

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2023

Iida Langenoja

Työmotivaation vaikuttavat tekijät vaihtelevat eri ikäisten työntekijöiden välillä



Opinnäytetyö AMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2023 | 37 sivua

Iida Langenoja

Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät vaihtelevat eri ikäisten työntekijöiden välillä

Työelämä koostuu eri ikäisistä työntekijöistä, mikä asettaa haasteen niin työyhteisölle kuin esihenkilötyölle. Työssä selvitettiin työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, onko eri ikäisten työntekijöiden välillä eroavaisuuksia näissä tekijöissä. Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa eri sukupolvien eli samaan ikäluokkaan kuuluvien yksilöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä esihenkilöiden työn tueksi. Sukupolvet jaettiin tarkastelussa syntymävuotensa perusteella X-, Y- ja Z-sukupolviin.

Työ koostuu kolmesta osasta. Ensin käsitellään tietoperustaa sukupolvista ja motivaatiosta. Tietoperustan tueksi toteutettiin teemahaastatteluja, joilla selvitettiin henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi tuotettiin materiaali Yritys X:n esihenkilöiden käyttöön. Materiaalissa on käyty läpi sekä teemahaastattelussa esiin nousseita asioita että taustaksi kerättyä tietoperustaa.

Teemahaastatteluista selviää, että Yritys X:n työntekijät ovat sukupolvesta riippumatta tyytyväisiä työyhteisöönsä ja johtamiseen. Työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä havaittiin, että eri ikäisten työntekijöiden välillä löytyi eroja, mutta monista asioista ollaan myös samaa mieltä. Erot noudattelevat tietoperustassa tehtyjä huomioita. Voidaan todeta, että eri ikäisten työntekijöiden välillä on eroja, jotka on hyvä huomioda osana esihenkilötyötä. Samalla on kuitenkin huomioitava yksilölliset motivaatioon vaikuttavat tekijät.

Asiasanat: sukupolvet, motivaatio, työhyvinvointi, esihenkilötyö

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business administration

2023 | 37 pages

lida Langenoja

Factors influencing work motivation vary between of different ages

Keywords:

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Sukupolvet X, Y ja Z	7
2.1 Sukupolvien arvot ja ominaispiirteet	7
2.2 Sukupolvien erot ja yhtäläisyydet suhtautumisessa työhön	9
3 Motivaatio ja palautteen käsittely	12
3.1 Yksilölliset motivaatiotekijät	13
3.2 Esihenkilön rooli motivoinnissa	14
3.3 Työhyvinvointi	15
4 Teemahaastattelut työntekijöiden motivaatioon vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi	17
4.1 Haastattelujen toteutus	17
4.2 Haastattelujen tulokset	19
4.3 Haastattelujen yhteenveto	22
4.4 Tuotos yrityksen X esihenkilöille	24
5 Pohdinta	26
Lähteet	28

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Sukupolvien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä slide-show (salattu)

1 Johdanto

Työpaikoilla työtä tekevien henkilöiden ikäjakauma on ajankohtainen aihe, sillä työpaikoilla työskentelee tällä hetkellä työntekijöitä kolmesta eri sukupolvesta. Nuoret, koulusta työelämään juuri valmistuneet tuovat mukanaan digitalisaation, uudet ideat ja ajatukset. Samaan aikaan suuret ikäpolvet tekevät töitä vielä vuosia ja ovat tottuneet vanhoihin toimiviin toimintamalleihin, jotka nuorten mielestä saattavat vaikuttaa jopa vanhanaikaisilta. Niin työelämältä kun työntekijöiltäkin vaaditaan nyt mukautumiskykyä, kompromisseja ja kehittymistä.

Eri ikäiset työntekijät odottavat työelämältä erilaisia asioita. Lisäksi huomattavaa on, että jokaiseen sukupolveen vaikuttavat erilaiset motivaatiotekijät.

Ongelmallista voi olla, jos eri sukupolvea edustavia työntekijöitä johdetaan työpaikoilla samalla tavalla. Esihenkilötyössä olisikin tärkeää huomioida eri ikäisten työntekijöiden yhtäläisyydet mutta erityisesti myös erot, koska heillä on erilaiset odotukset työltä.

Toimeksiantajan esittely ja työn tavoitteet

Työn toimeksiantaja toimii optisella alalla ja yrityksestä käytetään opinnäytetyössä nimeä Yritys X. Toimeksiannon taustalla on havainto henkilöstön ikäjakauman aiheuttamasta haasteesta lähiesihenkilötyöhön sekä alaa haastavat pito- ja vetovoimatekijät. Yrityksen X henkilöstö koostuu eri ikäisistä työntekijöistä. Ison henkilöstöprojektin aikana on havaittu, että kaikkien työntekijöiden johtaminen samalla tavalla ei vie tiimiä eteenpäin eivätkä eri ikäiset työntekijät toivo työelämältä samoja asioita.

On tärkeää, että esihenkilöt pystyisivät päivittäisessä työssään ymmärtämään eri ikäisten työntekijöiden erot ja yhtäläisyydet työntekijän näkökulmasta sekä tätä tietoa hyödyntäen kohtaamaan henkilöstön yksilöinä. Tavoitteenani onkin selvittää, millaiset asiat vaikuttavat optikkoliikkeen työntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi työssä selvitetään, millaisia eroja eri-ikäisillä työntekijöillä saattaa olla suhtautumisessa työhön. Tietoperustassa käydään

läpi henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja sen punaisena lankana käytetään yrityksen X isoa henkilöstöhanketta, jonka tarkoituksena on parantaa henkilöstön osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia, johtamista ja moniammatillisuutta sekä yrityksen vastuullisuutta. Koska työn aihe liittyy vahvasti henkilöstön johtamiseen, motivointiin ja eri sukupolviin, sivutaan henkilöstöprojektin aiheista osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia ja johtamista.

Työn tietoperusta valaisee niitä eroja ja yhtäläisyyksiä, joita eri ikäisten työntekijöiden välillä voidaan havaita. Tietoperustan kautta tarkastellaan myös työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä sivutaan työhyvinvointia ja palautteen antoa. Lopuksi toteutetaan teemahaastattelu, jonka avulla selvitetään työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä Yrityksen X henkilöstön keskuudessa. Saatujen haastattelutulosten sekä laaditun tietoperustan pohjalta luodaan materiaali, joka on suunnattu yrityksen X esihenkilötyön tueksi. Työn toimeksiantaja on salainen, eikä Yritys X:lle tuotettua materiaalia tästä syystä nähdä osana opinnäytetyön julkista versiota.

Lähteinä käytän internetin artikkeleita, kirjoja sekä opinnäytetöitä. Pidän tärkeänä, että lähteet ovat tuoreita ja sivuavat asioita työelämän näkökulmasta. Koska työn aihe liittyy vahvasti henkilöstön johtamiseen, motivointiin ja eri sukupolviin, sivutaan asioina myös osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia ja johtamista.

2 Sukupolvet X, Y ja Z

Nimityksiä eri sukupolvista eli samaan ikäluokkaan kuuluvista henkilöistä syntyy runsaasti, mutta vain osa niistä vakiintuu käyttöön. Vaikka uudemmissa sukupolvissa sukupolvi-identiteettiin samaistutaan entistä vähemmän, on yhteiskunnan nuorimmat sukupolvet kuitenkin jaettavissa X-, Y- ja Z-sukupolviin syntymävuotensa perusteella. (YLE Uutiset 2012.)

Sukupolvet ovat syntyneet eri vuosikymmenillä ja näin ollen kasvaneet hyvinkin erilaisissa ympäristöissä. Työelämässä on siis työntekijöitä, joiden kokemus ympäristöstä, yhteiskunnasta ja työelämästä on hyvinkin erilaista. Tästä huolimatta sukupolvilla on myös yhteisiä piirteitä. (Surveymonkey 2023.)

2.1 Sukupolvien arvot ja ominaispiirteet

X-sukupolven muodostavat 1961–1980 vuosina syntyneet henkilöt, eli tämän päivän 62–43- vuotiaat. Sukupolvelle ominaisia piirteitä ovat kilpailuhenkisyys ja kiinnostus itsensä kehittämiseen. Tämä sukupolvi tekee ostoksensa mielellään kivijalkakaupassa, mutta pärjäävät myös digikanavissa ja saavat inspiraatiota verkkokaupoista. Tunnetut ja laadukkaat brändit ovat X-sukupolven mieleen. (A-lehdet 2020.)

Työelämältä X-sukupolvi odottaa selkeästi määriteltyjä tavoitteita ja haluavat tietää etukäteen mitä heiltä odotetaan. Koska internetin käyttö on jo X-sukupolvelle luontaista, käytetään sitä myös ensisijaisesti työnhaussa. Internetin helppous tuo työpaikat helpommin saataville ja tämä sukupolvi vaihtaakin työpaikkaa useammin kuin heitä vanhemmat sukupolvet. (Surveymonkey 2023.)

Y-sukupolven muodostavat 1981–1997 vuosina syntyneet, tämän päivän 26–42- vuotiaat. Tälle sukupolvelle muutos on ollut aina normi. He suhtautuvatkin aiempaa avoimemmin erilaisuuteen ja luovivat internetin ja sosiaalisen median maailmassa kuin kotonaan. Y-sukupolvelle tärkeitä arvoja ovat joustavuus ja

vapaus. Kuluttajina tämä sukupolvi on trenditietoinen, kokeilunhaluinen ja tuntee omakseen brändit, jotka jakavat heidän kanssaan saman arvomaailman. (A-lehdet 2020.)

Nyt, vuonna 2023 työpaikoilla on Y-sukupolven edustajia enemmän kuin minkään muun sukupolven edustajia. Siinä missä X-sukupolvi hyödyntää työnhaussa internettiä, Y-sukupolvi verkostoituu LinkedInissä ja sosiaalisessa mediassa. Työpaikkaa tämä sukupolvi vaihtaa työuransa aikana jopa 20 kertaa, joka on huomattavasti enemmän kuin minkään muun sukupolven kohdalla. Työasioiden edelle tämä sukupolvi arvottaa hyvän vanhemmuuden, onnistuneen avioliiton ja muiden auttamisen. Ehkäpä juuri tästä syystä Y-sukupolven silmissä korkealla ovat työajoiltaan joustavat, työn ja vapaa-ajan tasapainottamista vaalivat työnantajat. (SurveyMonkey 2023.)

Y-sukupolven jälkeen, vuosina 1998–2010 syntyneet, tämän päivän 25–13-vuotiaat muodostavat Z-sukupolven. Ensimmäinen täysin diginatiivi sukupolvi, joka on kasvanut koko elämänsä älypuhelimien ja netin maailmassa.

Diversiteetti eli moninaisuus ja erilaisuuksien huomioiminen on sukupolven keskeinen arvo, eivätkä he halua tulla määritellyiksi perinteisiin muotteihin. Kuluttajana Z-sukupolvi luottaa markkinoijaa enemmän vertaisiinsa ja valtaosa ostaakin tuotteita somevaikuttajan suosituksesta. (A-lehdet 2020.)

Työelämässä Z-sukupolvi on edeltäjiään koulutetumpaa. Heidän katsotaan olevan hyvin yrittäjähenkisiä, yhteistyökykyisiä, optimistisia ja nopeasti sopeutuvia. Palautteen saaminen on tälle sukupolvelle tärkeämpää kuin muille sukupolville. Palautteen lisäksi he haluavat olla mukana päätöksenteossa ja odottavat, että heidän ideoitaan kuunnellaan. He haluavat päästä kehittämään niin itseään kuin työyhteisöä aktiivisesti. Toisaalta tämänkään sukupolven kohdalla ei voida liikaa korostaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Helsinki Think Company 2022.)

2.2 Sukupolvien erot ja yhtäläisyydet suhtautumisessa työhön

Smile Henkilöstöpalvelujen teettämän tutkimuksen *Nuoret ja keski-ikäiset työelämässä – Keltanokat ja kehäraakit* on kartoitettu X-, Y- ja Z-sukupolven asennoitumista työhön ja työn tekemiseen. Keskeisimmät erot näiden sukupolvien välillä löytyvät työmoraalista, työn fyysisistä puitteista, kommunikaatiokanavista ja aikakäsityksestä. Korkea työmoraali on perinteisesti mielletty etenkin X- ja Y-sukupolvien keskuudessa moitteettomaksi työsuorituksiksi, vastuunotoksi, tunnollisuudeksi ja sellaiseksi, ettei valiteta turhasta. Nuoremmat taas kokevat moraalin hyvinkin erilaiseksi. He arvostavat taas työssä viihtymistä, iloa, innostuneisuutta, aloitteellisuutta ja ylimääräisen vapaa-ajan käyttämistä työhön. Siinä missä nuoret työntekijät tekevät töitä hybridimallilla kotisohvalta, vanhemmat sukupolvet näkevät tämän työpöytänsä ääressä ja neuvotteluhuoneissa laiskuutena. Toisaalta taas nuoret ovat huomattavasti nopeampoisempia erityisesti internetin ja kommunikaatiokanavien kanssa. Nuoret kommunikoivat nopeammin sosiaalisen median kanavissa ja kokevat vanhempien sukupolvien sähköpostit hitaina ja jäykkinä viestintävälineinä. (Smile henkilöstöpalvelut 2019.)

Asiantuntijuus ja pitkä työkokemus tekevät vanhemman sukupolven edustajista enemmän yksilöitä, kuin ikäryhmänsä tai sukupolvensa edustajia. Nuoremmat ovat sukupolvena yhtenäisempiä suppeamman kokemuksensa vuoksi. Ikä luo myös negatiivisia ennakkokäsityksiä. Helposti ajatellaan, että nuorempien sukupolvien työntekijät ovat nuoria, innokkaita ja kokemattomia eikä heille anneta osaamista vastaavia työtehtäviä. Puolestaan voidaan virheellisten ennakkokäsitysten vuoksi ajatella, että X- sukupolven työntekijät eivät halua muuttua tai kehittyä, eikä heille siksi tarjota haastavampia tai toisenlaisia työtehtäviä. Virheelliset ennakkokäsitykset työntekijän iästä ja sukupolvesta voivat johtaa siihen, että työyhteisön toimivuus ja tuottavuus heikentyvät. Samalla myös yksilön suoritus heikentyy, koska työtehtävät eivät ole riittävän motivoivia ja kiinnostavia. (Kiviranta 2010, 13–25.)

Kun tarkastellaan sukupolvien välisiä eroja työelämän näkökulmasta, selkeästi X-sukupolven tarpeet eroavat nuoremmista sukupolvista. X-sukupolvi kunnioittaa esihenkilöään jo aseman vuoksi, kun taas nuorempien silmissä esihenkilön on ansaittava kunnioitus. Etenkin Y-sukupolven kohdalla korostuvat sosiaaliset suhteet mm. työkavereihin, esihenkilöön ja työyhteisöön. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että esihenkilön tulisi olla työntekijän kaveri. Esihenkilön roolin toivotaan olevan sparraava ja kannustava, työntekijää eteenpäin vievä. Y-sukupolven työntekijät kyseenalaistavat myös vanhempia sukupolvia rohkeammin työpaikan toimintatapoja ja asioita sekä edellyttävät epäkohtiin puuttumista. Koska nuoremmat työntekijät toivovat työelämältä joustavuutta, on myös selvää, että työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on aiempaa tärkeämpää. Työpaikkaa voidaan myös lähteä vaihtamaan, mikäli näiden yhdistäminen ei tunnu vaivattomalta. On myös mainittava, että nuorempien työnkuva tulee olla riittävän haasteellinen ja vaihteleva, kuitenkin vaikuttamatta perhe-elämään tai vapaa-aikaan. (Hämäläinen 2016.)

Työyhteisö koostuu nyt ja tulevaisuudessa hyvin eri ikäisistä työntekijöistä. Eri ikäisillä työntekijöillä on toisistaan eriävä käsitys työstä, työn merkityksestä ja sitoutumisesta. Koska ikä vaikuttaa yksilöllisesti myös terveyteen ja toimintakykyyn, olisi esihenkilön tärkeää tukea jokaisen työkykyä ja vahvuuksia. Jokainen sukupolvi muokkaa työelämästä oman näköisensä ja tuo samalla myös omat haasteensa. Nuorempien sukupolvien kokemus on suppeampaa, mutta ammattitaito sukupolven sisällä melko yhtenäistä. Tämä tekee nuoremmista työntekijöistä myös yhtenäisemmän ryhmän. Vanhempien sukupolvien työntekijöillä on pitkä ja monipuolinen kokemus, mikä vaikuttaa eroihin ammattitaidossa. Kokemuksensa ansiosta vanhemmille sukupolville ryhmäytyminen ei ole niin merkityksellistä kuin nuoremmille. Vahvuuksien käyttäminen ja kehittäminen ovat pohja työyhteisön kehitykselle, arvostukselle ja hyväksynnälle. Nämä taas vaikuttavat suoraan hyvinvointiin ja jaksamiseen niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Tätä kautta myös heikkoudet ja haasteet on helpompi hyväksyä ja selättää. (Aunala & Lötjönen 2016, 4–16.)

Esihenkilön tulisi olla tietoinen työntekijöidensä työkokemuksesta, taustasta ja koulutuksesta. Näitä olisi hyvä ajatella työyhteisön voimavarana, eikä haasteena. Erilaisuus on rikkaus, joka tekee työyhteisöstä äärimmäisen monimuotoisen, osaavan ja ammattitaidoltaan laaja-alaisen. Myös työelämän välttämättömät vaatimukset muuttuvat jatkuvasti eikä uusien toimintatapojen oppiminen ole helppoa. Kannustava ja hyväksyvä ilmapiiri motivoi uuden ja vähän haastavammankin asian oppimiseen. Uuden oppimisella on myös positiivinen vaikutus työntekijän itsetuntoon sekä työnkuvan mielekkyyteen. Kaiken taustalla on motivaatio työn tekemiseen ja halu saada onnistumisen tunteita. (Aunala & Lötjönen 2016, 4–16.)

3 Motivaatio ja palautteen käsittely

Jokaisen meidän elämäämme määrittävät niin töissä kuin vapaa-ajallakin perustarpeet eli motiivit. Kaikki perustarpeet motivoivat jossain määrin jokaista, mutta ne ovat jokaisella eri järjestyksessä ja niiden intensiteetti on yksilöllistä. (Motivaatiotalo 2023.)

Motivaatio koostuu jokaisen toimintaa ohjaavista motiiveista. Motiivia voidaan ajatella eräänlaisena sisäisenä voimana, joka saa meidät työskentelemään kohti tavoitteita. Motiivien ja näin ollen myös motivaation taustalla ovat jokaiselle tärkeät arvot. Arvot ohjaavat toimintaa ja motivoivat meitä työskentelemään kohti tavoitteitamme ja vaikuttavat myös päätöksentekoon. Voimakkaat positiiviset tunteet, kuten intohimo, tavoitteiden saavuttaminen, halu tai toiveet synnyttävät motivaatiota. Toisaalta motivaatiota synnyttää myös negatiivisemmat tunteet kuten arvostelun tai murheiden välttäminen. On kuitenkin hyvä huomata, että positiivissävytteiset motivaation lähteet luovat merkityksellisemmän ja tyydyttävämmän elämän sekä mahdollistavat jatkuvan oppimisen. (Vänskä 2022.)

3.1 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Työpaikalla vietetään usein enemmän aikaa vuorokaudesta kuin kotona. Työmotivaatio on tärkeässä roolissa, kun mietitään yksilön työhyvinvointia, jaksamista ja suoriutumista. Lisäksi työmotivaatiolla on vaikutusta työtehokkuuteen ja välillisesti myös sairauspoissaolo-, työtapaturma- ja työeläkekuluihin. On myös hyvä muistaa, että työmotivaatiota ja innostusta työtä kohtaan ei voida antaa työntekijälle vaan niiden täytyy löytyä hänestä itsestään. (Motivaatiotalo 2023.)

Korkea työmotivaatio vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja töissä viihtyvyyteen. Työmotivaatio vaikuttaa myös yksilön antaman palvelun laatuun. Mikä sitten vaikuttaa työmotivaatioon? (Motivaatiotalo 2023.)

Yksilön työmotivaatioon vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät kuten persoonallisuus, elämänvaihe, omat arvot, asenteet, urasuuntatuneisuus ja käsitys omasta työstä. Nämä tekijät ohjaavat yksilöä työelämässä. On hyvä huomioida, että jokaisella on henkilökohtaiset odotukset työtä kohtaan ja ne voivat erota paljonkin eri henkilöiden välillä. Toinen odottaa työltään rutiinia ja toistuvuutta, kun taas toinen kaipaa vaihtelevuutta ja haasteita. Työmotivaatioon vaikuttavat vahvasti myös johtaminen, työyhteisö ja työn ominaisuudet. (Motivaatiotalo 2023.)

Myös vahvalla hallinnan tunteella ja stressillä on vaikutus yksilön motivaatioon. Vahva hallinnan tunne auttaa ylläpitämään voimavaroja ja näkemään haasteet positiivisina sekä eteen tulevat tilanteet hallittavina sekä mielekkäinä. Stressi taas on lähtökohtaisesti hyväksi ja saa yksilön saavuttamaan huipputuloksen. Liika stressi ilman hallinnan tunnetta heikentää työsuoritusta ja voi lopulta vaikuttaa työn mielekkyyteen. (Motivaatiotalo 2023.)

3.2 Yksilölliset motivaatioon vaikuttavat tekijät

Yksilöllisiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi ja niitä on yhteensä 16: valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, esteettisyys, syöminen, fyysinen aktiivisuus ja mielenrauha (Motivaatiotalo 2023).

Eri motivaatiotekijät voidaan jakaa esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Esimerkiksi kerääminen (esim. palkka) ja syöminen ovat ulkoisia tekijöitä, kun taas riippumattomuus ja mielenrauha sisäisiä. Työelämän keskeisimpiä motiiveja ovat mm. valta, riippumattomuus, sosiaaliset kontaktit ja hyväksyntä. (Sinikka Leino 5.2.2021)

Sisäiset motivaatiotekijät ovat niitä, joista henkilö saa luontaisesti tyydytystä ja mielihyvää ilman erillistä palkkiota tai korvausta. Tällaiset tekijät ovat kaikkein optimaalisimpia motivaation kannalta ja saavat työntekijän toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Koska sisäinen motivaatio on luontaista, ovat työntekijät

useammin sisäisesti, kuin ulkoisesti motivoituneita. Sisäisestä motivaatiosta tekee esihenkilölle haastavan se, että motivaatiotekijät ovat jokaisen kohdalla erilaiset ja ne voivat muuttua elämän eri vaiheissa. Ulkoisten motivaatiotekijöiden kohdalla työntekijä tekee työtä jonkin ulkoisen syyn vuoksi. Raha on tehokas tapa motivoida työntekijää, muita yleisiä ulkoisia tekijöitä ovat esim. työkaverit tai syyllisyyden tunteen välttäminen. On kuitenkin huomioitava, että ulkoiset motivaatiotekijät voivat kääntyä myös itseään vastaan saaden työntekijän stressaantuneeksi ja epämotivoituneeksi. Hyvänä ohjenuorana voidaan pitää sitä, että työntekijää motivoidaan palkitsemalla saavutuksista. (Ilona Peuhkuri 2020.)

3.3 Esihenkilön rooli motivoinnissa

Nykyään esihenkilön rooli nähdään enemmän valmentavana ja mahdollistajana, kuin tehtävien jakajana ja käskyjen antajana. Esihenkilön tehtävä on luoda työyhteisöstä sellainen, joka ruokkii kaikkien tiimin jäsenten työmotivaatiota eikä laske sitä. Kulmakiveksi tässä muodostuu selkeästi jokaisen yksilölliset motivaatioon vaikuttavat tekijät ja niiden selvittäminen. On siis rakennettava paras mahdollinen versio johdettavasta tiimistä. (Nivala Mika n.d.)

On hyvä tuntea mitkä seikat ovat tärkeitä oman tiimin työmotivaation kannalta, jotta pystyy ohjaamaan jokaista yksilönä eteenpäin ja ruokkimaan motivaatiota. Tämä tapahtuu tunnistamalla jokaisen yksilölliset vahvuudet. Esihenkilön vastuulla ei kuitenkaan ole riittävien ulkoisten puitteiden tarjoaminen, vaan se kuuluu henkilöstöhallinnon vastualueeseen. Ulkoisten puitteiden tulee olla sellaiset, jossa sekä esihenkilö että työntekijät voivat toimia parhaalla mahdollisella tavalla. (Leino 2021.)

Yksilöllisten työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden selvittäminen ja tunteminen ei ole aivan helppo tehtävä. On löydettävä aika niin esihenkilön omasta kalenterista kuin työntekijän työpäivästä istua alas ja tutustua. Lisäksi esihenkilön työnkuva on usein hyvin laaja ja aikaa tulee löytää monelle muullekin työtehtävälle. Jotta ajan puutteesta ei muodostu este tiimin

kehittymiselle, tulee pidemmällä aikavälillä löytyä aikaa tutustua tiimiläisiin ja selvittää tiimin motivaatiotekijöitä. (Nivala n.d.)

3.4 Työhyvinvointi

Tampereen yliopiston ja Aalto-yliopiston tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että hyvinvoiva työntekijä voi olla jopa 25 %:a tuottavampia kuin uupunut työntekijä. Samaisen tutkimuksen tulokset vahvistavat myös esihenkilötyön vaikutuksen työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Jo pelkästään avoin vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä sekä työn imu kannustaa tuottavampaan tulokseen ja hyvinvointi lisääntyy. (Eskelinen & Nuutinen 2018.)

Usein mielletään työhyvinvointi hyväksi, mikäli viitteitä työuupumuksesta ei havaita. On kuitenkin nykypäivää ajatella työn imua ja voimavaratekijöitä. Tarkoituksena on lisätä työn imua ja pitää kiinni työntekijän voimavaratekijöistä. Voimavaroja lisääviä tekijöitä ovat mm. vaikutusvalta omaan työnkuvaan, palaute, mahdollisuus pyytää ja saada tukea omaan työhön, innostuminen, onnistuminen ja merkityksellisyyden tunne. Myös mahdollisuus palautua työstä on merkittävä voimavaratekijä. (Itkonen & Tuorila 2023.)

Hyvät työterveyshuollon palvelut, liikuntaetu, hienot työtilat tai virkistyspäivät vaikuttavat vähemmän työhyvinvointiin kuin usein ajatellaan. Nämä ovat enemmänkin aiemmin työssä mainittuja motivaatiotekijöitä. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeämpiä asioita ovat esimerkiksi rehellisyys, johdonmukaisuus, selkeät pelisäännöt, oikeudenmukaisuus ja johdolta tuleva terve esimerkki. (Itkonen & Tuorila 2023.)

Työhyvinvointiin panostaminen tuo yritykselle lisää kuluja. Tehdäänkö investointi hyvinvointiin vai maksetaanko vain kuluja tekemättömän investoinnin seurauksista? Yksi poissaolopäivä tuo yritykselle väistämättä kuluja. Poissaolopäivän ennaltaehkäisy, joskin tuo yritykselle kutakuinkin poissaolopäivän verran kuluja, mutta lisää samalla liiketulosta. On siis kannattavampaa panostaa hyvinvointiin kuin maksella kuluja. Pitkäkestoisessa tarkastelussa työhyvinvointiin investoiminen parantaa jaksamista ja

ennaltaehkäisee työtapaturmia. Se luo myös työpaikan, jossa henkilöstö haluaa olla ja johon se haluaa sitoutua. Kokeneen asiantuntijan menettäminen aiheuttaa liiketulokseen tutkimusten mukaan jopa kymmenien tuhansien eurojen vajeen.

4 Teemahaastattelut työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi

Työn tarkoituksena on selvittää tietoperustan sekä teemahaastattelujen avulla, mitkä seikat vaikuttavat eri ikäisten työntekijöiden työmotivaatioon.

Selvityksestä luodaan toimeksiantajalle materiaalia, jossa käydään läpi sekä tietoperustaa, että teemahaastattelujen tuloksia. Tavoitteena on, että esihenkilöt, erityisesti myymäläpäälliköt, pystyisivät päivittäisessä työssään ymmärtämään eri ikäisten työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja tätä tietoa hyödyntämällä kohtaamaan tiimensä jäsenet yksilöinä.

4.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, löytyykö erityisesti työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä yhtäläisyyksiä eri ikäisten työntekijöiden välillä. Toisin sanoen, kokevatko saman sukupolven edustajat työmotivaation ja erityisesti siihen vaikuttavat tekijät saman kaltaisina. Teemahaastattelut toteutettiin yrityksen X työntekijöiden keskuudessa ja materiaalia käytettiin lopputuotoksen luomiseen. Aidossa toimintaympäristössä haastateltavan on helpompi muistaa ja kuvailla haastateltavaa aihetta, tuttu ympäristö lisää myös luottamusta (Ojasalo ym. 2015, 106). Tästä syystä haastattelut toteutettiin yrityksen X tiloissa haastateltavien työpaikoilla sekä puhelinhaastatteluina maantieteellisesti kauempana olevien kanssa.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska sen avulla pystytään ymmärtämään haluttua ilmiötä, tässä tapauksessa eri ikäisten työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tutkimusmuotona käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joten henkilökohtaisessa tilanteessa pystytään hahmottamaan yksilön kokemus aiheesta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset kutakuinkin samassa

järjestyksessä. Haastateltavat voivat saada kysymykset tietoonsa myös ennen haastattelutilannetta. (Ojasalo ym. 2015, 105–108.)

Lähdin lähestymään potentiaalisia haastateltavia henkilöitä sähköpostitse Varsinais-Suomen alueella sijaitsevista yrityksen X myymälöistä. Sähköpostissa kerroin mihin tarkoitukseen haastattelu tehdään ja mitä sillä halutaan selvittää. Haastateltavia ei voida tunnistaa opinnäytetyöstä eikä siihen kuuluvasta yritykselle X tulevasta materiaalista. Haastattelun aikana ei kerätä henkilötietoja, ainoa yksilöintitieto on haastateltavan syntymävuosi. Haastattelu tullaan äänittämään ja äänitteet hävittämään välittömästi äänitteiden purkamisen jälkeen. Sähköpostin liitteeksi lisäsin tiedotteen tutkimuksesta.

Sähköpostiviestejä lähetin yhteensä noin 50 kappaletta, joista haastatteluun päätyi 12 henkilöä. Tarvittavaa haastattelujen määrää oli mahdotonta määrittellä etukäteen. Kun vastaukset alkaisivat ns. toistaa itseään, voidaan katsoa haastatteluja olevan riittävästi. Määrä ei täysin täyttänyt odotuksiani, mutta haastatteluista saatiin hyvää materiaalia ja käsitystä henkilöstön ajatuksista ja kokemuksista.

Haastatteluista 8 kappaletta toteutin myymälässä kasvotusten ja 2 haastatteluista sovittiin puhelinhaastatteluiksi. Myymälässä toteutetut haastattelut äänitin puhelimen nauhoitusohjelmalla ja litteroin välittömästi haastattelun jälkeen. Puhelinhaastattelut kirjoitin suoraan tietokoneelle ja puhtaaksi jälleen heti haastattelun jälkeen.

Teemahaastatteluun haluttiin eri ikäisiä henkilöitä ja haastateltavat jakautuivat hyvin eri sukupolvien edustajiin. Haastattelun aluksi kävin vielä läpi sähköpostissakin mainitun tarkoituksen ja pyysin haastateltavia kertomaan mielipiteistään juuri yrityksen X kohdalla aiemmasta työkokemuksesta riippumatta. Haastattelut kestivät noin 10 minuuttia, puhelinhaastattelut hieman kauemmin. Valtaosa haastateltavista oli minulle entuudestaan tuttuja ja uskon sen vaikuttaneen haastattelun keston. Haastattelut kävivät mielestäni nopeasti ja asiaan päästiin heti.

Liitteellä 1 nähdään teemahaastatteluissa käytetyt kysymykset. Kysymykset on pyritty luomaan mahdollisimman avoimiksi, jotta haastateltavan on helpompi vastata kysymykseen oman henkilökohtaisen kokemuksensa pohjalta.

Kysymykset käsittelevät kysymystä 3 lukuun ottamatta sisäisiä motivaatiotekijöitä.

Kysymyksillä 1 ja 2 pyrittiin ymmärtämään työpaikan yhteisöllisyyttä. Haluttiin selvittää erityisesti kokemusta työilmapiiristä ja työkavereihin suhtautumisesta.

Kysymykset 3–6 liittyvät niin esihenkilötyöhön kuin autonomiaan eli kokemukseen itsemääräämisoikeudesta. Kysymyksillä haluttiin selvittää vaikuttavatko esihenkilön työ tai tavoitepalkkio työmotivaatioon. Haluttiin myös selvittää kuinka monipuolisina ja vaihtelevina työtehtävät koetaan, koska se vaikuttaa tutkitusti työmotivaatioon.

Kysymyksellä 7 haettiin kokemuksia kyvykkyydestä. Kuinka työtehtävistä selviydytään ja millaisia vahvuuksia eri työntekijöillä on työssä.

Kaikkia kysymyksiä peilattiin haastateltavien ikään ja tätä kautta työssä käytettyyn sukupolvijakaumaan. Haluttiin ymmärtää eroja eri ikäisten työntekijöiden välillä.

Haastattelu on puolistrukturoitu ja järjestysnumeroin merkityt kysymykset kysyin haastateltavilta sellaisenaan. Liitteellä 1 nähdään myös lisäkysymyksiä, joita esitin tarvittaessa. Puolistrukturoitu haastattelu antoi myös mahdollisuuden esittää spontaanisti haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 105–108).

4.2 Haastattelujen tulokset

Millaisena koet työyhteisösi, entä työn sisällön?

Kaikki haastateltavat kuvailivat työyhteisön ilmapiiriä positiiviseksi: avuliaaksi, toimivaksi, joustavaksi ja toisia kunnioittavaksi. Työyhteisössä kuvailtiin olevan myymälästä riippumatta hyvä henki ja tiimit puhaltavat ”yhteen hiileen”. Kaikkien kanssa tullaan toimeen ja osataan jakaa niin töihin kuin yksityiselämäänkin

liittyviä asioita. X-sukupolven edustajat olivat ainoita, jotka ottivat puheeksi fyysisen työympäristön. Työskentely-ympäristöä kuvailtiin viihtyisäksi, mutta ergonomiaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Myös myymälän toimivuuden toivottiin parantuvan.

Työn sisältöön vaihtelua tuo kaikkien haastateltavien mielestä asiakkaat. Kaikki kokevat itse työtehtävien olevan melko samanlaisia päivästä toiseen, mutta erilaiset asiakkaat tuovat työhön vaihtelua. X-sukupolven edustajat arvostavat omaa asiantuntijuuttaan, kun taas Z-sukupolven edustajat kokevat, että työ voisi olla merkityksellisempää. Y-sukupolvi taas toi esiin työvuorosuunnittelun tärkeyden. Tämänkin koettiin toteutuneen hyvin kaikissa myymälöissä.

Mitä mieltä olet käytössä olevasta tavoitepalkkiojärjestelmästä?

Tavoitepalkkiojärjestelmä koetaan kaiken kaikkiaan melko toimivaksi. Selkeästi suhtautumisessa on eroja sukupolvien välillä. X-sukupolvi ei pidä järjestelmää kovin tärkeänä osana työtä, kiva lisä palkan päälle mutta sen ei koeta lisäävän motivaatiota. Palkkiona voisi olla muutakin kuin raha, vaikkapa vapaapäivät. Y-sukupolven edustajat taas kokevat rahallisen palkkion määrän olevan melko pieni myynnin määrään nähden, etenkin henkilökohtaisten tavoitepalkkioiden kohdalla. Z-sukupolven edustajat mainitsivat, että mittareina voisi olla muutakin kuin myynnin määrä tai myynti %. Z-sukupolvi kokee selkeästi myynnin suurempana kokonaisuutena kuin muut sukupolvet.

Miten esihenkilö voi tukea sinua menestymään työssäsi? Mikä on mielestäsi esihenkilötyössä tärkeintä?

Kaikkien haastateltavien kohdalla nousi esiin esihenkilötyön tärkeydestä lähes samat seikat: luotettavuus, tasapuolisuus, kuuntelutaidot ja johdonmukaisuus.

Haastattelujen aikana käy kuitenkin selkeästi esiin, että X-sukupolven edustajat eivät ole tottuneet näin valmentavaan ja keskustelevaan johtamiseen mitä Yrityksessä X käytetään. Kannustaminen ja valmentaminen kuvataan jopa hämmentävänä, mutta hyvällä tavalla.

Y-sukupolven työntekijät nostavat muita selkeämmin esiin tavoitteellisuuden ja tiimihengen luomisen. Näissä keskusteluissa selkeästi esihenkilön nähdään johtavan koko tiimiä, ei niinkään yksilöä.

Z-sukupolvi taas muista sukupolvista poiketen odottaa haastattelun perusteella keskustelutaitoja, mutta myös saavansa vinkkiä kehityskohteista.

Kokonaisuutena voisi todeta, että esihenkilön toivottaisiin nykyistä enemmän antavan myös kehityskohteita. Nostettiin myös esiin esihenkilön kyky ottaa vastaan palautetta.

Mitä mieltä olet neljännes vuosittain järjestettävistä kehityskeskusteluista?

Selkeästi tämän kaltaisista kehityskeskusteluista eniten pitävät Y-sukupolven työntekijät. Edellyttäen, että keskustelut on hyvin toteutettu ja myös esihenkilö haluaa näitä keskusteluja pitää. Vaativimpia ovat Z-sukupolven edustajat. He kokevat nykyisellään keskustelut melko tuottamattomina. Kaivattaisiin enemmän ”kättä pidempää” irti keskusteluista ja selkeitä konkreettisia asioita miten työtä voisi kehittää. X-sukupolvi, kuten tietoperustankin perusteella voi jo ennustaa, ei koe keskusteluja tarpeellisiksi, eivätkä näin ollen koe motivaation näiden avulla lisääntyvän. Kehityskeskusteluun kuuluu työntekijälle ennakoon vastattavat kysymykset. Näiden kysymysten koetaan olevat keskenään melko samanlaisia, osa vastaajista ei pidä kysymyksiin vastaamista tärkeänä ja toiset kokevat, että kysymyksiä voisi olla vähemmän.

Miten hyvin koet selviäväsi päivittäisistä työtehtävistäsi?

Työtehtävistä selviäminen kaikkien kohdalla on hyvää ja rutinoitunutta. Tähän varmasti auttaa kaikkien myymälöiden kohdalla toteutuvat sovitut toimintamallit. Erikseen korostetaan sitä, että kollegalta voi aina kysyä apua ja apua saa, vaikka tilanne olisi kiireisempi. Vahvuudet jokaisella ovat yksilöllisiä eikä näistä voi vetää linjaa sukupolvien välille. Esiin tulivat joustavuus, rutiini, paineensietokyky, tunnollisuus, sosiaalisuus, avuliaisuus, järjestelmällisyys ja aurinkoisuus.

4.3 Haastattelujen yhteenveto

Kautta linjan teemahaastatteluista huokui arvostus kollegoita ja yritystä kohtaan. Erot sukupolvien välillä ovat samassa linjassa työn alussa läpi käydyn tietoperustan kanssa. Yhtä selkeitä erot eivät kuitenkaan ole, kun verrataan taustatiedon mukaisiin eroihin sukupolvien välillä.

X-sukupolven työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä työhönsä, johtamiseen ja työyhteisöön. Tavoitepalkkiojärjestelmästä, valmentavasta johtamisesta ja kehityskeskusteluista annetaan kiitosta, mutta niillä ei koeta juuri olevan vaikutusta työmotivaatioon. Rahallista korvausta enemmän motivoisivat muunlaiset palkkiot kuten vapaapäivät. Ergonomian ja fyysisen työympäristön merkitys on X-sukupolvelle suuri. Sen odotetaan olevan kunnossa, ja puutteellinen työympäristö vaikuttaakin motivaatioon negatiivisesti. Esihenkilöltä sekä kollegoilta tuleva arvostus nostaa motivaatiota, samoin positiivinen palaute ja tavoitteiden saavuttaminen. X-sukupolvi arvostaa myös omaa asiantuntijuuttaan korkealle ja tätä kautta työ koetaan myös merkitykselliseksi.

Y-sukupolvelle taas tärkeää ja motivoivaa on vapaa-ajan ja työn yhdistäminen. Tästä kielii myös haastatteluissa esiin nousseet työvuorosuunnitteluun liittyvät toiveet. Esihenkilöltä saatu positiivinen palaute vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, mutta myös kehittävän palautteen saaminen lisää motivaatiota ja sitä toivotaan myös annettavan. Keskustelut oman esihenkilön kanssa ovat tärkeä osa kehitystä. Työmotivaation lisääntymiseksi myös esihenkilön tulee olla halukas pitämään keskusteluja ja antamaan palautetta. Hyvä tiimihenki ja tavoitteellisuus työyhteisössä ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Vaikka Y-sukupolvelle tärkeämpää on selkeästi tiimin menestyminen kuin oma henkilökohtainen tavoitteiden saavuttaminen, ei tämänhetkisen tavoitepalkkiojärjestelmän koeta juuri lisäävän työmotivaatiota ainakaan henkilökohtaisen palkkion osalta. Palkkion määrä suhteutettuna myynnin määrään ei lisää työmotivaatiota.

Selkeästi muista sukupolvista poiketen Z-sukupolvi ei koe työtään yhtä merkitykselliseksi kuin muut. Tämä onkin selkeästi motivaatiota vähentävä

tekijä. Z-sukupolven motivaatiota lisääisi kuulluksi tuleminen ja arvostus tehtyä työtä kohtaan. Tällä hetkellä koetaan, että arvostetaan myynnin määrää ja myynnillisiä prosentteja. Kaikki muut työtehtävät koetaan merkityksettöminä, vaikka se on iso osa päivittäistä työtä. Tämä on myös selkeä työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttava tekijä. Hyvät keskustelutaidot ja kehittyminen ovat Z-sukupolvelle tärkeitä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Keskustelut oman esihenkilön kanssa eivät juuri lisää motivaatiota. Tämä X-sukupolvesta poiketen johtuu siitä, etteivät Z-sukupolven työntekijät koe saavansa keskusteluista riittävästi irti. Halutaan selkeitä konkreettisia kehityskohteita ja neuvoja tavoitteisiin pääsemiseksi, jolloin työmotivaatiokin lisääntyisi. Motivaatioon positiivisesti vaikuttavat kuulluksi tuleminen ja vaikutusmahdollisuudet.

Rutinoituneet toimintamallit ja työtehtävät eivät varmasti sellaisenaan ole työmotivaatiota lisäävä tekijä, mutta tällaisten puuttuminen heikentäisi motivaatiota. Kaikki toivat esiin hyvin toimivan työyhteisön työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Myös avun saaminen ja antaminen lisäävät motivaatiota ja on hienoa, että työyhteisöissä tämä on vastavuoroista. Jokaisella on omat vahvuudet ja heikkoudet, apua saa kiireestä huolimatta.

Teemahaastattelun perusteella voidaan todeta työyhteisön olevan yrityksen X selkeä vahvuus. Joskin työympäristössä olisi ergonomian kohdalla toivomisen varaa. Työn ominaisuuksia pidetään myös monipuolisina ja vaihtelevina erilaisten asiakkaiden ansiosta. Nämä seikat yhdistävät kaikkien sukupolvien edustajia. Johtamisessa erot tulevat selkeimmin esiin. Siinä missä X-sukupolvi on hyvinkin tyytyväinen nykyiseen johtamiseen eikä vaadi johtamiselta juuri perusasioita enempää, Z-sukupolvi haluaa olla mukana kehittämässä työyhteisöä ja haluaa tulla kuulluksi ja arvostetuksi nykyistä enemmän. Y-sukupolven työntekijät taas toivovat esihenkilön johtavan enemmän tiimiä kuin yksilöä ja valmentava johtaminen on myös tämän sukupolven mieleen.

Vaikka työhyvinvoinnista ei haastattelussa suoranaisesti kysytty, pystyi haastattelujen aikana tulkitsemaan henkilöstön olevan tyytyväinen yrityksen X työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Työvuorosunnittelu sujuu joustavasti ja työntekijöiden vapaa-aika otetaan huomioon. Työtehtävät koetaan mieleisinä ja

rutiinin tuoma varmuus sekä asiantuntijuus auttavat arjen työtehtävissä eikä arkea koeta liian kuormittavaksi. Erilaisten asiakkaiden tuoma vaihtelu tekee päivistä erilaisia ja mielekkäitä.

Kun verrataan teemahaastattelusta saatua tietoa kerättyyn tietoperustaan, voidaan todeta eri ikäisten työntekijöiden samaistuvan tietoperustassa määriteltyihin sukupolvi-identiteetteihin. Teemahaastatteluista voi kuitenkin selkeästi huomata, että kokemus sukupolvi-identiteetistäkin on yksilöllistä. Lähelle sukupolven vaihtumiskohtaa sijoittuvat työntekijät samaistuvat useammalle sukupolvelle miellettyihin arvoihin ja ajatuksiin.

4.4 Tuotos yrityksen X esihenkilöille

Kerätyn tietoperustan sekä tehdyn teemahaastattelun pohjalta on luotu Power Point slide-show yritys X:n esihenkilöiden käyttöön. Lähdin luomaan materiaalia Yritys X:n ison henkilöstöprojektin tiimoilta sivuten sen viidestä tärkeästä osa-alueesta kolmea; johtaminen, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. Samoja teemoja sivutaan myös opinnäytetyöni tietoperustassa. Tuotettavan materiaalin tarkoituksena on auttaa yrityksen X esihenkilöitä ymmärtämään eri ikäisten työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, ja kohtaamaan työntekijät yksilöinä.

Osaamisen kehittäminen pitää sisällään yrityksessä X 100 päiväisen kattavan perehdytyksen, johon kuuluu perehdytyspäivät lähiopetuksena uusille työntekijöille, kollegoiden tuki, itsenäinen opiskelu sekä kaksi perehdytyskeskustelua oman myymäläpäällikön kanssa. Tämän jälkeen osaamista kehitetään säännöllisesti myynti-, tuote- ja asiakaspalvelukoulutuksilla niin verkkoympäristössä kuin lähikoulutuksissakin. Vuosittain järjestetään myös kysely, jossa selvitetään henkilöstön koulutustarpeita. (Sundell 2023.)

Työhyvinvoinnissa Yritys X keskittyy turvalliseen, kannustavaan ja välittävään työympäristöön, jossa kollegaa kannustetaan ja tuetaan. Henkilöstötyytyväisyys

onkin yksi tärkeimmistä prioriteeteista. Hyvinvoinnin alle sisältyvät myös laajat henkilöstöedut sekä työterveyshuolto. (Sundell 2023.)

Esihenkilötyössä pyritään valmentamaan johtamiseen, jota ohjaa osallistaminen, kuuntelu ja yhdessä tekeminen. Jokaisen myymälän arkeen kuuluvat kuukausittaiset tiimipalaverit, kannustava tavoitepalkkiojärjestelmä sekä satunnaisemmat myyntikilpailut. Henkilökohtainen johtaminen koostuu 4 kertaa vuodessa pidettävistä kehityskeskusteluista, pienempi muotoisemmista one to one- hetkistä sekä tarvittaessa henkilökohtaisesta sparrista, jotka käydään kahden kesken oman myymäläpäällikön kanssa. (Sundell 2023.)

Liitteellä 2 nähtävä slide-show alkaa sukupolvien määrittelyllä ja työn tietoperustaan perustuvalla pohjustuksella. Pidin tärkeänä avata näitä asioita, jotta lukija ymmärtää sukupolville ominaisia piirteitä ja arvoja, mutta myös hieman motivaatioon ja työhyvinvointiin perustuvaa taustaa. Koska samat teemat toistuvat niin tietoperustassa kuin teemahaastattelussa, toimivat ne ohjenuorana myös materiaalin teossa. Pyrin näiden lisäksi tuomaan esiin aiheen tärkeyden henkilöstöprojektin kannalta.

Alun jälkeen slide-show jatkuu teemahaastattelun tulosten läpikäynnillä ja yhteenvedolla. Materiaalista on tietoisesti haluttu jättää pois sellaiset tekijät, joihin esihenkilö päivittäisessä työssään tiimiläisensä kanssa ei pysty vaikuttamaan. Tällaisia olivat mm. tavoitepalkkioiden suuruus ja palkan määrä.

5 Pohdinta

Työn tavoitteena oli selvittää millaiset seikat vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Lisäksi tavoitteena oli hahmottaa, onko eri sukupolvien välillä eroja motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä. Tietoperustan perusteella eri sukupolven edustajia voidaan pitää hyvinkin erilaisina, mutta tehdyn haastattelun perusteella raja eri sukupolvien välillä oli häilyvämpi. Sukupolville ominaisia piirteitä teemahaastattelun aikana tuli selkeästi esiin, mutta sukupolvet arvostivat myös keskenään samankaltaisia asioita. Esihenkilötyössä on tärkeää huomioida sukupolvien väliset erot työmotivaatioon vaikuttavissa tekijöissä, mutta vähintään yhtä tärkeää on kohdata jokainen työntekijä yksilönä. Kuten tietoperustassa todetaan, työmotivaatioon vahvasti vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen, työyhteisö ja työn ominaisuudet.

Opinnäytetyö prosessina on ollut pitkä, mutta antoisa. Käsiteltävä aihe on ajankohtainen, mielenkiintoinen ja olen pystynyt käsittelemään aihetta rajatusti, mutta mielestäni riittävän laajasti. Teemahaastattelujen toteuttaminen oli aikataulullisesti haasteellista, mutta selkeästi itselle mielekkäämpää kuin tietoperustan luominen. Jälkeenpäin mietittynä olisi haastatteluille kannattanut jättää enemmän aikaa, näin olisin saattanut saada laajemman joukon haastateltavia. Litterointi vei aikaa, vaikka haastattelut sain suoritetuksi hyvinkin nopealla aikataululla. Haastateltavien määrään olen melko tyytyväinen. Etenkään Z-sukupolven edustajien kohdalla haastattelut eivät täysin tuoneet tunnetta, että olisin ymmärtänyt sukupolvelle ominaisia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä täysin. Suurempi joukko haastateltavia olisi varmasti tuonut erot selkeämmin esiin.

Työn tietoperustan ja teemahaastattelujen pohjalta tuotetun toimeksiantajan materiaalin uskon olevan avuksi esihenkilöille. Materiaali toimisi varmasti paremmin, mikäli minulla olisi ollut mahdollisuus liittää työhön esimerkiksi kommentteja videon muodossa. Uskon kuitenkin, että materiaalin avulla työyhteisöissä ymmärretään sukupolvien erot ja osataan huomioida työntekijän yksilölliset tarpeet paremmin.

Tulevaisuudessa työtä voisi jatkaa laajemmin työhyvinvoinnin ja palautteenannon tiimoilta ja vaikkapa kyselyn muodossa kartoittaa laajemmalla otannalla yrityksen X työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä.

Lähteet

A-lehdet 2020. XYZ – Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan?

Viitattu 26.1.2023 ja 9.2.2023

<https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>

Aunala, S. & Lötjönen, R. 2016. Nuoret sukupolvet työelämään X-, Y- ja Z-sukupolvet osana monimuotoista johtamista. Ylempi AMK-Opinnäytetyö.

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.9.2023.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016092014424>

Eskelinen, J. & Nuutinen, H. 2018. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus tuottavuuteen pankkityössä. Viitattu 26.4.2023

<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tyohyvinvoinnilla-on-merkittava-vaikutus-tuottavuuteen-pankkityossa>

Helsinki Think Company 2022. Leemakers, 'Mitä milleniaalit ja Z-sukupolvi haluavat työltään, ja miten toiveisiin pitäisi vastata – kulttuuritutkija analysoi'. 14.1.2022. Viitattu 9.2.2023.

<https://www.thinkcompany.fi/think-media/mita-millenniaalit-ja-z-sukupolvi-haluavat-tyoltaan-ja-miten-toiveisiin-pitaisi-vastata-kulttuuritutkija-analysoi>

Hämäläinen, H-K. 2016. Y-sukupolvi, paremman työelämän äänitorvi. KT-Lehti. Viitattu 9.10.2023.

<https://www.ktlehti.fi/lehdet/2016/2/y-sukupolvi-paremmen-tyoelaman-aanitorvi>

Itkonen, M. & Tuorila, H. 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 27.7.2023.

https://coronaria.mmg.fi/pluginfile.php/34861/mod_resource/content/1/Ty%C3%B6hyvinvointi%20%20-%20HR-teams.pdf

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Jyväskylä: Alma Talent Oy.

Leino, S. 2021. Yksilölliset motivaatiotekijät vaikuttavat työsuoritukseen ja työhyvinvointiin. Viitattu 19.3.2023

<https://www.turkuamk.fi/fi/artikkelit/2681/yksilolliset-motivaatiotekijat-vaikuttavat-tyosuoritukseen-ja-tyohyvinvointiin/>

Motivaatiotalo 2023. Viitattu 19.3.2023.

<https://motivaatiotalo.fi/>

Nivala, M. n.d. Motivaation merkitys ja sen johtaminen. Mercuri International. Viitattu 23.6.2023.

<https://mercuri.fi/insights/motivaation-merkitys-ja-sen-johtaminen/>

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.–4. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Peuhkuri, I. 2020 Esimieheltä saadun palautteen merkitys työssä motivoitumiselle s.14–17

Viitattu 26.4.2023

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348949/Peuhkuri_Ilona.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Smile Henkilöstöpalvelut 2019. Keltanokat ja kehäraakit- tutkimus: nuoret ja aikuiset työelämässä. Viitattu 9.10.2023.

[https://eezy.fi/wp-](https://eezy.fi/wp-content/uploads/2022/03/Smile2019_TULOKSET_Esitys_febbb13de7.pdf)

[content/uploads/2022/03/Smile2019_TULOKSET_Esitys_febbb13de7.pdf](https://eezy.fi/wp-content/uploads/2022/03/Smile2019_TULOKSET_Esitys_febbb13de7.pdf)

Sundell, H. 2023. Maailman Onnellisin. Viitattu 27.7.2023.

Surveymonkey 2023. Viitattu 26.1.2023.

<https://fi.surveymonkey.com/mp/millennials-vs-gen-x-differences-and-similarities-in-the-workplace/>

Surveymonkey 2.0 n.d. Laadullisen tutkimuksen tekeminen

Viitattu 26.4.2023

<https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Vänskä, T. 'Mihin tarvitsemme motivaatiota'. Motivaatiota -tavoitteistasi totta blogi. 2022. Viitattu 6.8.2023.

<https://www.motivaatiota.fi/opiskelu-oppiminen/mihin-tarvitsemme-motivaatiota-1-2/>

Yle Uutiset 2012. Suuret ikäluokat, pullamössöt sekä x-. y- ja z.

Viitattu 26.1.2023

<https://yle.fi/a/3-6006879>

Haastattelukysymykset:

Taustatiedot: syntymävuosi, työnkuva ja kokemusvuodet alalta

1. Millaisena koet työyhteisösi?
 - Miten tyytyväinen olet työympäristösi ja yhteistyöhön kollegojesi kanssa?
2. Entä millaisena koet työn sisällön?
 - Mitkä ovat mielestäsi työsi hyviä puolia?
 - Miten vaihtelevina koet työtehtäväsi?
3. Mitä mieltä olet käytössä olevasta tavoitepalkkiojärjestelmästä?
4. Miten esihenkilö voi tukea sinua menestymään työssäsi?
5. Mikä on mielestäsi esihenkilötyössä tärkeintä?
6. Mitä mieltä olet neljännes vuosittain järjestettävistä kehityskeskusteluista?
 - Pidätkö keskusteluja motivaatiota lisäävinä?
7. Miten hyvin koet selviäväsi päivittäisistä työtehtävistäsi?
 - Mitkä ovat mielestäsi vahvuutesi työssä

