 4). Käyttäytymisero oli tarkemmin katsottuna (kuvio 35) alle 25-vuotiailla verrattuna kahteen muuhun ikäpolveen. Heille tämä vaihtoehto on selkeästi parempi kuin kahdelle muulle ikäpolvelle.

Seuraava vaihtoehto on: minun motivaatiotani lisäisi parhaiten kaikkien tasavertainen kohdelu (kuvio 35). Tässä vaihtoehdossa vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti kaikkien ikäpolvien kesken. Kaikki ikäpolvet pitävät tätä esihenkilön motivointikeinoa melko hyvänä. Hieman parempana motivaatiokeinona tätä vaihtoehtona pitää kaikista ikäpolvista

42-61-vuotiaat. Tämän vaihtoehdon on valinnut noin kolmasosa jokaisesta ikäpolvesta (alle 25-vuotiaista 32 %, 25-41-vuotiaista 34 % ja 42-61-vuotiaista 39 %).



Kuvio 35. Vastaajien mielipide esihenkilön parhaista keinoista motivoinnin lisäämiseksi eri ikäpolvittain (n=209)

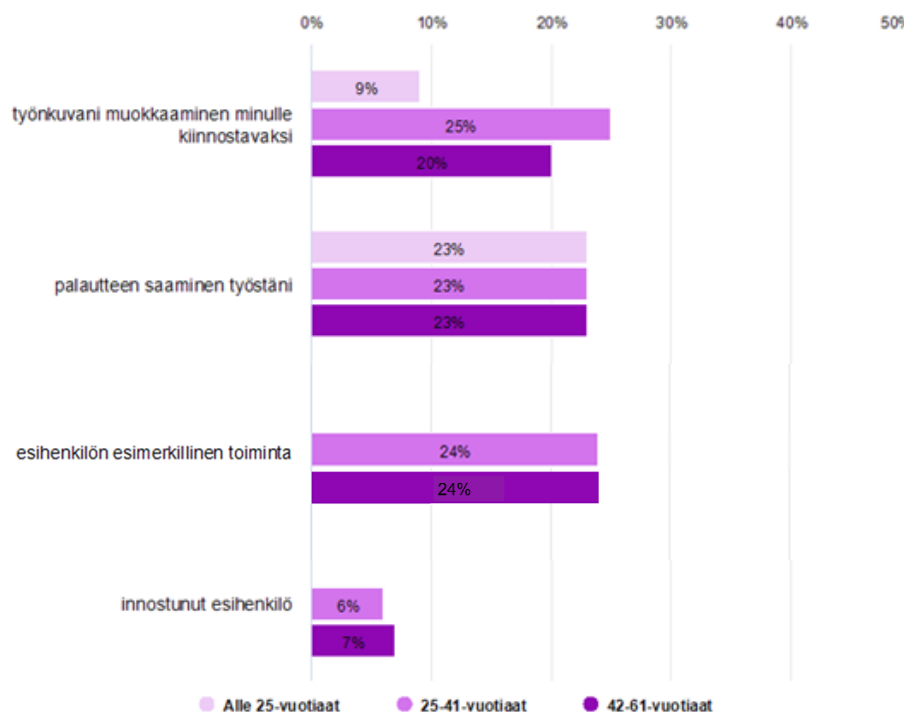
Sitten siirrytään seuraavaan neljän joukkoon (kuvio 36). Heti kuviota 36 katsoessa voi huomata, että selkeästi vähiten kannatusta on saanut esihenkilön esimerkillinen toiminta sekä innostunut esihenkilö. Kahden ikäpolven, 25-41-vuotiaat ja 42-61-vuotiaat, keskuudessa kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa on saanut melko tasaista kannatusta. Ensimmäinen vaihtoehto on saanut selkeästi vähiten kannatusta alle 25-vuotiailta.

Ensimmäinen vaihtoehto kuviosta 36 on minun motivaatiotani lisäksi parhaiten työnkuvani muokkaaminen minulle kiinnostavaksi (kuvio 36). Kaikkien ikäpolvien vastaukset eroavat jonkun verran toisistaan. Hieman parempana motivaatiokeinona tätä pitää 25-41-vuotiaat sekä 42-61-vuotiaat kuin alle 25-vuotiaat. Tämän yhdeksi kolmesta parhaasta keinosta lisätä motivaatiota on valinnut alle 25-vuotiaista 9 %, 25-41-vuotiaista 25 % ja 42-61-vuotiaista 20 %.

Seuraava vaihtoehto on: minun motivaatiotani lisääisi parhaiten palautteen saaminen työstäni (kuvio 36). Tässä vaihtoehdossa vastausmäärät ovat tasan samat kaikissa ikäpolvissa. Noin viidesosa (23 %) kaikista ikäpolvista on valinnut tämän yhdeksi kolmesta parhaasta esihenkilön keinosta lisätä motivaatiota.

Seuraava vaihtoehto on: minun motivaatiotani lisääisi parhaiten esihenkilön esimerkillinen toiminta (kuvio 36). Kaikkien ikäpolvien vastaukset jakautuvat melko tasan, pois lukien alle 25-vuotiaat. Kukaan alle 25-vuotias ei nimittäin ole valinnut tätä vaihtoehtoa. Noin neljäsosa 25-41-vuotiaista (24 %) ja 24-61-vuotiaista (24 %) on valinnut tämän yhdeksi kolmesta parhaasta esihenkilön keinosta lisätä motivaatiota.

Seuraava vaihtoehto on: minun motivaatiotani lisääisi parhaiten innostunut esihenkilö (kuvio 36). Tätäkään vaihtoehtoa ei ole kukaan alle 25-vuotias pitänyt yhtenä kolmesta parhaasta keinosta lisätä motivaatiota. Alle kymmenesosa 25-41-vuotiaista (6 %) ja 42-61-vuotiaista (7 %), on kuitenkin valinnut tämän vaihtoedon.



Kuvio 36. Vastaajien mielipide esihenkilön parhaista keinoista motivoinnin lisäämiseksi eri ikäpolvittain (n=209)

Seuraavassa kuviossa 37 on viimeiset neljä valinta vaihtoehtoa. Kun kuvion (37) neljää vaihtoehtoa tarkastellaan, voi heti havaita kolmen eri vaihtoehdon nousevan suosituimmiksi eri ikäpolvilla. Vaihtoehto minua motivoisi parhaiten esihenkilön selkeä viestintä tär-

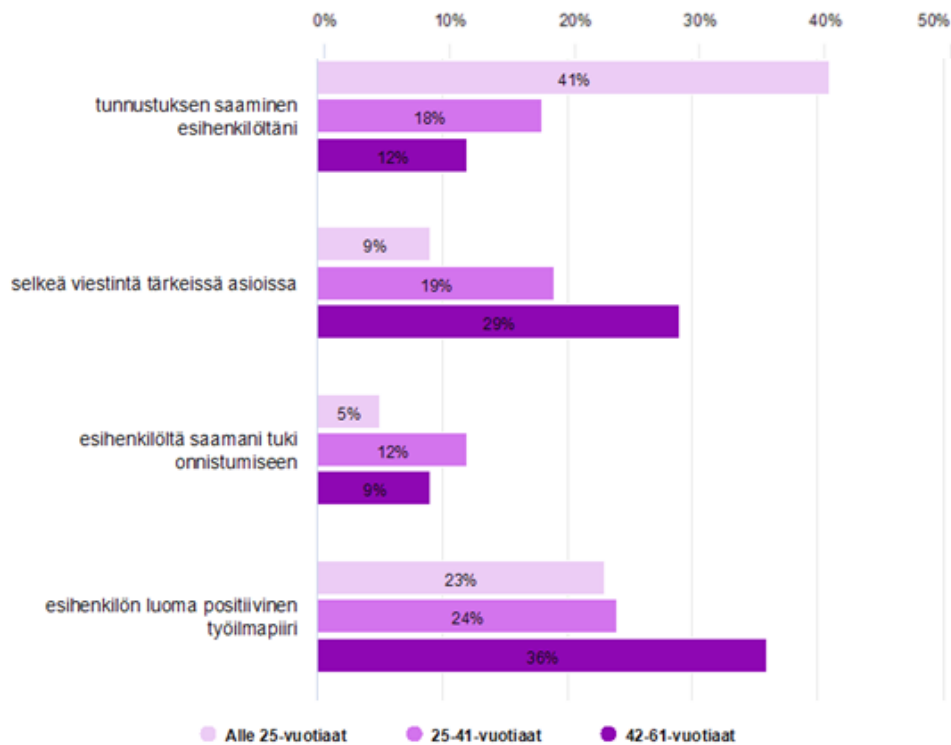
keissä asioissa on jakanut ikäpolvien mielipiteitä selkeästi eniten. Kaikista vähiten kannatusta on saanut kaikilta ikäpolvilta vaihtoehto minua motivoisi parhaiten esihenkilöltä saama tuki onnistumiseen.

Ensimmäinen seuraavasta neljästä vaihtoehdosta on: minun motivaatitani lisäisi parhaiten tunnustuksen saaminen esihenkilöltäni (kuvio 37). Heti voi havaita, että kaikkien ikäpolvien vastaukset eroavat melko paljon toisistaan. Hieman päälle kaksiviidesosaa alle 24-vuotiaista (41 %) on valinnut tämän yhdeksi kolmesta parhaasta keinosta lisätä motivaatiota. Vajaa viidesosa 25-41-vuotiaista (18 %) ja päälle kymmenesosa 42-61-vuotiaista (12 %) on valinnut tämän vaihtoehdon. Khii-neliö testillä havaittiin ikäpolvien välillä olevan merkitsevää eroavuutta, $P=0,008$ (liite 4). Kun valitsemisprosentteja ikäpolvien kesken tutkitaan tarkemmin (kuvio 37), voi huomata, että alle 25-vuotiaat eroavat käyttäytymisellään eniten, verrattuna kahteen muuhun ikäpolveen. He ovat valinneet tämän vaihtoehdon muita ikäpolvia selkeästi useammin. Myös pientä käyttäytymiseroa on 25-41-vuotiaiden ja 42-61-vuotiaiden välillä. Tätä vaihtoehtoa pitävät hieman parempana 25-41-vuotiaat kuin 42-61-vuotiaat.

Seuraava vaihtoehto on: minun motivaatitani lisäisi parhaiten selkeä viestintä tärkeissä asioissa (kuvio 37). Heti voi erottaa, että vastaukset eroavat melko selkeästi eri ikäpolvien välillä. Kymmenesosa alle 25-vuotiaista (9 %), viidesosa 25-41-vuotiaista (19 %) ja vajaa kolmasosa 42-61-vuotiaista (29 %) on valinnut tämän yhdeksi kolmesta parhaasta keinosta lisätä motivaatiota. Khii-neliö testillä havaittiin ikäpolvien välillä olevan tässä vaihtoehdossa merkitsevää tilastollista eroavuutta, mutta hieman lievemmin $P=0,086$ (liite 4). Suurin käyttäytymisero on tarkemmin katsottuna (kuvio 37) 42-61-vuotiailla verrattuna kahteen muuhun ikäpolveen. He ovat valinneet tämän vaihtoehdon kahta muuta ikäpolvea useammin. Kahden muun ikäpolven välillä voi havaita myös pientä käyttäytymiseroa. Kahdessa muussa ikäpolvessa alle 25-41-vuotiaat pitävät tätä motivointikeinoa parempana kuin 25-vuotiaiden ikäpolvi.

Seuraava vaihtoehto on: minun motivaatitani lisäisi esihenkilöltä saamani tuki onnistumiseen (kuvio 37). Tässä vaihtoehdossa vastaukset ovat melko saman suuntaisia kaikilla ikäpolvilla. Tämän vaihtoehdon on valinnut alle 25-vuotiaista 5 %, 25-41-vuotiaista 12 % ja 42-61-vuotiaista 9 % yhdeksi kolmesta parhaasta esihenkilön keinosta lisätä motivaatiota.

Viimeinen vaihtoehto on: minun motivaatitani lisäisi esihenkilön luoma positiivinen työilmapiiri (kuvio 37). Tämän on valinnut selkeästi eniten 42-61-vuotiaat (36 %). Noin viidesosa alle 25-vuotiaista (23 %) ja 25-41-vuotiaista (24 %) on valinnut tämä yhdeksi kolmesta parhaasta keinosta lisätä motivaatiota.



Kuvio 37. Neljä vaihtoehtoa kysymykseen valitse alla olevasta listasta kolme sinulle parasta keinoa, millä esihenkilösi voisi lisätä sinun motivaatiotasi (n=209)

5.4 Avoin kysymys

Tässä alakappaleessa käydään läpi avoimista kysymyksistä nousseita vastauksia, mitkä tuovat uusia esihenkilön käyttämiä keinoja lisäämään työntekijän motivaatiota. Lisäksi avoimista kysymyksistä nostetaan joitain esihenkilön motivoimiskeinoja, mitkä toistuvat useasti avoimissa vastauksissa, vaikka niitä käsiteltiin kyselyn aiemmissa kysymyksissä. Avoimet kysymykset käydään läpi ikäpolvittain.

5.4.1 Alle 25-vuotiaat

Avoimessa kysymyksessä nousi esille, että esihenkilön tulisi olla hyväksyvämpi ja kannustavampi jotta motivaatio nousisi. Lisäksi palautteen laadusta oli kommentoitu, että pelkkä negatiivinen palaute ei ole motivoivaa, vaan tämän lisäksi tulisi saada myös positiivista palautetta. Yhdeksi motivaatiota lisääväksi tekijäksi nousi esihenkilön luottamus työntekijäänsä ja tämän osaamiseensa. Myös esihenkilön läsnäolo oli noussut selkeästi motivoivaksi tekijäksi. Esihenkilön tulisi olla arjessa enemmän läsnä ja paremmin tavoitettavissa.

5.4.2 25-41-vuotiaat

Avoimissa kysymyksissä nousi eniten esihenkilön läsnäolon tärkeys. Lisäksi esille nousi esihenkilön kiinnostus työntekijöiden tekemiseen, sovittujen asioiden hoitaminen, esihenkilön oma osaaminen perustyöhön, esihenkilön luotettavuus ja lupausten pitäminen, jämäkkyys epäkohtiin puuttumisessa, luottaminen työntekijöihinsä sekä valmentajahenkisyys lisäisi työntekijöiden motivaatiota.

Palautteen antamisesta oli kommentoitu, että palautteen tulisi olla rakentavaa ja sitä tulisi antaa kaikille tasavertaisesti. Kehittymistä käsitteleviä keskusteluja oli toivottu paljon enemmän ja tiiviimmin mitä tällä hetkellä on. Useammin käytävissä keskusteluissa toivottiin käsiteltävän miten konkreettisesti kehittyisi kehitystä tarvittavissa asioissa.

Lisäksi viestinnän tärkeys ja arvostuksen tunteminen toistui monissa vastauksissa, vaikka näitä oli käsitelty jo edellisissä kysymyksissä.

5.4.3 42-61-vuotiaat

Avoimissa kysymyksissä nousi todella selkeästi esihenkilön läsnäolon puute. Lisäksi esihenkilön toimiminen sovittujen sääntöjen mukaan ja osallistumalla itse myös tasapuolisesti hänelle kuuluviin tehtäviin nousi selkeästi esiin. Vastaajista moni oli kommentoinut, että esihenkilön luottaminen työntekijöidensä tekemiseen sekä epäkohtiin selkeästi puuttuminen nostaisi työntekijöiden motivaatiota.

Lisäksi tasavertaisuus, kuunteleminen ja keskustelujen käyminen, selkeä viestiminen ja tavoitteiden konkreettinen läpikäyminen nousi toistuvasti esille, vaikka näitä asioita oli käsitelty jo aikaisemmissa kysymyksissä.

5.5 Eri ikäpolvet ja eri työskentelyalueet

Tässä alaotsikossa analysoidaan tuloksia siitä, onko eri ikäpolvien sisällä tilastollista eroavuutta ja käyttäytymiseroja eri työskentelyalueittain. Näitä eroja on mitattu Kruskal-Wallis testillä.

5.5.1 Alle 25-vuotiaat

Tästä ikäpolvesta ei löytynyt tilastollisesti selvitettyinä käyttäytymiseroja eri työskentelyalueittain. Otannan määrä laskee liian pieneksi, kun ikäpolvet jaetaan vielä työskentelyalueisiin. Tämän takia tästä ikäpolvesta ei löydy selkeää tilastollista eroavuutta. (liite 5)

5.5.2 25-41-vuotiaat

Tässä ikäpolvessa löytyi tilastollisesti merkitsevää eroa eri työskentelyalueittain. Kyselyn kysymyksen 4. (liite 2) väite tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua auttamalla muokkaamaan työnkuvaani minulle kiinnostavaksi $P=0,089$ (liite 5). Tämä kertoo sen, että väitteessä on tilastollisesti merkitsevä ero eri työskentelyalueiden kesken. Kun vastauksia katsotaan tarkemmin (liite 6) voi havaita, että eniten samaa mieltä olevia on Etelä- ja Pohjois-Suomessa. Itä-Suomessa suurin osa vastaajista on ollut väitteen kanssa eri mieltä.

Kyselyn kysymys 5. (liite 2) väitteestä esihenkilöni pystyisi motivoimaan minua parhaiten kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti $P=0,067$ (liite 5), mikä merkitsee sitä, että vastauksista löytyy tilastollisesti merkitsevää eroa. Kun tuloksia katsotaan tarkemmin (liite 6) voi huomata samaa mieltä olevia olevan eniten Lounais-Suomessa, kun taas eri mieltä on enemmän Etelä-Suomessa ja Länsi-Suomessa.

Näiden lisäksi kysymys 5. (liite 2) väittämästä esihenkilöni pystyisi motivoimaan minua parhaiten viestimällä tärkeistä asioista selkeästi $P=0,72$ (liite 5). Näin ollen tässä väittämissä löytyy tilastollisesti merkitsevää eroa eri työskentelyalueittain. Kun vastauksia katsotaan tarkemmin (liite 6), voi havaita eri mieltä olevia olevan eniten Itä-Suomessa ja samaa mieltä olevia olevan eniten Etelä-Suomessa ja Pohjois-Suomessa.

5.5.3 42-61-vuotiaat

Tässä ikäpolvessa löytyi muutamassa väitteessä tilastollisesti merkitsevää eroa. Kyselyn kysymys 5. (liite 2) väitteessä esihenkilöni pystyisi motivoimaan minua parhaiten delegoimalla vastuuta minulle $P=0,026$ (liite 5). Tämä kertoo vastauksissa olevan käyttäytymiseroja eri työskentelyalueittain. Kun tuloksia tarkastellaan hieman tarkemmin (liite 5), voi huomata Pääkaupunkiseudun sekä Länsi-Suomen alueen työntekijöiden olleen enemmän eri mieltä olevia. Puolestaan samaa mieltä olevia on ollut enemmän Etelä-Suomen työntekijöiden keskuudessa.

Kysymys 5. (liite 2) väitteestä esihenkilöni pystyisi motivoimaan minua parhaiten luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin $P=0,057$ (liite 5). Kun tuloksia katsotaan tarkemmin (liite 5) voi huomata, että eri mieltä olevien osuus on suurin Pääkaupunkiseudulla. Pohjois-, Länsi- sekä Etelä-Suomen työskentelyalueilla on ollut puolestaan enemmän samaa mieltä olevia työntekijöitä.

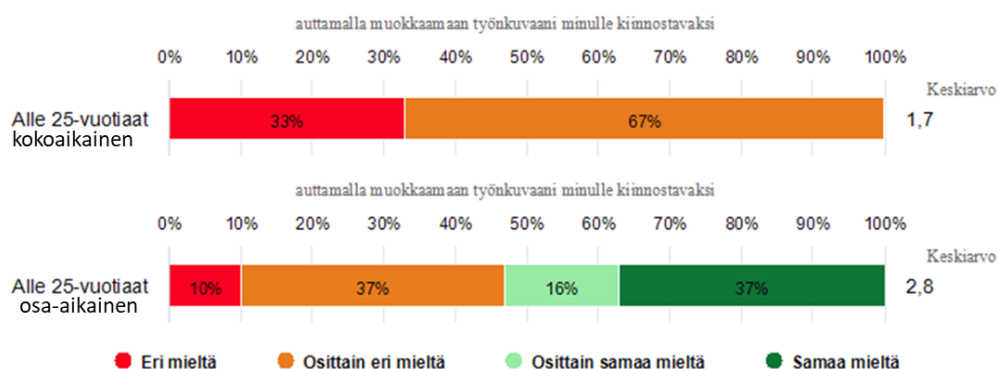
Kysymyksen 4. (liite 2) vastauksissa väitteestä tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua parhaiten kiittämällä minua oli tilastollisesti merkitsevää eroa $P=0,047$ (liite 5). Kun tuloksia katsotaan tarkemmin (liite 7) voi huomata, että Pääkaupunkiseudun työntekijät vastasivat eniten kaikista alueista olevansa väitteen kanssa eri mieltä. Pohjois-Suomessa työntekijöistä suurin osa oli väitteen kanssa samaa mieltä.

Tilastollista merkitsevää eroa oli myös kysymyksessä 5. (liite 2.) väitteessä esihenkilöni pystyisi motivoimaan minua parhaiten kuuntelemalla minua aidosti ja osoittamalla näin arvostusta minua kohtaan. Tässä väitteessä on $P=0,026$ (liite 5). Kun vastauksia katsotaan tarkemmin (liite 7) voi huomata Pääkaupunkiseudulla vastaajien olevan eniten eri mieltä kaikista alueista. Eniten samaa mieltä väitteen kanssa on Itä-Suomen sekä Pohjois-Suomen työntekijät.

5.6 Eri ikäpolvet ja työsuhteenmuoto

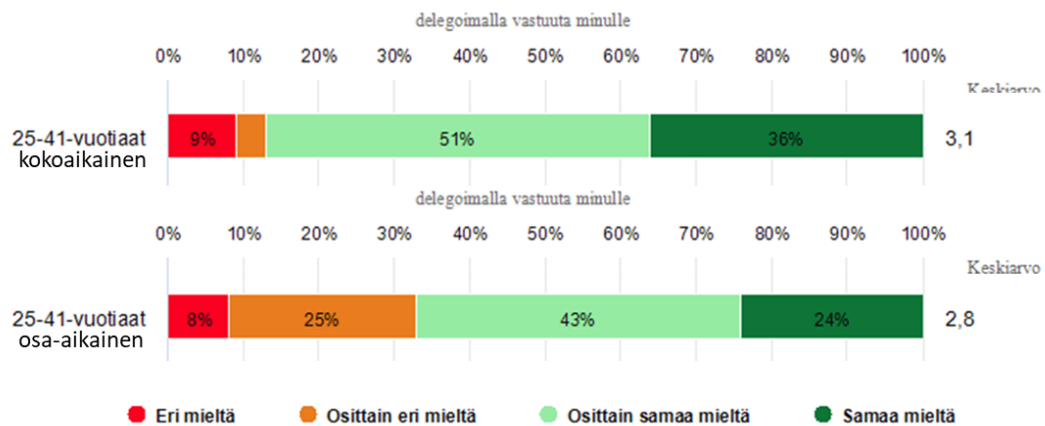
Tässä alaotsikossa tutkitaan tuloksia siitä, onko eri ikäpolvien vastauksissa tilastollista riippuvuutta kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden kesken. Analysoitavat kysymykset olivat kysymys 4 ja 5 (liite 2). Koska tutkittavana on vain kaksi ryhmää, (osa-aikaiset ja kokoaikaiset) analysoidaan vastaukset Mann-Whitney U testillä.

Tuloksista huomaa heti (liite 8) että jokaisessa ikäpolvessa yhdestä väitteestä on löytynyt tilastollisesti merkitsevä ero. Kyselyn (liite 2) kysymyksessä 5. väitteessä esihenkilöni pystyisi motivoimaan minua parhaiten auttamalla muokkaamaan työkuvaani tarvittaessa minulle kiinnostavaksi alle 25-vuotiaiden vastauksissa on tilastollisesti merkitsevä ero osa-aikaisten ja kokoaikaisten vastaajien välillä $P=0,087$ (liite 8). Kuvio 38 voi huomata, että kokoaikaiset ovat olleet tämän väitteen kanssa vain eri mieltä tai osittain eri mieltä. Osa-aikaisten vastauksissa on mukana 16 % osittain samaa mieltä olevia sekä 37 % samaa mieltä olevia. Muiden väitteiden vastausten välillä erot eivät olleet merkitseviä alle 25-vuotiailla.



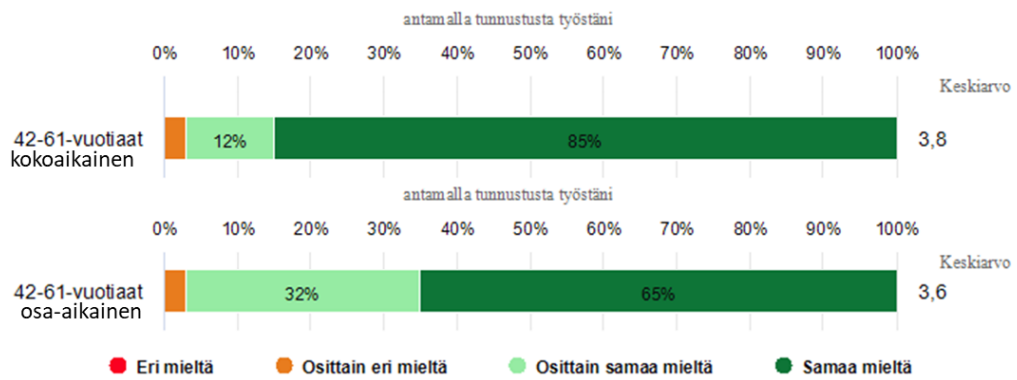
Kuvio 38. Esihenkilöni pystyisi motivoimaan minua parhaiten auttamalla muokkaamaan työkuvaani tarvittaessa minulle kiinnostavaksi osa-aikainen vs. kokoaikainen

Ikäpolvessa 25-41-vuotiaat löytyi yhdestä väitteestä tilastollisesti merkitsevä ero. Kyselyn (liite 2) kysymyksessä 4. väitteestä tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua delegoimalla vastuuta minulle $P=0,047$ (liite 8). Tämä merkitsee sitä, että osa-aikaisten ja kokoaikaisten välillä on tilastollisesti merkitsevä ero. Muiden väitteiden vastausten välillä erot eivät olleet merkitseviä tässä ikäpolvessa. Kuviosta 39 nähdään, miten osa-aikaisten ja kokoaikaisten vastaukset ovat eronneet toisistaan. Kokoaikaisista jopa 87 % on ollut väitteen kanssa joko samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Tämä osuus on osa-aikaisilla 66 %. Eri mieltä sekä osittain eri mieltä olevien osuus on kokoaikaisilla 13 % ja osa-aikaisilla 33 %.



Kuvio 39. Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua delegoimalla vastuuta minulle osa-aikainen vs. kokoaikainen

Vanhimmassa ikäpolvessa 42-61-vuotiaat löytyi tilastollisesti merkitsevää eroa yhdessä väitteessä. Kysymys 5. (liite 2) väittämän esihenkilöni pystyisi motivoimaan minua parhaiten antamalla tunnustusta työstäni $P=0,060$ (liite 8). Tämä kertoo sen, että kokoaikaisten ja osa-aikaisten välillä on tilastollisesti merkitsevä ero. Kuviota 40 katsomalla, voi havaita osittain samaa mieltä sekä samaa mieltä olevien määrän eroavan eniten kokoaikaisten ja osa-aikaisten välillä. Kokoaikaisista 12 % on väitteen kanssa osittain samaa mieltä ja osa-aikaisista 32 % on vastannut näin. Samaa mieltä olevien osuus on kokoaikaisissa 85 % ja osa-aikaisissa 65 %.



Kuvio 40. Esihenkilöni pystyisi motivoimaan minua parhaiten antamalla tunnustusta työstäni osa-aikainen vs. kokoaikainen

Muiden väitteiden vastausten välillä erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä tässä ikäpolvessa.

6 Pohdinta

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia tarkemmin ja tehdään niiden pohjalta johtopäätöksiä teoriaan peilaten. Johtopäätösten teemat käydään läpi samassa järjestyksessä kuin tulokset. Näiden jälkeen tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja omaa oppimista koko opinnäytetyöprosessin ajalta.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten eri ikäpolvien työntekijät kokevat erilaiset esihenkilön käyttämät motivointia lisäävät keinot. Tutkimuksessa selvitettiin, miten eri ikäpolvet kokevat tämänhetkisen esihenkilön motivoinnin, sekä sitä, mikä esihenkilön motivointikeino koetaan parhaimpana eri ikäpolvissa. Brockbankin (2016) eri ikäpolvet kokevat esihenkilön erilaiset motivoimiskeinot selkeästi eri tavalla. Tuloksista ilmenikin, että eri ikäpolvien kokemuksissa oli nähtävissä jonkin verran jakautumista. Osassa esihenkilön erilaisista motivointikeinoista löytyi tilastollisesti merkitsevää eroavuutta. Seuraavaksi pohditaan johtopäätöksiä tämän tutkimuksen pääongelmiin sekä alaongelmakohtiin peilaten.

6.1.1 Eri ikäpolvien kokemukset esihenkilön motivointikeinoista nykyhetkessä

Kiitoksen osalta tutkimuksessa esiintyi eri ikäpolvien kesken tilastollisesti merkitsevä ero. Nykyhetkessä eri ikäpolvien työntekijät olivat kokeneet jotkin esihenkilön motivointikeinot hieman eri tavalla. Vanhin ikäpolvi koki esihenkilön kiitoksen jäävän hieman vähäisemmäksi nykyhetkessä kuin kaksi muuta ikäpolvea. Kuuselan (2013, 146-147) mukaan kiittäminen on yksi helpommista keinoista vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Lisäksi Sinokkion (2016, 125) tekemän tutkimuksen mukaan kiitos esihenkilöltä tuo arvostuksen tunnetta työntekijälle. Kiitoksen antaminen on esihenkilölle vaivatonta ja helppoa toteuttaa. Kohdeyrityksessä esihenkilöiden tulisi olla tasapuolisia kiitoksen antamisessa. Lisäksi esihenkilöiden tulisi huomioida se, että vanhin ikäpolvi voi arvostaa kiitosta eri tavalla kuin kaksi muuta ikäpolvea.

Keskimmäinen sekä nuorempi ikäpolvi koki, että tunnustuksen antamista ei ole nykyhetkessä riittävästi. Aarnikoivun (2008, 160-161) mukaan tunnustusta voi antaa joko henkilökohtaisesti tai julkisesti. Tunnustuksen saaminen motivoi keskimmäistä ikäpolvea, mutta sen tulee olla henkilökohtaisesti saatua (Amequity 2021). Yhtenä syynä, minkä takia osa keskimmäisestä ikäpolvesta eivät ole kokeneet tällä hetkellä saavansa tarpeeksi tunnustusta esihenkilöltä, on voinut olla esihenkilön vääränlainen tyyli tunnustuksen antamiseen. Jos tunnustukset ovat tulleet ilmi esimerkiksi palaverissa, on tämän ikäpolven työntekijät voinut kokea sen jopa negatiivisesti. Kohdeyrityksen arjessa esihenkilöiden tulisi tutustua

työntekijöidensä tapaan haluta tunnustusta. Jos esihenkilö antaa tunnustusta työntekijöilleen väärällä tavalla, voi tämä jopa laskea työntekijän motivaatiota.

Kaikissa ikäpolvissa koettiin nykyhetkessä pikapalkitsemisen käyttö jäävän todella vähäiseksi. Tässä voi olla syynä se, että pikapalkitsemista ei käytetä tarpeeksi paljon motivoimiskeinona tällä hetkellä kohdeyrityksen arjessa. Nylanderin ja Hakosen (2015, 153) mukaan pikapalkitseminen on parhaimmillaan mainio työkalu esihenkilölle ja sen motivaatiovaikutukset on yleensä suuri, koska palkkio tulee suoraan hyvän suoriutumisen jälkeen. Tämän pohjalta esihenkilöiden tulisi pyrkiä käyttämään pikapalkitsemista paljon useammin. Pikapalkitsemiseen vaikuttaa myös organisaation halu käyttää tätä keinoa. Esihenkilöiden tulisi ottaa pikapalkitsemisen aktiivisempi käyttö keskusteluun omien esihenkilöidensä kanssa. Näin koko yhtiötasolla voitaisiin pohtia pikapalkitsemisen aktiivisempaa käyttöä myyjien esihenkilöiden johdolla.

Kaikki ikäpolvet kokivat esihenkilön läsnäolossa suuria puutteita. Työntekijät mainitsivat, että esihenkilöä ei näy tarpeeksi arjessa ja tämä laskee selkeästi motivaatiota. Tämä kokemus oli selvästi kaikilla ikäpolvilla tasaisesti. Leskelä (2001, 125) korostaa motivaatiojohtamisessa yksilön erilaisten luonnetyyppien tuntemusta. Jos esihenkilö ei ole läsnä työntekijöidensä arjessa, voi erilaisten luonnetyyppien tuntemus jäädä todella pintapuoliseksi. Lisäksi läsnäolon puute voi vaikuttaa suuresti myös osaan esihenkilön käyttämistä motivaatiokeinoista. Jos esihenkilö ei ole fyysisesti läsnä työpaikalla, on esimerkiksi kiitoksen antaminen suoraan henkilökohtaisesti työntekijälle paljon heikompa. Tutkimuksessa kiitos jäi selkeästi uupumaan vanhimman ikäpolven kokemuksesta. Esihenkilöiden tulisi osoittaa kiitosta arjessa enemmän siis juuri heille.

Toimenpidesuosituksena huomioon ottaen kaikki nykyhetkeen liittyvät eri ikäpolvien kokemukset, olisi seuraavan lainen. Kun työntekijät työskentelevät erilaisissa vuoroissa, tulisi myös esihenkilön tehdä itse mahdollisimman laajasti erilaisia vuoroja. Näin esihenkilö kohtaisi kaikkia työntekijöitä tasaisesti. Tämä voisi korjata myös läsnäolon kokemuksen heikkouden. Jos esihenkilöä nähtäisiin työpaikalla enemmän, voisi kiitoksen kohdistaminen sekä tunnustuksen antaminen olla paljon helpompaa. Lisäksi kiitoksen kokeminen henkilökohtaisesti naamatusten tuo varmasti aitouden tunnetta myös työntekijälle.

Kun esihenkilöitä koulutetaan, voisi heillä olla aiheena tunnustuksen ja kiitoksen antaminen. Esihenkilöiden kanssa voitaisiin käydä läpi erilaisia tunnustuksen antamispaikkoja ja -menetelmiä. Kiitoksen sanominen voi olla joillekin esihenkilöille luonnotonta tai he voivat kiireessä unohtaa sen tärkeyden. Kiitosta voi antaa todella monella eri keinolla. Koulutuksessa olisi hyvä pohtia, vaikka ryhmittäin miten eri tavoilla kiitoksen voi osoittaa toiselle ja miten eri tavalla kiitosta voi puolestaan kaivata.

6.1.2 Eri ikäpolvien parhaimmaksi kokemat esihenkilön motivointikeinot

Ainoa tilastollinen ero löytyi siitä, miten hyvänä motivointikeinona eri ikäpolvet kokivat esihenkilön viestimisen tärkeistä asioista. Vanhimman ikäpolven työntekijät kokivat tämän keinon motivoivammaksi kuin keskimäinen ja nuorin ikäpolvi. Viestintä on nykypäivänä hajonnut moneen eri paikkaan. On sähköpostia, puhelimella tapahtuvaa viestintää ja yrityksen eri kanavissa tapahtuvaa viestintää. Voisiko vanhin ikäpolvi tuntea viestinnän sen takia tärkeäksi, koska se on pirstaloitunut moniin eri paikkoihin ja sitä on vaikea seurata. Nuoremmat ikäpolvet ovat kasvaneet teknologian kanssa yhdessä kehittyen. Heille voi olla luontevampaa seurata erilaisia kanavia ja pysyä perässä kaikessa esihenkilön viestinnässä. Sinokki (2016, 127) muistuttaa myös nykypäivän viestinnän helppoudesta ja siitä miten uutta informaatiota tulee koko ajan lisää. Tähän Sinokki (2016, 127) lisää suuren ongelman liiallisesta tietotulvasta ja siitä, miten työntekijöiden on vaikea poimia ja omaksumaa tärkeimmät sisällöt informaatiosta. Konkreettisenä ehdotuksena viestinnän parantamiseen ja varsinkin vanhimman ikäpolven huomioon ottamiseen esihenkilöiden tulisi tehdä selkeä suunnitelma itselleen, miten ja missä viestii tärkeistä asioista työntekijöilleen. Tässä olisi hyvä istua omien työntekijöidensä kanssa alas, ja pohtia heidän kanssaan yhdessä tai jokaisen kanssa erikseen, miten viestinnästä saataisiin selkeää ja johdonmukaista.

Eri ikäpolvien kokemukset erosivat hieman siitä mitkä olisivat juuri heille parhaita motivaatiota lisääviä esihenkilön keinoja. Kaikki ikäpolvet kuitenkin kokivat esihenkilön parhaaksi motivaatiota lisääväksi keinoksi työntekijöiden kuuntelemisen ja siitä tuoman arvostuksen tunteen. Oli mielenkiintoista huomata, että kaikki ikäpolvet kokivat tämän keinon selkeästi parhaaksi. Kuuselan (2013, 64-65) mukaan kun työntekijä tulee kuulluksi ja hän pystyy vaikuttamaan asioiden tilanteen etenemiseen, luo se hänelle arvostuksen tunnetta. Uskonkin että yksi syy kuulluksi tulemisen tärkeyteen on se, että sen kautta työntekijät pystyvät vaikuttamaan erilaisiin asioihin ja tilanteisiin työpaikalla. Tähän konkreettisenä toimena ehdottaisin esihenkilöille luomaan tilanteita missä he pystyvät aidosti ja läsnä olevasti kuuntelemaan työntekijöitänään. Jos vuodessa on vain muutama osaamiskeskustelu, sisältävät ne yleensä tietyn kaavan mukaan menevän palaverin. Esihenkilöiden tulisi luoda enemmän sellaisia tilanteita, missä työntekijä voisi arjen keskellä ilman kiirettä kertoa ihan vain sen mitä hän haluaa esihenkilön kuulevan. Tässä tärkeää on nimenomaan esihenkilön asenne ja se, miten hän reagoi kuulemaansa. Jos hän vain sivuuttaa kuulemansa asiat, ei se luo työntekijälle kuulluksi tuntemisen tunnetta ja näin se ei lisää ainakaan arvostusta. Arkeen olisi hyvä suunnitella selkeitä aikoja, milloin työntekijät voivat kohdata esihenkilön ilman kiirettä ja muita ärsykejä. Tällöin kuuntelemisesta tulee aidompaa ja tehokkaampaa kummankin osapuolen osalta.

Toisena tärkeänä esihenkilön keinona lisätä motivaatiota oli kaikissa ikäpolvissa koettu kaikkien työntekijöiden tasavertainen kohtelu. Myös Sinokkin (2016, 122-123) tekemässä tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmäksi valinnaksi motivaation lisäämiseen nousi oikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä. Sinokkin (2016) tekemä tutkimus on täten tämän osalta osittain linjassa tästä tutkimuksesta saatujen tulosten kanssa. Kaikissa ikäpolvissa löytyi esimerkkejä siitä, että he kokevat tällä hetkellä eriarvoista kohtelua esihenkilöltä ja tämä laskee motivaatiota. Kaikkien tasavertainen kohtelu tulisi olla pääprioriteetti esihenkilön toiminnalle. Kuuselan (2013, 116-120) mukaan silloin kun esihenkilö tekee päätöksiä, on hänen muun muassa tarkkailtava, että hän kohtelee kaikkia samalla tavalla, tiedottaa samanaikaisesti, antaa kommentointimahdollisuuden, kertoo päätöksen taustat, perusteet ja vaikutukset ja antaa mahdollisuuden keskustelulle ja kysymyksille. Esihenkilön tulee siis aina miettiä kaikissa päätöksentekotilanteissa kaikkia osapuolia tasaisesti. Esihenkilöiden tulee tarkastella itsekriittisesti omaa toimintaansa ja pohtia, onko kaikki työntekijät varmasti tasavertaisia. Jos näin ei ole, tulee omaan toimintaansa tehdä selkeä liike parempaan. Osalla työntekijöistä voi olla vaikea sanoa suoraan esihenkilölleen, että he kokevat tämän toiminnan eriarvoisena. Tällöin anonymististä kyselystä voisi löytyä ratkaisun ongelman löytämiseen.

Oli mielenkiintoista huomata, että vanhin ikäpolvi piti esihenkilön luomaa positiivista ilmapiiriä yhtenä tärkeimmistä keinoista lisätä heidän motivaatiotaan, kun taas nuorimmalle ja keskimmaiselle ikäpolvelle tämä keino ei ole niin tärkeä. Sinokkin (2016, 124) tekemässä tutkimuksessa työmotivaatiosta työilmapiiri nousi yhdeksi tärkeimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi keinoksi. On kiintoisaa huomata, että Sinokkin (2016) tekemässä tutkimuksessa tulos on hieman eri linjassa tämän tutkimuksen tuloksen kanssa tältä osalta. Tässä syynä voisi olla se, että kaksi nuorempaa ikäpolvea arvostavat tätä keinoa enemmän niitä esihenkilön keinoja motivoida, missä he itse saavat itse esihenkilöltä jotain henkilökohtaista apua, tukea tai tunnustusta. Pitää kuitenkin muistaa, että Sinokki ei ole tutkimuksessaan (2016) rajannut vastaajia eri ikäpolviin.

Nuorin ikäpolvi oli enemmän sitä mieltä, että esihenkilön antama tuki olisi parempi esihenkilön motivointi keino kuin positiivisen ilmapiirin luominen. Gurchiekin (9.5.2016) mukaan nuorin ikäpolvi motivoituu esihenkilön kanssa laadituista suunnitelmista, mitkä auttavat heitä kehittymään työssään. Myös Siltan (28.05.2020) mukaan alle 25-vuotiaita motivoi esihenkilöltä saatu säännöllinen rakentava tuki. Tämän pohjalta voisi pohtia sitä, että nuoremmat työntekijät voivat olla työelämänsä alussa, ja tämän takia tarvitsevat enemmän esihenkilöltä tukea. Vanhin ikäpolvi on kehittänyt osaamistaan työelämässä paljon pidemmän aikaa, joten heille tämän takia voi olla tärkeämpää esihenkilön luoma positiivinen ilmapiiri työpaikalla ja näin saada motivaatio lisääntymään.

Keskimmäisen ikäpolven mielestä taas työnkuvan muokkaaminen ja vastuun saaminen esihenkilöltä delegoinnin kautta oli puolestaan tärkeämpää kuin esihenkilön luoma positiivinen ilmapiiri. Sinokkin (2016, 228-229) mukaan sen hetkinen työkuva voi olla liian haasteellinen tai helppo ja haasteellisuutta säätämällä esihenkilö voi motivoida työntekijäänsä. Keskimmäisellä ikäpolvella on myös jo pitkä kokemus työelämästä. Delegoinnin kautta esihenkilö voi rohkaista ja kannustaa työntekijäänsä (Aarnikoivu 2010, 74-75). Keskimmäinen ikäpolvi voi kokea työnkuvan muokkaamisen ja esihenkilön delegoinnin heille kiinnostavammaksi tärkeänä motivaatiota lisäävänä keinona sen takia, että heidän nykyinen kuvansa on liian helppoa ja työnkuvan muokkaamisen avulla he saisivat siihen lisää haastetta. Delegoimalla erilaisia tehtäviä esihenkilö pystyy jo hieman muokkaamaan työntekijöiden työkuvaan ja näin myös vaikuttamaan työn haasteellisuus näkökulmaan. Kohdeyrityksessä esihenkilöiden tulisi tarkastaa omia tehtäviä mitkä niistä ovat sellaisia, mitä voisi delegoida eteenpäin. Kun esihenkilöllä on selkeä jako, siitä millaiset tehtävät on hyvä delegoida työntekijöilleen, saa hän vapautettua myös omaa aikaa muiden tehtävien tekoon.

Vaikka vain vanhin ikäpolvi oli pitänyt esihenkilön luomaa positiivista ilmapiiriä tärkeämpänä motivaatiota lisäävänä keinona kuin kaksi muuta ikäpolvea, ei sen luomista saa unohtaa. Esihenkilön kannattaa aina pyrkiä luomaan positiivista ilmapiiriä rakentamalla luottamusta työntekijöidensä ja itsensä välille. Parhaiten luottamuksen rakentaminen esihenkilölle onnistuu tutustumalla aidosti työntekijöihinsä (Indeed 2021). Kohdeyrityksessä tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilön tulisi siis keskittyä aina tutustumaan työntekijöihinsä aidosti ja pyrkiä näin rakentamaan luottamuksen heihin. Omalla positiivisella käyttäytymisellä ja arjessa positiivisesti toimimisesta on paljon apua, kun esihenkilö pyrkii rakentamaan positiivista ilmapiiriä. Esihenkilöiden tulee ottaa huomioon arjessa myös se, miten he toimivat, kun tapahtuu jotain negatiivista. Tällöin he luovat selkeää kuvaa työntekijöille siitä, miten negatiiviset asiat käsitellään työyhteisössä.

Tuen antamisen esihenkilö voi kohdistaa enemmän nuoremman ikäpolven työntekijöihin. Työnsä aloittavien nuorimman ikäpolven työntekijöiden avun ja tuen tarvetta esihenkilö voisi kysellä jo heti ensimmäisinä työviikkoina. Esihenkilön olisi hyvä aina aika-ajoin kartoittaa tilannetta nuorimman ikäpolven työntekijöiden kanssa siitä, missä he konkreettisesti haluavat tukea enemmän. Tällöin esihenkilö pystyisi antamaan tarkemmin apua juuri oikeissa asioissa. Keskimmäisen ikäpolven kanssa voisi pohtia työnkuvan muokkaamista myös yhdessä työntekijän kanssa. Tämän aiheen voisi ottaa esille joko kehityskeskustelussa, tai jopa varata tälle keskustelulle oma aika.

Tunnustuksen saaminen esihenkilöltä oli koettu todella eri lailla eri ikäpolvissa. Nuorin ikäpolvi kokee tämän esihenkilön motivoituneen todella paljon paremmaksi, verrattuna

kahteen muuhun ikäpolveen. Gurchiekin mukaan (9.5.2016) kaikissa muissa ikäpolvissa paitsi nuorimmassa, on havaittu tunnustuksen saaminen tärkeäksi motivaatio keinoksi. Onkin mielenkiintoista, että tässä tutkimuksessa nimenomaan nuorin ikäpolvi valitsisi tämän esihenkilön motivointikeinon muita ikäpolvia selkeästi useammin. Tämän voisi myös linkittää aikaisempaan vaihtoehtoon esihenkilöltä saamaan tukeen työssä kehittymiseen. Senkin keinon nuorin ikäpolvi kokee parempana motivaatiota lisäävänä keinona, kuin kaksi muuta ikäpolvea. Aarnikoivun mukaan (2008, 160-161) esihenkilön antama tunnustus saavutuksista, auttaa motivaation lisäämiseen ja näin työntekijät ovat valmiita työskentelemään niiden eteen. Voisiko tunnustukset nostaa motivaatiota mahdollisesti uusille työelämään tulleille nuorille työntekijöille sen takia, että se ohjaa myös tekemisen suuntaa oikeaan ja antaa näin vahvistusta omaan tekemiseen. Kun työtehtävät on hoidettu hyvin, saa nauttia esihenkilön tunnustuksesta ja tietää varmasti, että suunta omalla tekemisellä on oikea. Tämä motivoi nuoria työntekijöitä parempiin ja varmempiin työsuorituksiin.

Tunnustusta on kuitenkin monia eri tapoja antaa. Jo aikaisemmin on mainittu, että esihenkilöiden koulutukseen olisi hyvä lisätä osio tunnustuksen antamisesta. Tunnustukseen ja sen erilaisiin antamistapoihin ja -paikkoihin tutustuttaminen auttaisi varmasti esihenkilöitä pohtimaan sitä, miten antaisi tunnustusta työntekijöilleen. Esihenkilöt voisivat selkeästi enemmän suunnata tunnustusta nuorimman ikäpolven työntekijöille. Koulutuksen kautta esihenkilöillä olisi paremmat eväät tunnustuksen toteuttamiseen ja näin he pystyisivät hyödyntämään sitä paremmin työpaikalla. Lisäksi esihenkilön kannattaa tutustua myös työntekijöidensä itsensä haluamiin tunnustuksen tyyliin. Osa voi haluta enemmän henkilökohtaista tunnustusta, kun taas toisten motivaatiota ruokkii tunnustuksen saaminen julkisesti.

Pikapalkitseminen oli koettu myös hyvin eri lailla eri ikäpolvien kesken. Tästä kokemuksesta löytyi myös tilastollisesti merkitsevä ero. Mitä nuorempi työntekijä on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän motivoituu esihenkilön käyttämästä pikapalkitsemisesta. Pikapalkitseminen annetaan yleensä heti onnistumisen jälkeen (Nylander & Hakonen 2015, 153). Tästä voisi pohtia, voiko tällä olla merkitystä myös aiempien pohdintojen kanssa nuoremman ikäpolven kaipaamasta tuesta. Pikapalkitseminen tarkoittaa suoraan, että homma on hoidettu hyvin ja oikein. Voiko olla, että nuorin ikäpolvi haluaisi tätä motivaatiokeinoa käytettävän muita ikäpolvia enemmän, koska se kertoo työntekijälle heti siitä, että nyt on onnistuttu jossain hyvin. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi nuorin ikäpolvi valitsisi tämän motivaatiokeinoon muita useammin. Esihenkilöiden ei kuitenkaan tule unohtaa muita ikäpolvia pikapalkitsemisessä, koska tämä voi luoda eriarvoisuuden tunnetta, mikä taas oli esimerkiksi vanhimmalle ikäpolvelle tärkeä motivaatiota lisäävä keino.

Kaikissa ikäpolvissa koettiin esihenkilön läsnäolo erittäin tärkeäksi motivaatiota lisääväksi keinoksi. Osasta tuntui, että esihenkilöä ei näy tarpeeksi työpaikan arjessa. Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 100) painottavat, että esihenkilön tulee jatkuvasti ja aktiivisesti arvioida yksilöllisesti työntekijänsä innostuneisuuden astetta. Jos esihenkilö ei ole läsnä arjessa, voi tämä arviointi jäädä liian satunnaiseksi. Esihenkilön läsnäolo voisi helpottaa myös useita muita motivoimiskeinojen käyttöä. Esimerkiksi kiitos ja kuunteleminen on paljon helpompi toteuttaa aidosti olemalla läsnä työpaikalla, kuin esimerkiksi viestien tai puhelinkeskustelujen yhteydessä. Esihenkilön läsnäolon tehostamiseen ei löydy muita keinoja, kuin se, että esihenkilö näkyy selkeästi työntekijöiden arjessa. Jo aiemmin on mainittu, että eri vuorojen tekeminen voisi olla tehokas apu esihenkilön läsnäolon välittämiseksi kaikille työntekijöille. Suosittelen kohdeyrityksen esihenkilöitä tekemään paljon erilaisia vuoroja, jotta he tavoittavat kasvotusten arjessa työntekijöitä useasti.

Lisäksi esihenkilön osoittama luottamus työntekijöitä kohtaan oli koettu kaikissa ikäpolvissa tasaisesti motivaatiota lisääväksi keinoksi. Työntekijät kaipaivat selkeästi enemmän esihenkilöltä luottamusta heidän omaan tekemiseensä. Moni toivoi, että heidän jälkeään ei tarkastettaisiin, vaan esihenkilö luottaisi työntekijöidensä työjälkeen. Leskelä (2001, 126) muistuttaa, että luottamus on yksi motivaatiojohtamisen tärkein periaate. Kun työpaikalla vallitsee molemmin puolinen luottamus, on silloin paljon parempi mahdollisuus luoda työpaikalle hyvä ilmapiiri, mikä taas ruokkii työntekijöiden motivaatiota (Leskelä 2001, 126; Sinokki 2016, 124). Sinokki (2016, 124) lisää vielä, että esimies voi rakentaa luottamuksen parhaiten tutustumalla työntekijöihinsä. Tässä voidaankin huomata linkki läsnäolon ja luottamuksen välillä. Aiemmin on huomattu, että esihenkilön läsnäolon puute laskee työntekijöiden motivaatiota. Tämä taas voi luoda työpaikalle luottamuspulan. Vain läsnä oleva esihenkilö pystyy aidosti tutustumaan työntekijöihinsä ja näin kasvattaa omalta osaltaan paremman luottamuksen.

Omasta kehittymisestä kaikissa ikäpolvissa oli kommentoitu tarkemmin, että olisi hyvä, jos kehityskeskusteluissa käytäisiin konkreettisemmin läpi mihin oikeasti tarvitsee panostaa, jotta osaaminen nousisi. Sinokkin (2016, 229) mukaan jokaiselle työntekijälle on tärkeää, että tekemisestään löytyy joku tavoite työnantajan odotusten täyttämiseksi. On siis todella tärkeää, että työntekijä tietää tarkasti mitä häneltä odotetaan ja missä olisi parannettavaa. Tämän lisäksi olisi hyvä käydä perusteellisesti läpi, millä toimilla työntekijä pystyy parantamaan osaamistaan. Usein tavoitteet saatetaan jättää hieman tyhjäksi, jos ei käydä läpi tarkasti niitä toimia, miten tavoitteet saataisiin täytettyä. Lisäksi keskusteluja osaamisen kehittämisestä haluttaisiin tiheämmin, mitä tällä hetkellä on. Toimintaehdotuksena esihenkilöille on se, että heidän tulisi tehdä itselleen selkeät suunnitelmat sille, että keskusteluja työntekijöiden kanssa olisi paljon enemmän. Lisäksi esihenkilöiden tulisi valmistella selkeä

käsikirjoitus, minkä mukaan mennä keskusteluissa. Näin mitään asiaa ei jäisi vahingossa käsittelemättä.

6.1.3 Työskentelyalueen ja työsuhteenmuodon vaikutus eri ikäpolvien sisällä

Tutkimuksessa haluttiin selvittää vaikuttaako työskentelyalue eri ikäpolvien sisällä työntekijöiden kokemuksiin esihenkilön eri motivaatiota lisäävissä keinoissa. Vastauksista voi päätellä, että työskentelyalueella ei ole systemaattista vaikutusta kokemuksiin. Vastauksista nousi silloin tällöin esille jokin työskentelyalue, missä eri esihenkilön motivaatiota lisäävät keinot koetaan eri tavalla. Eroavuuksissa ei kuitenkaan ollut havaittavissa mitään selkeää logiikkaa. Kyseessä on tyypillistä mielipide eroa, mitä esiintyy luonnollisesti, kun kohteena on iso organisaatio. Kokemukset ikäpolvien sisällä vaihtelivat satunnaisesti eri työskentelyalueiden välillä. Tulos on myös mielenkiintoinen siitä syystä, ettei yrityksestä löydy mitään perusasettelua esimerkiksi siitä, että vain nuorimman ikäpolven työntekijät tietyllä työskentelyalueella kokisivat esihenkilön motivointikeinot tietyllä tavalla. Tämä osoittaa sen, että kokemukset eri työskentelyalueilla ikäpolvittain on melko saman kaltaisia.

Ikäpolvien sisällä tutkittiin myös, vaikuttaako työsuhteen muoto motivoitumiseen. Nuorimman ikäpolven sisällä oli koettu, että osa-aikaiset olivat enemmän eri mieltä kokoaikaisten työntekijöiden kanssa esihenkilön avusta muokata työnkuvaa tarvittaessa mielenkiintoiseksi. Sinokkin (2016, 228-229) mukaan työntekijän sen hetkinen työnkuva voi olla liian haasteellinen tai helppo, ja haasteellisuutta säätämällä esihenkilö voi motivoida työntekijäänsä. Kokoaikaiset ovat enemmän työpaikallaan kuin osa-aikaiset ja tämä voi luoda tilanteen, että he huomaavat herkemmin, jos työtehtävät ovat liian haasteellisia tai liian helppoja. Kokoaikaisille voidaan myös sysätä liikaa vastuuta, jonka takia työt tuntuvat liian haasteelliselta madaltaen motivaatiota. Tämä voi olla yksi mahdollinen syy näin suureen mielipide-eroon. Toinen syy voi olla se, että osa-aikaiset voivat olla myös opiskelijoita, jotka tulevat töihin enemmän vain tienamaan, kuin luomaan uraa. Kokoaikaiset ovat jo aloittaneet työuransa ja haluavat enemmän haasteita ja monipuolisia työtehtäviä itselleen. Kohdeyrityksen esihenkilöiden tulee ottaa selvää nuorimman ikäpolven kokoaikaisten työnkuvan haasteellisuuden tuntemisesta. Jos työ koetaan liian haastavaksi, tulee esihenkilön pohtia miten tilanteen voisi muuttaa. Myös tilanteessa, missä työntekijä kokee työnkuvansa liian helpoksi, voi esihenkilö pohtia miten juuri tätä työntekijää voisi haastaa hie- man enemmän ja näin lisätä työntekijän motivaatiota.

Keskimmäisessä ikäpolvessa ainoa kokemusero oli esihenkilön vastuun delegoinnissa. Kokoaikaiset työntekijät kokevat motivoituvansa paremmin esihenkilön delegoinnin avulla, kuin osa-aikaiset. Tässä syynä voi olla myös työpaikalla vietetyn ajan määrä. Kokoaikaiset

viettävät työpaikalla enemmän tunteja, minkä takia he motivoituvat pienistä ylimääräisistä tehtävistä, mitä esihenkilö delegoi heille. Osa-aikaiset ovat tyytyväisempiä tällä hetkellä tapahtuvaan delegointiin, kun taas kokoaikaisten mielestä delegointia ei tapahdu tarpeeksi, jotta motivaatio lisääntyisi. Kohdeyrityksen esihenkilöt voivat arjessa osoittaa delegointia selkeästi enemmän keskimmäisen ikäpolven kokoaikaisille työntekijöille.

Vanhimmassa ikäpolvessa eri lailla koettiin esihenkilön motivaatiota lisäävä keino viestimisessä tärkeistä asioista selkeästi. Kokoaikaiset työntekijät kokivat tämän keinon selkeästi paremmaksi kuin osa-aikaiset. Tähän syynä voi olla myös työpaikalla vietetyn ajan ero. Osa-aikaiset työntekijät tarvitsevat esihenkilöltä selkeää viestintää, jotta he pysyvät tärkeissä asioissa mukana. Mossbodan ym. (2008, 85) mukaan esihenkilön tulee pohtia informaation viestinnässä tärkeysjärjestystä, sekä suodattaa informaatiosta vain tärkeimmät osat eteenpäin. Kun osa-aikaiset mahdollisesti ovat harvemmin työpaikalla, on heidän vaikea löytää liiallisesta viestinnästä ne tärkeimmät osat. Toimintaehdotuksena kohdeyrityksen esihenkilöille on se, että heidän tulee pohtia tarkkaan viestinnän selkeys sekä määrä, ja miettiä sen näkökulmaa myös harvemmin töissä käyvien suunnasta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja oma oppiminen

Tutkimustoiminnassa arvioidaan tutkimuksen hyvyttä termillä luotettavuus. Luotettavuus on mitta mikä mittaa työn laadun. Luotettavuus perustuu usein hyvään dokumentaatioon läpi tutkimusprosessin. Dokumentaatiolla tutkija voi osoittaa mitä ja miten on missäkin kohdassa tutkimusta toimittu. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuskäsitteitä on validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti pitää sisällään oikeiden asioiden tutkimisen ja pätevyyden, kun taas reliabiliteetti tutkimustulosten pysyvyyden ja tutkimuksen toistettavuuden. (Kananen 2012, 162-164, 167.)

Validiteetin tarkoituksena on mitata tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen tulisi olla systemaattinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen, kysymykset ja mittarit. Validiutta tulee tarkastella jo heti tutkimuksen suunnittelu vaiheessa. Tutkimuksessa käytetty teoria tulisi siirtää myös kyselylomakkeeseen. (Vilka 2005, 161.) Tässä empiirisessä tutkimuksessa validiutta on alettu tarkastamaan jo heti suunnitteluvaiheessa. Kaikki kysymykset ovat pohjautettu tarkasti teoriaan. Ensin kirjoitin teoriaosion, ja tämän jälkeen aloin hahmotella kyselylomakkeeseen tulevia kysymyksiä. Tämä oli haasteellisempaa mitä olin ajatellut. Pyrin suunnittelemaan kysymykset selkeiksi ja toimiviksi. Jätin tietoisesti en osaa sanoa vastausvaihtoehdon pois, jotta vastaajat antaisivat mielipiteensä joko kielteiseen tai myönteiseen suuntaan. Jaottelin kyselylomakkeen kolmeen osaan. Ensimmäisessä osiossa oli taustakysymykset, toisessa osiossa kysyttiin ensin ny-

kyhetkestä ja sitten itselleen parhaasta mahdollisesta skenaariosta. Kolmasosio piti sisäl-
lään vielä itselleen kolmen parhaan motivaatiokeinoon valinnan sekä avoimen kysymyksen.
Avoimella kysymyksellä haluttiin kartoittaa, jos joku tärkeä seikka oli jäänyt kysymättä itse
kyselyssä.

Kyselylomaketta testattiin pienen testijoukon kanssa. Tästä testistä keräsin palautetta ja
parantelin kysymyksiä palautteen mukaan. Tämän jälkeen kokeilin kyselylomaketta vielä
uudestaan muutamalle testijoukossa olleelle, jotta varmistaisin kyselylomakkeen selkey-
den. Tämä oli mielestäni hyvä valinta. Sain hyviä korjausehdotuksia ja joissain kohdissa
oli hieman epäselvyyttä kysymyksen tarkoituksesta. Testaamalla tarkastin sen, että kysy-
mykset ovat oikeinymmärrettyjä. Testaaminen paransi testin validiteettia.

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimus tulee olla toistettava riippumatta tutki-
jasta. Tämä tutkimus on toistettavissa, vaikka tutkija olisikin eri. Reliabiliteetti varmistettiin
myös sillä, että kysymykset ovat mietitty tarkasti. (Vilka 2005, 161). Kyselylomakkeen 4
ja 5 (liite 2) kysymykset olisi voinut yhdistää samaan kysymykseen. Kaikki väittämät
näissä kysymyksissä olivat samat. Vastaajat olisivat arvioineet nykyhetkeä ja parasta
mahdollista motivaatiokeinoa samassa kysymyksessä. Kun kysymykset eroteltiin kahdeksi
eri kysymykseksi, vastaaja joutui miettimään tilannetta aina uudestaan ja hän ei muistanut
niin vahvasti, miten vastasi edellisen kysymyksen samaan kohtaan. Tämä luo tutkimuk-
selle reliabiliteettia. Tämän lisäksi 6 kysymys (liite 2) on otettu mukaan vahvistamaan ky-
symyksen 5 tuloksia.

Laitoin saatekirjeen ja linkin kyselyyn toimeksiantajan viestintäkanavalle, mikä saavuttaa
kaikki kyselyyn mahdolliset osallistujat. Pyrin ajoittamaan kyselyn sellaiseen hetkeen, että
muuta suurta ei olisi menossa samaan aikaan. Kysely oli auki kaksi viikkoa, ja kävin aina
aika ajoin muistuttamassa kyselystä, jotta vastaaminen tehostuisi. Kohdejoukoksi valittiin
koko Suomen myyjät. Olin aluksi ajatellut teettää kyselyn vain pääkaupunkiseudun myy-
jille, mutta olen tyytyväinen alueen suurentamiseen. Suuremmalta alueelta sain vastauk-
sia paljon enemmän ja näin luotettavimmat tulokset. Lopullinen vastaajamäärä oli 209
henkilöä. Olin tähän määrään tyytyväinen. Aluksi toivoin, että saisin edes päälle sata vas-
tausta. Yli kaksisataa vastausta oli yli odotusten. Tutkimustuloksilla ja kehitysehdotuksilla
on varmasti potentiaalia olla hyödyksi toimeksiantajalle.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut opettavainen prosessi. Opin to-
della paljon itse aiheesta esihenkilön kyvyistä motivoida, eri ikäpolvien kokemuksista, mo-
tivaatiosta sekä motivaatiojohtamisesta. Lisäksi opin vielä paremmin aikatauluttaa omaa

tekemistäni ja sen, miten paljon helpompaa kaikki on, jos vielä pysyy aikataulussa. Melkein kokopäiväisen työn ja opinnäytetyön tekemisen yhdistäminen on ollut jo itsessään opettavaista.

Opinnäytetyön aloittaminen oli kaikista haastavinta. Aluksi ajattelin, että aloitan opinnäytetyön 2021 syksyllä. Sain syksyn aikana aloitettua hieman teorian kirjoittamista. Tämä kuitenkin venyi ja silloin alettiin olemaan jo lähellä joulua. Tässä kohtaa siirsinkin suosiolla työtäni keväälle. Joulun aikana itselläni on töissä joulusesonki, joka aiheuttaa kiirettä. Lisäksi mietin, että loppuvuodesta moni on lomilla, joten kysely tulisi josta tapauksessa siirtää alkuvuoteen. Tämän jälkeen keväällä päätin vain aloittaa työn kirjoittamisen. Tässä kohtaa päättäväsyyteni vei työtä eteenpäin vauhdilla. Eniten nyt harmittaa se, etten saanut työtä aloitettua heti 2021 kesän jälkeen.

Prosessin aikana haasteellisinta oli teorian kirjoittaminen ja kyselyn laatiminen. Kun nämä kaksi kohtaa oli saatu kursittua kasaan, tuntui että kaikki palat alkoivat loksahdella paikalleen. Aloitin teorian kirjoittamisen siten, miten olen oppinut itselleni parhaaksi aloittaa myös isommat koulutyöt. Hahmottelen ensiksi isot otsikot ja tämän jälkeen alaotsikot. Tämän jälkeen teorian lähteiden hakeminen oli paljon helpompaa.

Kun teoriaosio oli melko valmis, aloin pohtimaan miten saisin teorian pohjalta tehtyä kyselylomakkeen. Tämä oli haasteellisempaa kuin ensin ajattelin. Pohdin pitkään mitkä ikäryhmät laitan kyselyyn. Päädyin siihen, että jaan olemassa olevat ikäpolvet vielä kahteen. Jos en löytäisi mitään käyttäytymiseroja eri ikäpolvien välillä, voisin alkaa analysoimaan tuloksia pienempinä ikäryhminä. Itselleni olisi ollut helpompaa alkujaan laittaa kaikki ikäpolvet kyselyn taustatietoihin oikean kokoisiksi, koska nyt analysointivaiheessa jouduin vielä erikseen räätälöimään oikeat ikäryhmät yhteen. Oikean muodon löytäminen kysymyksiin oli yllättävän haastavaa. Olen onneksi käyttänyt Webropolia aikaisemmin, joten kysymysten siirtäminen sinne oli helppoa. Saatekirjeen kirjoittaminenkin oli tuttua kursseilta, joten siinä ei ollut suurempia ongelmia. Saatekirjeestä olisi voinut miettiä vielä mukaansatempaavamman ja alkuun jonkun huomiota herättävän lauseen, jotta osallistujamäärä olisi ollut vielä suurempi.

Tuloksia analysoidessa ohjaajani antoi hyvän vinkin ottaa yhteyttä tiettyyn opettajaan, kehen kanssa saisin analysoida tulokset. Tämä oli todella suuri apu. Opettajan kanssa näimme Teamsin välityksellä kaksi kertaa ja sain todella kullaa arvoisia vinkkejä tulosten analysointiin. Tässä kohtaa minun olisi pitänyt hoksata muuttaa ikäpolvien nimet tuloksiin. Tällöin tulosten analysointi ja esittäminen olisi ollut selkeämpää, kun olisi voinut puhua numeraalisten ikien sijaan X-, Z- ja Y-ikäpolvesta. Tämä olisi helpottanut tulosten kirjoittamista.

Tulosten analysointi oli paljon suurempi työ, mitä olin kuvitellut. Vaikka SPSS- ja Webropol-ohjelmat tekevät todella paljon puolestani, meni taulukkojen siistimiseen ja siirtämiseen itse opinnäytetyöhön paljon suunniteltua enemmän aikaa. Lisäksi jotain kuvioita joutui vielä lisämuokkaamaan, kun jostain syystä prosenttien luvut eivät siirtyneet kuvioiden mukana. Tämä toi lisätyötä kuvioihin, mutta onneksi Officen ohjelmat ovat minulle tutut, joten tästä ei syntynyt suurta ongelmaa. Tässä kohtaa olisin voinut varata itselleni hieman enemmän aikaa tulosten analysointiin. Jossain vaiheessa tuntui, että tein työtä hieman robottimaisesti. Tämä näkyi selkeästi tekstissä ja jouduinkin vielä jälkikäteen muokata tuloksien tulkintaa. Jos olisin varannut enemmän aikaa tähän, olisin saanut kaiken kirjoitettua kerralla hyvin.

Kyselyn kehityskohtana pidän väittämien paljoutta. Lisäksi pohdin, oliko kysymys 5 (liite 2) missä kysyttiin eri väittämissä esihenkilön parhaimpia keinoja oman motivaation kasvamiseen sittenkään tärkeä. Tuloksia analysoidessa huomasin, että kaikissa oli melko saman tyylliset vastaukset. Seuraavassa kysymyksessä näistä samoista väittämistä piti valita kolme tärkeintä. Kun jälkeinpäin miettii, tämä jälkimmäinen kysymys 6 (liite 2) olisi riittänyt saaman halutut tiedot.

Työskentelen itse toimeksiantajalla, ja koin tämän olevan suuri etu tutkimuksen kokonaisuuden kannalta. Osasin rajata työn hyvin niin, että se oli kohdennettu juuri tähän aiheeseen ja tälle toimeksiantajalle. Varjopuolena oli, että ajattelin opinnäytetyötäni myös työajalla melko paljon. Pohdin esimerkiksi ovatko kysymykset liitoksissa tarpeeksi työpaikan arkeen. Vapaa-ajallakin huomasin pohtivani opinnäytetyön vaikeimpia kohtia. Kokonaisuudessaan tämä prosessi kuitenkin opetti hyvin myös suurempien tutkimusten tekemistä ja analysointia. Olen nyt tietoinen omista kehityskohdistani sekä vahvuuksistani isomman projektin tekemiseen.

Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki. Talentum.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki. WSOYpro.

Amequity 19.4.2021. Motivating Employees from Different Generations. Luettavissa: <https://www.amequity.com/longshore-insider/article/motivating-employees-from-different-generations> Luettu: 25.4.2022

Brockbank, J. 8.9.2016. What Motivates Different Generations Of Employee? Business2community. Luettavissa: <https://www.business2community.com/human-resources/motivates-different-generations-employee-01650238> Luettu: 25.4.2022

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. 2nd ed. London. Kogan Page.

Gurchiek, K. 9.5.2016. What Motivates Your Workers? It Depends on Their Generation. SHRM. Luettavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/what-motivates-your-workers-it-depends-on-their-generation.aspx> Luettu: 25.4.2022

Hagemann, G. & Ropponen, U. 1991. Motivoinnin taito. Espoo. Weilin+Göös.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki. Edita

Hietala, H, Kaivanto, K & Pystynen, J. 2022. Esihenkilön käsikirja 2022. Helsinki. Alma Talent

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 1. p. Helsinki. WSOY oppimateriaalit.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uud. p. Porvoo. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit.

Ilmakangas, V. 19.6.2018. Mistä motivaation puute johtuu ja miten sitä voi korjata. Valmennustrio. Luettavissa: <https://valmennustrio.fi/hyvinvointia-luomassa/mista-motivaation-puute-johtuu-ja-miten-sita-voi-korjata/> Luettu: 24.4.2022

Indeed 2021. How To Use Motivation in Management To Help Your Team Succeed. Luettavissa: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/motivation-in-management> Luettu: 9.2.2022

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki. WSOY.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. jakaja. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.

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

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. p. Helsinki. Sanoma Pro.

Laininen, P. 2000. Tilastollisen analyysin perusteet. Kustannuspaikka tuntematon. Ota-tieto

Lehtonen, T. 17.12.2021. Nuorempia sukupolvia motivoi vuorovaikutteinen johtaminen. Newspool. Luettavissa: <https://newspool.fi/artikkelit/nuorempia-sukupolvia-motivoi-vuorovaikutteinen-johtaminen/> Luettu: 25.4.2022

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki. Edita.

Lämsä, A., Hautala, T. & Päivike, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki Edita.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki. Talentum. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015)

Mossboda, B., Peterson, M., Rönholm, I. & Lustig, E. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki. WSOYpro.

Nylander, M. & Hakonen, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Luettu 20.2.2022

OpensoftHR s.a. Tips for Motivating Different Generations of Employees. Luettavissa: <https://www.business2community.com/human-resources/motivates-different-generations-employee-01650238> Luettu: 25.4.2022

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki. Otava.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki. Kauppakamari.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Edita.

Salmela-Aro, K., Nurmi, J., Aunola, K., Halmesmäki, E., Jokisaari, M., Jussila, K., . . .
Nurmi, J. 2002. Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä. PS-kustannus.

Silta 28.05.2020. Z-sukupolvi haastaa työelämän ja johtamisen. Luettavissa: <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/z-sukupolvi-haastaa-tyoelaman-ja-johtamisen> Luettu: 24.5.2022

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki. Tietosanoma.

Milicevic, S 18.05.2015. Mitä tehdä, kun työntekijän motivaatio työhön katoaa? Luettavissa: <https://seijamilicevic.wordpress.com/2015/05/18/mita-tehda-kun-tyontekijan-motivaatio-tyohon-katoaa/> Luettu 15.04.2022

Seppänen, L. 2018. Motivaatio. Perseelle potkimisen käsikirja. Lahti. Fitra.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.

Taanila, A. 26.9.2020. Mann-Whitney U -testi. Akin menetelmäblogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/08/mann-whitney-u-testi/> Luettu: 01.05.2022

Vaara, J. 2014. Sisäinen motivaatio esiin itsemääräämisteorian opeilla. Trainer4you. Luetavissa: <https://www.trainer4you.fi/blogi/sisainen-motivaatio-esiin-itsemaaramisteorian-opeilla/> Luettu 15.4.2022.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. p. Helsinki. Edita.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki. Luetavissa: <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf> Luettu: 1.5.2020.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Heippa kaikille!

Esihenkilöllä on monia eri keinoja kasvattaa tiimiläistensä motivaatiota! Teen opinnäyte-työnäni kyselytutkimuksen esihenkilön keinoista motivoida alaisiaan. Tässä tarvitsisinkin juuri sinun apuasi! Kysely on suunnattu kaikille myyjille ympäri Suomea! Tulokset käsitel-ään ehdottomasti luottamuksellisesti sekä anonyymisti.

Alla olevasta linkistä pääset avaamaan kyselyn. Vastaaminen vie vain noin 2-4 minuuttia. Vastausaikaa 23.3 asti.

Linkki:

Kiitos erittäin paljon avustasi ja ihanaa kevättä!

Sanna Lehtinen, Pääkaupunkiseutu, MR15

Liite 2. Kyselyn kysymykset

1. Ikä

24-vuotias tai nuorempi

25-33-vuotias

34-41-vuotias

42-51-vuotias

52-61-vuotias

62-vuotias tai vanhempi

2. Työskentelen

Kokopäiväisesti

Osa-aikaisesti

3. Työskentelyalueeni on

Pääkaupunkiseutu

Etelä-Suomi

Itä-Suomi

Länsi-Suomi

Lounais-Suomi

Pohjois-Suomi

<sivunvaihto>

4. Nykytilan kartoittaminen. Vastaa näihin väitteisiin miettimällä tämänhetkistä tilannettasi.

Tällä hetkellä esihenkilöni motivoi minua...

Skaala 1-4

1 eri mieltä

2 osittain eri mieltä

3 osittain samaa mieltä

4 samaa mieltä

auttamalla muokkaamaan työnkuvaani minulle kiinnostavaksi

kuuntelemalla minua aidosti ja näin osoittamalla arvostusta minua kohtaan

antamalla palautetta työstäni

kiittämällä minua
 asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni
 kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti
 toimimalla esimerkillisesti tiimissäni
 toimimalla innostuneesti tiimissäni
 antamalla tunnustusta työstäni
 auttamalla minua kehittymään työssäni
 viestimällä tärkeistä asioista selkeästi
 delegoimalla vastuuta minulle
 tukemalla minua onnistumaan työssäni
 huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemisella
 luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin

5. Miten esihenkilö voisi parhaiten auttaa sinua motivoitumaan työssäsi?

Esihenkilöni pystyisi motivoimaan minua parhaiten...

Skaala 1-4

1 eri mieltä

2 osittain eri mieltä

3 osittain samaa mieltä

4 samaa mieltä

auttamalla muokkaamaan työkuvaani tarvittaessa minulle kiinnostavaksi
 kuuntelemalla minua aidosti ja osoittamalla näin arvostusta minua kohtaan
 antamalla palautetta työstäni
 kiittämällä minua
 asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni
 kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti
 toimimalla esimerkillisesti tiimissäni
 toimimalla innostuneesti tiimissäni
 antamalla tunnustusta työstäni
 auttamalla minua kehittymään työssäni
 viestimällä tärkeistä asioista selkeästi
 delegoimalla vastuuta minulle
 tukemalla minua onnistumaan työssäni
 huomioimalla onnistumiseni pikapalkisemisella
 luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin

<sivunvaihto>

6. Valitse alla olevasta listasta kolme sinulle parasta keinoa, millä esihenkilösi voisi lisätä sinun motivaatiosi

esihenkilöltäni saama kiitos

tunne siitä, että esihenkilö kuuntelee minua ja osoittaa näin arvostusta

omien tavoitteideni selkeä määrittäminen

esimerkillisyys esihenkilön toiminnassa

esihenkilön antama apu työssäni kehittymiseen

saamani vastuu/tehtävät esihenkilöltäni

pikapalkitseminen onnistumisistani

kaikkien tasavertainen kohtelu

työnkuvani muokkaaminen minulle kiinnostavaksi

palautteen saaminen työstäni

innostunut esihenkilö

tunnustuksen saaminen esihenkilöltäni

selkeä viestintä tärkeissä asioissa

esihenkilöltä saamani tuki onnistumiseen

esihenkilön luoma positiivinen työilmapiiri

7. Millä muulla keinoin esihenkilösi voisi vaikuttaa sinun motivaatiosi lisäämiseen työssäsi?

Liite 3. Kruskal-Wallsin testi kysymyksille 4 (kohdat 2-16) ja 5 (kohdat 17-31)

Taustamuuttujana on ikäpolvet.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
2	The distribution of auttamalla muokkaamaan työnkuvaani minulle kiinnostavaksi is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,947	Retain the null hypothesis .
3	The distribution of kuuntelemalla minua aidosti ja näin osoittamalla arvostusta minua kohtaan is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,217	Retain the null hypothesis .
4	The distribution of antamalla palautetta työstäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,516	Retain the null hypothesis .
5	The distribution of kiittämällä minua is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,075	Retain the null hypothesis .
6	The distribution of asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,225	Retain the null hypothesis .
7	The distribution of kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,497	Retain the null hypothesis .
8	The distribution of toimimalla esimerkiksi tiimissäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,186	Retain the null hypothesis .
9	The distribution of toimimalla innostuneesti tiimissäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,212	Retain the null hypothesis .
10	The distribution of antamalla tunnustusta työstäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,067	Retain the null hypothesis .
11	The distribution of auttamalla minua kehittämään työssäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,249	Retain the null hypothesis .
12	The distribution of viestimällä tärkeistä asioista selkeästi is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,566	Retain the null hypothesis .
13	The distribution of delegoimalla vastuuta minulle is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,506	Retain the null hypothesis .
14	The distribution of tukemalla minua onnistumaan työssäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,743	Retain the null hypothesis .
15	The distribution of huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemisella is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,260	Retain the null hypothesis .
16	The distribution of luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiiriin is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,538	Retain the null hypothesis .

17	The distribution of auttamalla muokkaamaan työkuvaani tarvittaessa minulle kiinnostavaksi is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,792	Retain the null hypothesis .
18	The distribution of kuuntelemalla minua aidosti ja osoittamalla näin arvostusta minua kohtaan is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,951	Retain the null hypothesis .
19	The distribution of antamalla palautetta työstäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,670	Retain the null hypothesis .
20	The distribution of kiittämällä minua is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,405	Retain the null hypothesis .
21	The distribution of asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,482	Retain the null hypothesis .
22	The distribution of kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,145	Retain the null hypothesis .
23	The distribution of toimimalla esimerkiksi tiimissäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,487	Retain the null hypothesis .
24	The distribution of toimimalla innostuneesti tiimissäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,430	Retain the null hypothesis .
25	The distribution of antamalla tunnustusta työstäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,835	Retain the null hypothesis .
26	The distribution of auttamalla minua kehittämään työssäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,858	Retain the null hypothesis .
27	The distribution of viestimällä tärkeistä asioista selkeästi is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,039	Reject the null hypothesis .
28	The distribution of delegoimalla vastuuta minulle is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,719	Retain the null hypothesis .
29	The distribution of tukemalla minua onnistumaan työssäni is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,681	Retain the null hypothesis .
30	The distribution of huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemisella is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,384	Retain the null hypothesis .
31	The distribution of luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiiriin is the same across categories of Ikäpolvet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,804	Retain the null hypothesis .

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Pairwise Comparisons of Ikäpolvet

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
25-41-vuotias-24-vuotias tai alle	0,399	9,134	0,044	0,965	1,000
25-41-vuotias-42-61-vuotias	-14,957	6,028	-2,481	0,013	0,039
24-vuotias tai alle-42-61-vuotias	-14,557	9,600	-1,516	0,129	0,388

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Liite 4. Kii-neliötestit kysymykselle 6. (liite 2). Vastaukset, missä on ollut tilastollista eroavuutta

Chi-Square Tests esihenkilön antama apu työssäni kehittymiseen			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,951 ^a	2	0,003
Likelihood Ratio	11,068	2	0,004
Linear-by-Linear Association	10,995	1	0,001
N of Valid Cases	204		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum

Chi-Square Tests pikapalkitseminen onnistumisistani			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,726 ^a	2	0,057
Likelihood Ratio	4,661	2	0,097
Linear-by-Linear Association	4,249	1	0,039
N of Valid Cases	204		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum

Chi-Square Tests tunnustuksen saaminen esihenkilöltäni			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,688 ^a	2	0,008
Likelihood Ratio	8,402	2	0,015
Linear-by-Linear Association	7,584	1	0,006
N of Valid Cases	204		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum

Chi-Square Tests selkeä viestintä tärkeissä asioissa			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,916 ^a	2	0,086
Likelihood Ratio	5,124	2	0,077
Linear-by-Linear Association	4,887	1	0,027
N of Valid Cases	204		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,64.

Liite 5. Ikäpolvien sisäiset käyttäytymiserot eri työskentelyalueisiin verrattuna Kruskal-Wallis testillä

Ikäpolvi = 24-vuotias tai alle				
Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of auttamalla muokkaamaan työnkuvaani minulle kiinnostavaksi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,786	Retain the null hypothesis .
2	The distribution of kuuntelemalla minua aidosti ja näin osoittamalla arvostusta minua kohtaan is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,819	Retain the null hypothesis .
3	The distribution of antamalla palautetta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,124	Retain the null hypothesis .
4	The distribution of kiittämällä minua is the same across categories of Työskentelyalueeni	Independent-Samples	0,717	Retain the null hypothesis
5	The distribution of asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,406	Retain the null hypothesis .
6	The distribution of kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,761	Retain the null hypothesis .
7	The distribution of toimimalla esimerkiksi tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,546	Retain the null hypothesis .
8	The distribution of toimimalla innostuneesti tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,405	Retain the null hypothesis .
9	The distribution of antamalla tunnustusta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,397	Retain the null hypothesis .
10	The distribution of auttamalla minua kehittymään työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,677	Retain the null hypothesis .
11	The distribution of viestimällä tärkeistä asioista selkeästi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,687	Retain the null hypothesis .
12	The distribution of delegoimalla vastuuta minulle is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,945	Retain the null hypothesis .
13	The distribution of tukemalla minua onnistumaan työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,832	Retain the null hypothesis .
14	The distribution of huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemisella is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,306	Retain the null hypothesis .
15	The distribution of luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,809	Retain the null hypothesis .

Ikäpolvi = 24-vuotias tai alle				
Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
16	The distribution of auttamalla muokkaamaan työnkuvaani tarvittaessa minulle kiinnostavaksi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,593	Retain the null hypothesis .
17	The distribution of kuuntelemalla minua aidosti ja osoittamalla näin arvostusta minua kohtaan is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,175	Retain the null hypothesis .
18	The distribution of antamalla palautetta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,195	Retain the null hypothesis .
19	The distribution of kiittämällä minua is the same across categories of Työskentelyalueeni	Independent-Samples	0,214	Retain the null hypothesis
20	The distribution of asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,455	Retain the null hypothesis .
21	The distribution of kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,273	Retain the null hypothesis .
22	The distribution of toimimalla esimerkiksi tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,194	Retain the null hypothesis .
23	The distribution of toimimalla innostuneesti tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,287	Retain the null hypothesis .
24	The distribution of antamalla tunnustusta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,122	Retain the null hypothesis .
25	The distribution of auttamalla minua kehittymään työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,146	Retain the null hypothesis .
26	The distribution of viestimällä tärkeistä asioista selkeästi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,915	Retain the null hypothesis .
27	The distribution of delegoimalla vastuuta minulle is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,369	Retain the null hypothesis .
28	The distribution of tukemalla minua onnistumaan työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,155	Retain the null hypothesis .
29	The distribution of huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemisella is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,152	Retain the null hypothesis .
30	The distribution of luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,847	Retain the null hypothesis .

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Ikäpolvi = 25-41-vuotias				
Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of auttamalla muokkaamaan työkuvaani minulle kiinnostavaksi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,089	Retain the null hypothesis .
2	The distribution of kuuntelemalla minua aidosti ja näin osoittamalla arvostusta minua kohtaan is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,725	Retain the null hypothesis .
3	The distribution of antamalla palautetta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,311	Retain the null hypothesis .
4	The distribution of kiittämällä minua is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples	0,955	Retain the null hypothesis
5	The distribution of asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,162	Retain the null hypothesis .
6	The distribution of kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,659	Retain the null hypothesis .
7	The distribution of toimimalla esimerkillisesti tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,804	Retain the null hypothesis .
8	The distribution of toimimalla innostuneesti tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,318	Retain the null hypothesis .
9	The distribution of antamalla tunnustusta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,742	Retain the null hypothesis .
10	The distribution of auttamalla minua kehittymään työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,268	Retain the null hypothesis .
11	The distribution of viestimällä tärkeistä asioista selkeästi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,385	Retain the null hypothesis .
12	The distribution of delegoimalla vastuuta minulle is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,874	Retain the null hypothesis .
13	The distribution of tukemalla minua onnistumaan työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,607	Retain the null hypothesis .
14	The distribution of huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemisella is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,623	Retain the null hypothesis .
15	The distribution of luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,255	Retain the null hypothesis .

Ikäpolvi = 25-41-vuotias				
Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
16	The distribution of auttamalla muokkaamaan työkuvaani tarvittaessa minulle kiinnostavaksi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,540	Retain the null hypothesis .
17	The distribution of kuuntelemalla minua aidosti ja osoittamalla näin arvostusta minua kohtaan is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,278	Retain the null hypothesis .
18	The distribution of antamalla palautetta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,246	Retain the null hypothesis .
19	The distribution of kiittämällä minua is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples	0,556	Retain the null hypothesis
20	The distribution of asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,908	Retain the null hypothesis .
21	The distribution of kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,067	Retain the null hypothesis .
22	The distribution of toimimalla esimerkillisesti tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,160	Retain the null hypothesis .
23	The distribution of toimimalla innostuneesti tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,245	Retain the null hypothesis .
24	The distribution of antamalla tunnustusta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,243	Retain the null hypothesis .
25	The distribution of auttamalla minua kehittymään työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,262	Retain the null hypothesis .
26	The distribution of viestimällä tärkeistä asioista selkeästi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,072	Retain the null hypothesis .
27	The distribution of delegoimalla vastuuta minulle is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,585	Retain the null hypothesis .
28	The distribution of tukemalla minua onnistumaan työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,767	Retain the null hypothesis .
29	The distribution of huomioimalla onnistumiseni pikapalkitsemisella is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,163	Retain the null hypothesis .
30	The distribution of luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,869	Retain the null hypothesis .

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Ikäpolvi = 42-61-vuotias				
Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of auttamalla muokkaamaan työkuvaani minulle kiinnostavaksi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,211	Retain the null hypothesis .
2	The distribution of kuuntelemalla minua aidosti ja näin osoittamalla arvostusta minua kohtaan is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,520	Retain the null hypothesis .
3	The distribution of antamalla palautetta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,118	Retain the null hypothesis .
4	The distribution of kiittämällä minua is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,047	Reject the null hypothesis
5	The distribution of asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,480	Retain the null hypothesis .
6	The distribution of kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,495	Retain the null hypothesis .
7	The distribution of toimimalla esimerkiksi tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,509	Retain the null hypothesis .
8	The distribution of toimimalla innostuneesti tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,825	Retain the null hypothesis .
9	The distribution of antamalla tunnustusta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,308	Retain the null hypothesis .
10	The distribution of auttamalla minua kehittymään työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,248	Retain the null hypothesis .
11	The distribution of viestimällä tärkeistä asioista selkeästi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,264	Retain the null hypothesis .
12	The distribution of delegoimalla vastuuta minulle is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,765	Retain the null hypothesis .
13	The distribution of tukemalla minua onnistumaan työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,800	Retain the null hypothesis .
14	The distribution of huomiomalla onnistumiseni pikapalkitsemisella is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,372	Retain the null hypothesis .
15	The distribution of luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,937	Retain the null hypothesis .

Ikäpolvi = 42-61-vuotias				
Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
16	The distribution of auttamalla muokkaamaan työkuvaani tarvittaessa minulle kiinnostavaksi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,996	Retain the null hypothesis .
17	The distribution of kuuntelemalla minua aidosti ja osoittamalla näin arvostusta minua kohtaan is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,026	Reject the null hypothesis .
18	The distribution of antamalla palautetta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,185	Retain the null hypothesis .
19	The distribution of kiittämällä minua is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,253	Retain the null hypothesis
20	The distribution of asettamalla minulle selkeät tavoitteet työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,441	Retain the null hypothesis .
21	The distribution of kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,501	Retain the null hypothesis .
22	The distribution of toimimalla esimerkiksi tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,295	Retain the null hypothesis .
23	The distribution of toimimalla innostuneesti tiimissäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,251	Retain the null hypothesis .
24	The distribution of antamalla tunnustusta työstäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,235	Retain the null hypothesis .
25	The distribution of auttamalla minua kehittymään työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,380	Retain the null hypothesis .
26	The distribution of viestimällä tärkeistä asioista selkeästi is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,801	Retain the null hypothesis .
27	The distribution of delegoimalla vastuuta minulle is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,026	Reject the null hypothesis .
28	The distribution of tukemalla minua onnistumaan työssäni is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,540	Retain the null hypothesis .
29	The distribution of huomiomalla onnistumiseni pikapalkitsemisella is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,881	Retain the null hypothesis .
30	The distribution of luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin is the same across categories of Työskentelyalueeni on.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,057	Retain the null hypothesis .

Liite 6. 25-41-vuotiaiden vastusten vertaaminen eri työskentelyalueittain Kruskal-Wallis testistä

		25-41-vuotiaat		
		Kysymys 5	Kysymys 5	Kysymys 4
		Report		
		viestimällä tärkeistä asioista selkeästi	kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti	auttamalla muokkaamaan työnkuvaani minulle kiinnostavaksi
Pääkaupunkiseutu	Mean	3,6571	3,9143	2,4857
	N	35	35	35
	Std. Deviation	0,59125	0,28403	1,03955
Etelä-Suomi	Mean	4,0000	3,6154	3,0769
	N	12	13	13
	Std. Deviation	0,00000	0,86972	0,86232
Itä-Suomi	Mean	3,5294	3,7647	2,1765
	N	17	17	17
	Std. Deviation	0,62426	0,56230	0,72761
Länsi-Suomi	Mean	3,6667	3,6190	2,6667
	N	21	21	21
	Std. Deviation	0,57735	0,49761	0,96609
Lounais-Suomi	Mean	3,8000	4,0000	2,6364
	N	10	11	11
	Std. Deviation	0,42164	0,00000	0,67420
Pohjois-Suomi	Mean	3,9375	3,8125	2,9375
	N	16	16	16
	Std. Deviation	0,25000	0,40311	0,85391

Liite 7. 42-61-vuotiaiden vastusten vertaaminen eri työskentelyalueittain Kruskal-Wallis testistä

		42-61-vuotiaat			
		Kysymys 4	Kysymys 5	Kysymys 5	Kysymys 5
		Report			
		kiittämällä minua	kuuntelemalla minua aidosti ja osoittamalla näin arvostusta minua kohtaan	delegoimalla vastuuta minulle	luomalla toiminnallaan positiivisen työilmapiirin
Pääkaupunkiseutu	Mean	2,0769	3,5385	3,0769	3,6154
	N	13	13	13	13
	Std. Deviation	0,95407	0,66023	0,64051	0,50637
Etelä-Suomi	Mean	3,2308	3,9167	3,8333	4,0000
	N	13	12	12	12
	Std. Deviation	0,83205	0,28868	0,38925	0,00000
Itä-Suomi	Mean	2,8333	4,0000	3,5833	3,9167
	N	12	12	12	12
	Std. Deviation	1,02986	0,00000	0,66856	0,28868
Länsi-Suomi	Mean	2,8333	3,8333	3,0000	4,0000
	N	6	6	6	6
	Std. Deviation	0,75277	0,40825	0,89443	0,00000
Lounais-Suomi	Mean	2,9091	3,9091	3,5455	3,8182
	N	11	11	11	11
	Std. Deviation	1,04447	0,30151	0,68755	0,40452
Pohjois-Suomi	Mean	3,2143	4,0000	3,6429	3,9286
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	0,80178	0,00000	0,63332	0,26726

Liite 8. Eri ikäpolvien sisäiset erot osa-aikainen vs. kokoaikainen Mann-Whitney U testillä.

Ikäpolvi = Alle 25-vuotiaat				
Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
16	The distribution of auttamalla muokkaamaan työkuvaani tarvittaessa minulle kiinnostavaksi is the same across categories of Työskentelen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.087 ^c	Retain the null hypothesis .

Ikäpolvi = 25-41-vuotias				
Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
12	The distribution of delegoimalla vastuuta minulle is the same across categories of Työskentelen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,047	Reject the null hypothesis .

Ikäpolvi = 42-61-vuotias				
Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
24	The distribution of antamalla tunnustusta työstäni is the same across categories of Työskentelen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,060	Retain the null hypothesis .