



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ville-Veikko Autio

# NUORTEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖMOTIVAA- TIO

Snellman Oy

Liiketalous  
2022

## TIIVISTELMÄ

|                    |                                      |
|--------------------|--------------------------------------|
| Tekijä             | Ville-Veikko Autio                   |
| Opinnäytetyön nimi | Nuorten työntekijöiden työmotivaatio |
| Vuosi              | 2022                                 |
| Kieli              | suomi                                |
| Sivumäärä          | 59 + 2 liitettä                      |
| Ohjaaja            | Timo Malin                           |

---

Tässä opinnäytetyössä käsitellään nuorten työntekijöiden työmotivaatiota sekä tutkitaan, millaiseksi se on muuttunut viimeisen 30 vuoden aikana. Työ tehdään kohdeyritykselle Snellman Oy. Opinnäytetyön aihe on saatu omasta kokemuksestani yrityksessä työskennellessä. Tutkimusongelmana on, voiko yritys vaikuttaa nuorten työntekijöiden työmotivaation.

Teoriaosuuden aineistona on käytetty aiheen kirjallisuutta ja internet-lähteitä. Teoreettinen osuus on jaettu kolmeen osaan ja ensimmäinen osio käsittelee työmotivaatiota. Toinen osio käsittelee nuoren työntekijän työhyvinvointia. Kolmas osio käsittelee esimies työn vaikutusta työmotivaatioon.

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritetaan kvalitatiivisena sekä kvantitatiivisen tutkimuksena. Kvalitatiivinen osio haastattelee kohdeyrityksen työntekijöitä, jotka suoritettiin yksilöhaastatteluina. Kvantitatiivinen data saadaan kohdeyritykseltä valmiina datana, jonka analysoidaan tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

Tutkimustulosten perusteella nuoret työntekijät arvostavat kohdeyrityksessä luotettavia sekä työtovereita, joiden kanssa tulee toimeen. Lisäksi tauot sekä monipuoliset työtehtävät herättävät motivaatiota. Haastatteluissa selvisi, että työpäivät ovat hyvin strukturoituja, eikä tyhjää aikaa ole juuri ollenkaan. Nuoret pitävät työstä, jossa saa oppia uusia asioita ja voi tutustua uusiin ihmisiin. Haastatteluista sekä teoriassa tuli ilmi, että aikuisilla ilo ja korkea työmoraali eivät monilla mahdu samaan lauseeseen. Työmotivaatio on muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Nykyään nuori kokee työelämän epävarmana paikkana. Nuori kokee työelämässä erilaisia haasteita, mutta heidän ongelmanratkaisukykynsä ei ole yhtä korkea kuin aiemmin. Kyselyaineistosta selvisi, että nuoret pitävät esimies-suhdetta erittäin tärkeänä kuin aiemmin, sekä sitä, kuinka sillä on onnistuttu kohdeyrityksessä luomaan yhteishenkeä. Tämä taas on yritykselle tärkeä voimavara. Nuoret korostavat iloista ja positiivista asennetta työhön. Työssä viihtyminen taas liittyy korkeaan työmoraaliin.

---

Avainsanat            työmotivaatio, työympäristö, johtaminen, muutos

## ABSTRACT

|                    |  |
|--------------------|--|
| Author             | Ville-Veikko Autio                     |
| Title              | The Work Motivation of Young Employees |
| Year               | 2022                                   |
| Language           | Finnish                                |
| Pages              | 59 + 2 Appendices                      |
| Name of Supervisor | Timo Malin                             |

---

This thesis studied the work motivation of young employees, and how it has changed in thirty years. The research topic of this thesis was: Can the company have an influence on the work motivation of a young employee? Research topic was obtained through own experience working in the company.

The material used for the theoretical study is literature on the topic and internet sources. The theoretical study was divided into three sections. The first section examines work motivation. And the second section examines employee well-being and how it affects work motivation. The third section of the theoretical study examines leadership and supervisor leadership.

The empirical study of the thesis was conducted using both qualitative research and quantitative data. The employees and supervisors of the target company participated in the interviews, which were conducted as individual interviews. The quantitative data was provided by the target company, and it was analyzed as a part of the empirical study.

Based on the results of the research, young employees appreciate trustworthy coworkers which you can get along with. Additionally work breaks and versatile assignments to increase work motivation. Based on the results of the interviews, a workday was very structured, and free time has been almost completely taken away. Young employees enjoy work where they can learn new things and get to know other people. Based on the interviews and theoretical study, most of the older employees can't include happiness and work morale in the same sentence. Work motivation has changed during the last thirty years. Nowadays young people feel insecure about working life. Young employees experience different challenges, but their problem solution skills have gone down compared to the past. Based on the results of the inquiry material young employees appreciate leadership, and how well the target company has succeeded in this area. This can become great asset for the company. Young employees emphasize cheerful and positive attitude. Enjoying work on the other hand, reflects in high work morale.

---

Keywords

learning, stimulation, teaching methods

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO.....   | 10 |
| 1.1   | Tutkimusongelma ja tavoitteet.....                        | 12 |
| 1.2   | Tutkimusmenetelmät.....                                   | 12 |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne .....                                 | 13 |
| 1.4   | Rajaukset.....  | 15 |
| 2     | MOTIVAATION KÄSITTEET, MÄÄRITELMÄT JA TEORIA .....        | 16 |
| 2.1   | Työmotivaation synty .....                                | 17 |
| 2.2   | Motivaation sisäiset ja ulkoiset tekijät .....            | 20 |
| 2.3   | Työmotivaatio sisältö- ja prosessiteoriat.....            | 21 |
| 2.3.1 | Maslow'n tarvehierarkia .....                             | 21 |
| 2.3.2 | Herzbergin kaksifaktoriteoria.....                        | 23 |
| 2.3.3 | McClellandin suoritusmotivaatioteoria .....               | 24 |
| 2.3.4 | Locken päämääräteoria .....                               | 25 |
| 3     | TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄN TYÖMOTIVAATIOON..... | 27 |
| 3.1   | Työhyvinvointi käsitteenä .....                           | 27 |
| 3.2   | Nuorten työhyvinvointi laskussa.....                      | 28 |
| 3.3   | Työhyvinvointi lisää tuloksellisuutta.....                | 29 |
| 3.4   | Johtaminen avainasemassa nuorten työmotivaatiossa .....   | 29 |
| 4     | ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON .....                | 31 |
| 4.1   | Esimies työn määritelmiä.....                             | 31 |
| 4.2   | Esimies työn vaikutus työhyvinvointiin.....               | 32 |
| 4.3   | Motivoiva johtaminen.....                                 | 32 |
| 5     | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....                                 | 36 |
| 5.1   | Teoreettinen viitekehys .....                             | 36 |
| 5.1.1 | Tutkimuskysymykset .....                                  | 38 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.2   | Tutkimuksen perusjoukko.....                     | 38 |
| 5.3   | Tutkimusmenetelmät.....                          | 39 |
| 5.4   | Tutkimuksen toteuttaminen .....                  | 40 |
| 5.4.1 | Haastattelulomake .....                          | 40 |
| 5.4.2 | Kyselylomake.....                                | 41 |
| 5.4.3 | Tutkimuksen analysointimenetelmät .....          | 42 |
| 6     | TULOKSET .....                                   | 43 |
| 6.1   | Työmotivaatio ennen .....                        | 43 |
| 6.2   | Kyselyaineiston tulokset .....                   | 45 |
| 7     | JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUKSET .....         | 53 |
| 7.1   | Johtopäätökset .....                             | 53 |
| 7.2   | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti..... | 55 |
| 7.3   | Jatkotutkimus.....                               | 57 |
|       | LÄHTEET .....                                    | 58 |
|       | LIITTEET .....                                   | 60 |

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

|   |    |
|---|----|
| <b>Kuvio 1.</b> Tutkimuksen kulku ja teoriaperusta .....                                  | 14 |
| <b>Kuvio 2.</b> Motivaation syntyyn liittyvät tekijät (Viitala 2006, 151) .....           | 17 |
| <b>Kuvio 3.</b> Motivaatio sisäiset ja ulkoiset tekijät .....                             | 20 |
| <b>Kuvio 4.</b> Tarvepyramidi (Viitala, 2019. Hyvä suoriutuminen työssä) .....            | 22 |
| <b>Kuvio 5.</b> Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinnokki 2016, 3) .....                    | 24 |
| <b>Kuvio 6.</b> McClellandin kolme motivointitarvetta.....                                | 25 |
| <b>Kuvio 7.</b> Locken viisi pääperiaatetta .....   | 26 |
| <b>Kuvio 8.</b> Reiss motivaatioprofiili (Mayor, 2015. Steve Reissin motivaatioteoria) 34 |    |
| <b>Kuvio 9.</b> Kysymysten keskiarvo. ....  | 46 |
| <b>Kuvio 10.</b> Sain ajoissa tiedon kesätyöstäni .....                                   | 46 |
| <b>Kuvio 11.</b> Sain tarpeeksi tietoa Snellmanista ja työstäni, kun aloitin.....         | 47 |
| <b>Kuvio 12.</b> Sain tarpeeksi koulutusta työn aikana.....                               | 47 |
| <b>Kuvio 13.</b> Sain tiedon työturvallisuudesta .....                                    | 48 |
| <b>Kuvio 14.</b> Työtoverit olivat avuliaita .....  | 48 |
| <b>Kuvio 15.</b> Työ oli tarpeeksi haastavaa .....  | 49 |
| <b>Kuvio 16.</b> Työ sopi minulle .....   | 50 |
| <b>Kuvio 17.</b> Työtahti sopi minulle .....  | 50 |
| <b>Kuvio 18.</b> Palkka oli sopiva .....  | 51 |
| <b>Kuvio 19.</b> Viihdyin työpaikallani.....  | 51 |



## **LIITELUETTELO**

**LIITE 1.** Haastattelulomake työntekijöille

**LIITE 2.** Kyselylomake kesätyöntekijöille

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyön aihe on saatu omasta kokemuksesta yrityksessä toimiessani. Toimeksiantajana toimii Snellman Oy, joka työllistää yli tuhat viisisataa ihmistä, ja jonka lihanjalostus tehdas toimii Kuusisaarella, Pietarsaaressa. Tämä tutkimus kohdistuu nuorten työntekijöiden työmotivaatioon. Nuoret työntekijät sijoittuvat tässä tutkimuksessa 14–26 vuotiaisiin henkilöihin.

Opinnäytetyön aihe on relevantti yritykselle, jonka työntekijöiden keski-ikä on 31-vuotta; suurin osa työntekijöistä on siis nuoria.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan nuorten työntekijöiden työmotivaatiota sekä sen muutosta viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Opinnäytetyössä tutkitaan työmotivaatioon liittyviä tekijöitä. Ensimmäiseksi tutkitaan, miten työympäristöllä on vaikutusta nuoren työmotivaatioon. Toiseksi tutkitaan, miten esimiestyöllä on vaikutusta nuoren työmotivaatioon. Kohdeyritys saa tämän tutkimuksen avulla selville, mitkä tekijät ovat nuoren työntekijän työmotivaatiota ja miten työmotivaatio on muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Kohdeyritys pystyy reagoimaan nuorten työntekijän kokemaan työmotivaatioon, ja parantamaan nuorten työkokemusta.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa haastatellaan kohdeyrityksen työntekijöitä, mikä tukee tutkimuskysymyksiä. Haastattelut suoritetaan Snellmanin työntekijöille. Tutkimuksessa käydään myös läpi valmiiksi luotua kohdeyrityksen kyselylomakkeita, jotka jakautuvat vuosille 2019–2021.

Työmotivaatiolla on suuri merkitys työn tulokseen. Se vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen, työn ja työntekijän antaman palvelun laatuun sekä työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Motivoitunut työntekijä työskentelee innostuneesti ja suhtautuu työhönsä ilolla. Työntekijä voidaan määrätä tekemään työtä, mutta häntä ei voida pakottaa tekemään työtä innostuneesti. Innostus ja tahto

tekemiseen syntyvät työntekijässä itsessään. Vaikka ketään ei voida määrätä motivoitumaan, voidaan työntekijän motivoitumista toki tukea monin tavoin. (Sinokki, 2021.)

### 1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää, voiko yritys vaikuttaa nuorten työntekijöiden työmotivaatioon. Tavoitteena on saada vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka selventävät tutkimusongelmaa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten nuorten työmotivaatio on kehittynyt viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana?
- Mitkä tekijät vaikuttavat nuorten työntekijän työmotivaatioon?
- Miten yrityksen tulisi vaikuttaa nuorten työntekijöiden työmotivaatioon?

Tutkimuskysymysten avulla yritys saa tärkeää tietoa nuorten työntekijöiden työmotivaatioista, sekä miten siihen tulee vaikuttaa.

### 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimus suoritetaan laadullisena eli kvalitatiivisena ja määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia haastattelemalla yrityksen työntekijöitä, jotka ovat olleet töissä kohdeyrityksessä kauan, joilla on paljon kokemuksia aiheesta. Haastateltavat ovat monipuolisissa työtehtävissä olevia työkollegoja, joilla on erilaiset näkemykset nuorten kokemasta työmotivaatiosta, näin saadaan mahdollisimman monta vastausta tutkimuskysymyksiin. Työntekijöitä haastattelemalla saada realistinen kuva menneestä työmotivaatiosta ja siitä, miten se on muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Yritys saa myös paljon kehitysideoita, joita voi hyödyntää työympäristössä.

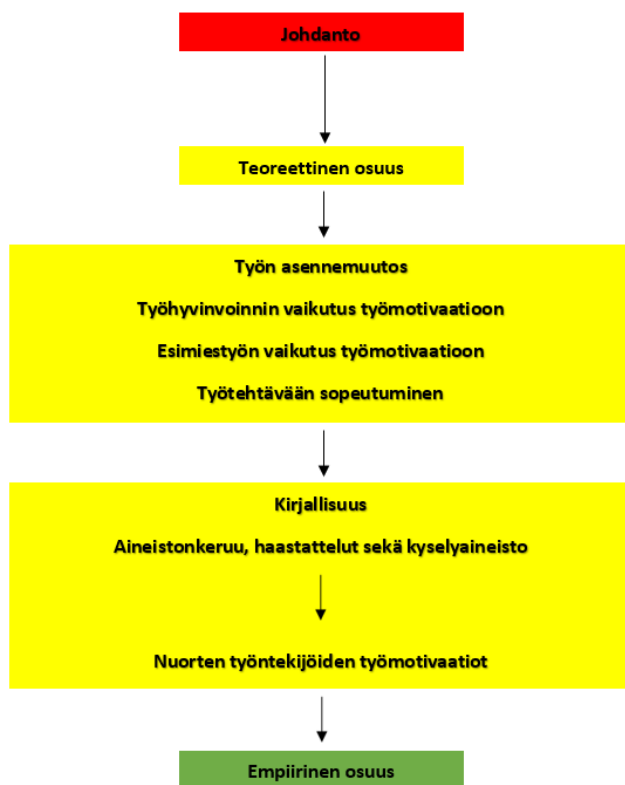
Kyselyaineisto saadaan kohdeyritykseltä, ja tätä aineistoa käyttäen on suoritettu kyselytutkimus vuosilta 2019–2021. Vastaajat ovat olleet Snellmanin omat kesätyöntekijät, jotka ovat olleet nuoria työntekijöitä. Aineistossa ei tutkita demograafisia tekijöitä, vaan keskitytään numero asteikolla vastattuihin kysymyksiin kuten myös vapaa avoimiin kysymysten tuloksiin.

Kyselylomake on rakenteeltaan ollut samanlainen joka vuosi, vastaajamäärät ovat olleet 130 vuosittain mikä on tutkimuksen kannalta suotuisaa. Numeroasteikolla olevat tulokset lasketaan keskiarvoiksi. Avoimissa kysymyksissä tutkitaan yhteneväisyyksiä ja satunnaisia tuloksia, koska avoimet kysymykset antavat enemmän ymmärrystä aiheesta.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus jakautuu kolmeen osaan, eli johdantoon, teoreettiseen ja empiiriseen osuuteen. Johdannossa käydään läpi tutkimusongelma ja tavoitteita, tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen rajoituksia. Teoriaosuudessa käsitellään teoriaa ja teoreettista viitekehystä. Lopuksi käsitellään empiirinen osuus, jossa käsitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmää eli sitä miten tutkimus on toteutettu. Tulokset sekä niistä saadut johtopäätökset kuuluvat myös empiiriseen osuuteen. Lopuksi esitellään tutkijan omia ajatuksia työstä.

Tutkimuksen rakenne on muutettu kuvioksi (Kuvio 1.). Tutkimuksen rakenne on jaettu kolmeen osaan: johdanto, teoreettinen osuus ja empiirinen osuus. Teoreettisen osuuden avulla saadaan empiirinen osuus muodostettua, jonka avulla saadaan koottua tutkimustulokset ja tutkimuksen johtopäätökset.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen kulku ja teoriaperusta

#### 1.4 Rajaukset

Motivaatiota voidaan tutkia monesti eri näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään pelkästään nuorten kokemaan työmotivaatioon. Jotta voidaan tutkia nuoren työntekijän työmotivaatiota, täytyy ensin tutkia, miten se on kehittynyt viimeisen 30 vuoden aikana, sillä näin saadaan realistinen kuva, miten työmotivaatio on kehittynyt. Työssä tutkitaan työmotivaatioon liittyvät tekijät ensin teoreettisesti, jonka jälkeen empiirisessä vaiheessa tutkitaan nuorten työmotivaatiota.

Kohdeyrityksellä on työntekijöitä tehtaalla runsaat kahdeksansataa, joiden keski-ikä on 31 vuotta. Tutkimusta on siis rajattu myös tutkimalla ja haastatteleamalla vain Snellmanin lihanjalostustehtaalla olevia työntekijöitä.

## 2 MOTIVAATION KÄSITTEET, MÄÄRITELMÄT JA TEORIA

Jokaisella meistä, jotka olemme olleet töissä, tiedämme mitä motivaatio on. Se, tunnistammeko, mitkä tekijät siihen vaikuttavat on jokaiselle tilanteenmukaista sekä henkilökohtaista. Joillakin saattaa työmotivaatio laskea eri syistä kuin toisella, jotkut eivät edes tiedä, miten työmotivaatiota voidaan muuttaa. Itse koen, että henkilön työmotivaatio on erittäin kriittisessä asemassa työpaikalla. Yritys voi asettaa mitkä tahansa tavoitteet ja arvot, rekrytoida oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin, mutta mikäli henkilöstö ei koe, että he saavat työstään mitään irti, on tulos myös sen mukainen. Tästä pääsemmekin tutkimuksen aiheeseen, työmotivaatioon.

Motivaatio antaa yksilön toiminnalle suunnan ja voiman. Sen lähde on eri ihmisille erilainen: esimerkiksi palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu yksilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja elämänvaiheen luomista taloudellisista tarpeista. Motiivit virittävät ihmisen toimimaan, ylläpitävät toimintaa ja suuntaavat sitä. Jotkin motiiveista ovat tiedostamattomia. Motivaatio vaihtelee tilanteesta toiseen: esimerkiksi riittävässä aikaraameissa jonkin tehtävän huolelliseen tekemiseen on paljon motivaatiota, kun taas kiireessä saman tehtävän tekee ihan mielellään vain vähimmäisvaatimukset täyttäen. Motiivit voivat olla myös ristiriitaisia: esimerkiksi halu tehdä työ loppuun ja tarve mennä lepäämään saattavat vaikuttaa samaan aikaan. Vahvempi motiivi pääsee tällöin yleensä voitolle. Motiiveissa vaikuttavat sekä järki että tunteet. (Viitala 2019, IV. )

Yksilön taidot ja kyvyt eivät riitä tuottamaan laadukasta tulosta, jos siihen ei ole tahtoa. Ihmisellä on luontainen pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen merkitystä ja selityksiä. Jos hän ei itse koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään motiivoidu. Tutkimuksen mukaan ihmiset yleensä kokevat työn mielekkääksi, jos se vastaa kykyä ja on riittävän haastavaa; siinä on saavutettavissa olevat ja myös heidän itsensä hyväksymät tavoitteet; työstä saa oikeudenmukaisiksi ja houkutteleviksi koettuja palkkioita ja työympäristö mahdollistaa työssä onnistumisen. Tällainen



työ motivoi ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen. Hankalan asiasta tekee se, että ihmisen motivaatioon ei juurikaan pystytä vaikuttamaan suoraan, koska se on yksilöllinen, sisäsyntyinen kokemus. Sille voidaan ainoastaan luoda edellytyksiä. (Viitala 2021, 2.4.)

## 2.1 Työmotivaation synty

Vuosikymmenten ajan on yritetty selvittää työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja useissa tutkimuksessa on saatu tulos, jonka mukaan työmotivaatio syntyy kolmen eri tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Nämä ryhmät ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Nämä keskeiset tekijät vaikuttavat siihen, miten työntekijät motivoituvat ja miten heitä voidaan motivoida. (Viitala 2006, 150–152; Ruohotie ja Honka 1999, 17.) Kuvio 2 näyttää eri tekijäryhmät, joiden yhteisvaikutuksesta syntyy yksilön työmotivaatio.



**Kuvio 2.** Motivaation syntyyn liittyvät tekijät (Viitala 2006, 151)

Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijän elämänhallinnan eli koherenssin tunne. Israelilainen tutkija Aaron Antonovsky on selvittänyt elämänhallinnan tunteen merkitystä ihmisen terveydelle. Koherenssin tunne tarkoittaa yksilön kykyä nähdä ympäristö ja eteen tulevat tilanteet ymmärrettävinä, hallittavina ja mielekkäinä (Antonovsky). Työntekijät, joilla on vahva koherenssin tunne, luottavat siihen, että

heillä on voimavaroja selviytyä vaatimuksista ja että nämä vaatimukset eivät ole taakka vaan myönteinen haaste, joka kannattaa ottaa vastaan. (Sinnokki 2016, 1.)

Vahva koherenssin tunne on yhteydessä hyvään terveyteen ja parempaan stressinhallintakykyyn. Suuret vaatimukset työssä lisäävät vahvaa koherenssia tuntevien työntekijöiden hyvinvointia ja toisaalta heikentävät niiden työntekijöiden hyvinvointia, joiden elämäntapa on heikkoa. Elämäntapa-tunne ajatellaan olevan melko pysyvä ominaisuus, joka kuitenkin voi muuttua esimerkiksi merkittävien elämäntapahtumien tai terapeuttien interventioiden seurauksena. (Sinnokki 2016, 1.)

Vahva elämäntapa-tunne on yhteydessä vähäisempään fyysisiin ja psyykkisiin vaivoihin, parempaan stressinhallintaan sekä lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen. Kun ihmisellä on elämässään selkeä päämäärä ja tarkoitus, hän pyrkii vaikuttamaan tavoitteidensa toteutumiseen. Tällaiset ihmiset kokevat olevansa oman elämänsä ohjaksissa. Sen sijaan ihmiset, joilla on heikko elämäntapa-tunne, kokevat asioiden vain tapahtuvan ilman, että he itse voisivat niihin vaikuttaa. (Sinnokki 2016, 1.)

Nykyaikainen johtaminen perustuu visiointiin ja työn merkityksen korostamiseen. Työntekijän on tärkeä voida kokea olevansa merkittävä osa suuressa kokonaisuudessa. Motivaatio paranee usein sillä, ettei työtä ajatella esimerkiksi pelkästään kivien muuraamisena vaan kokonaisuuden kautta vaikkapa kirkon rakentamiseen. Motivaation kannalta olennaisia vaikuttamia ovat oman työn merkityksen tiedostaminen, tietoisuus omasta suoriutumisesta, pätevyyden tunne omassa tehtävässä sekä valinnan mahdollisuus työn tekemisen tavoissa. (Sinnokki 2016, 1.)

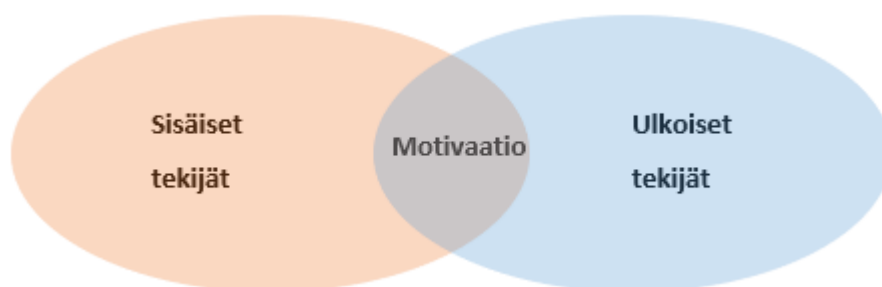
Työmotivaatiota kannattaa tarkastella myös suhteessa aikaan ja työtehtävien laajuuteen. Motivoituminen työssä on todennäköisempää, jos henkilö kokee olevansa oikealla alalla. Mikäli ammatilliset unelmat ovat romuttuneet ja työntekijä on ajautunut mielestään väärälle alalle, on motivaation löytyminen usein haasteellisempää. Ammattivalintaan vaikuttavat monet tekijät, joillakin esimerkiksi halu

auttaa muita, toisilla vaikkapa mahdollisuus saada hyvä elintaso ja joillakin ehkä alan hyvä työllisyystilanne. Toisille uran valinta on ollut itsestäänselvyys, jotkut taas vaihtavat alaa jopa useamman kerran elämässään. (Sinnokki 2016, 1.)

## 2.2 Motivaation sisäiset ja ulkoiset tekijät

Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toiminnan. Sisäiseksi motivaatioksi (intrinsic motivation) kutsutaan tilaan, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Voimakasta sisäistä motivaatiota tunteva ihminen kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän itse on tyytyväinen. Hän ei välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista. Sisäinen motivaatio liittyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Ulkoinen motivaatio (extrinsic motivation) perustuu puolestaan ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Nämä palkkiot voivat olla palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. Myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet ovat motivaatiolähteitä, jotka vaikuttavat vahvasti työelämässä. Etenkin silloin kuin työ itsessään on rutiinimaista ja mielenkiinnottomaa, ulkoisten palkkioiden merkitys painottuu. (Viitala 2021, 2.4.)

Alla oleva kuvio (Kuvio 3.) kuvastaa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden luovaa motivaation syntyä. Hyvään motivaatioon vaikuttaa esimerkiksi vahvat sisäiset- sekä ulkoiset tekijät.



**Kuvio 3.** Motivaatio sisäiset ja ulkoiset tekijät

### 2.3 Työmotivaatio sisältö- ja prosessiteoriat

Yksikään motivaatioteoria ei täysin pysty selittämään työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teorioiden ymmärtäminen auttaa näkemään syvällisemmin työkäyttäytymistä, ja auttaa löytämään keinoja, joilla työmotivaatiota voidaan lisätä (Viitala 2014, 155.)

Tunnetuimpia sisältöteorioita ovat:

- Maslow'n tarvehierarkia, jossa tarpeet on luokiteltu viiteen eri osaan, joista muodostu porrasmalli. Ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Jotta voidaan siirtyä seuraavalle portaalle, on ensin alemman portaan tarve olla riittävän tyydytetty.
- Herzbergin kaksifaktoriteoria, jossa työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät (hygieniatekijät) ja sisäiset tekijät (motivaatiotekijät).

Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat:

- McClellandin suoritusarvoteoria, jossa tarpeet on kolmeen eri luokkaan, jotka ovat ikään, sukupuoleen, rotuun tai kulttuuriin riippumattomia ja johon jokainen työntekijä motivoituu.
- Locken päämääräteoria, missä tavoitteet sekä palaute ohjaavat työntekijän motivaatiota.

Seuraavaksi käydään läpi edellä mainitut sisältö- ja prosessiteoriat, jotta pääsemme tutustumaan tarkemmin työmotivaation kehitykseen.

#### 2.3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia tarkoittaa sitä, että ihmisten perustarpeet pitää tyydyttää ensin, minkä toteuduttua ihminen alkaa etsiä tyydytystä ”korkeammille” tarpeilleen (Maslow 1943). Maslow'n mukaan ihmisen tarpeiden hierarkiassa ensimmäisinä ilmenevät fysiologiset tarpeet, sitten turvallisuuden tarpeet, kolmantena yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, joita seuraavat arvostuksen tarpeet ja korkeampina tarpeina itsensä toteuttamisen tarpeet. Eri tasojen voidaan nähdä jakautuvan seuraavalla tavalla:

1. Fysiologiset tarpeet: nälkä, jano, uni, lämpö, suoja, vaatetus, seksuaaliset tarpeet ja muut kehon tarpeet.
2. Turvallisuuden tarpeet: varmuus, suojautuminen, fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen.
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet: hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä.
4. Arvostuksen tarpeet: itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema ja muilta saatu kunnioitus ja arvostus.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet: omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus sekä tiedon määrän lisääntyminen.

(Sinnokki 2016, 3)

Alla oleva Kuvio 4 muodostuu viidestä perustarpeesta: Fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, sosiaaliset, arvostukseen liittyvät sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarvepyramidia kutsutaan Maslow'n tarvehierarkiaksi.



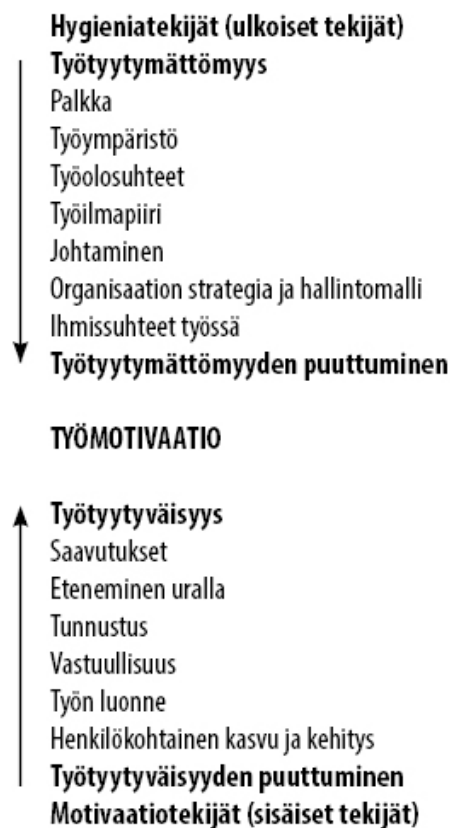
**Kuvio 4.** Tarvepyramidi (Viitala, 2019. Hyvä suoriutuminen työssä)

### 2.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Maslown tarvehierakiateorian ohella yksi tunnetuimpia tarveteorioita on Herzbergin vuodelta 1968. Teoria lähtee olettamuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset tekijät että työntekijän sisäiset tekijät. Herzberg kutsuu ulkoisia tekijöitä hygientehtäviköiksi ja sisäisiä tekijöitä motivaatiotehtäviköiksi. (Sinnokki 2016, 3.)

Hygientehtäviköitä ovat esimerkiksi työympäristö, palkka ja muut työntekoon vaikuttavat tekijät. Hygientehtäviköt aiheuttavat puutteen kautta huonovointisuutta, kun taas motivaatiotehtäviköitä lisäämällä parannetaan hyvinvointia. Esimerkiksi raha on tämän teorian mukaan hygientehtävikö; sen puute aiheuttaa huonovointisuutta, mutta kun rahaa on riittävästi, ei ylimäärä enää lisää hyvinvointia. Vaikka palkka nostaa tyytyväisyyttä hetkellisesti, palaa tyytyväisyys entiselle tasolle melko nopeasti. Muita hygientehtäviköitä palkan lisäksi ovat muun muassa johtaminen, suhteet muihin työntekijöihin ja esimiehiin, työn organisointi, työolot ja työilmapiiri. Teorian mukaan ne aiheuttavat huonosti hoidettuina paljon tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuina ne eivät vaikuta suuresti tyytyväisyyteen. (Sinnokki 2016, 3.)

Kaksifaktoriteorian motivaatiotehtäviköitä ovat esimerkiksi työssä eteneminen ja saavutukset, tunnustus saavutuksista, työn luonne, vastuullisuus sekä henkilökohtainen kasvu ja edistyminen. Nämä vaikuttavat hyvin hoidettuina voimakkaasti tyytyväisyyteen, mutta huonosti hoidettuina vaikutus tyytymättömyyteen on vähäinen. Motivaatiotehtäviköt ovat Herzbergin mukaan ihmisten kokemia seurauksia omista tekemisistä, ja nämä tekijät syntyvät ihmisessä itsessään. (Sinnokki 2016, 3) Herzbergin kaksifaktoriteoria kuvastaa kuvio 5.



**Kuvio 5.** Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinnokki 2016, 3)

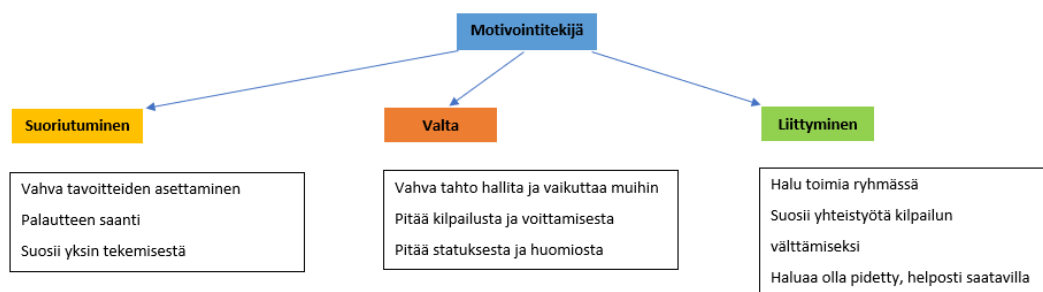
### 2.3.3 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

David McClellandin suoritusmotivaatioteoria on toinen nimenomaan työmotivaatioon liitetystä tarvelähtöisistä sisältöteorioista. McClelland esitti motivaation koostuvan vallankäytön, suoriutumisen ja ryhmään kuulumisen tarpeista. Suoriutumisen tarve tarkoitti tarvetta ylittää itsensä, onnistua tekemisissään ja halua menestyä. McClellandin mukaan haasteellinen työ motivoi työntekijöitä. Ihmiset pyrkivät työtilanteisiin, joista voi saada palautetta ja henkilökohtaista vastuuta. Ponnisteluista saatua palkkiota, kuten rahaa, tärkeämpää on työn suoriutuminen ja saavutukset. McClelland havaitsi tutkimuksissaan suoritusmotivaation vaihtelevan voimakkaasti työntekijöiden välillä. Henkilö, jolla on korkea suoriutumisen tarve, on kiinnostunut tekemään työnsä hyvin. Pienemmän suoritustarpeen omaaville työntekijöille taas riittää, että työtä on ja siitä saa palkkaa. (Sinnokki 2016, 3.)



Korkean suoriutumisen tarpeen omaavat ihmiset hakeutuvat McClellandin mukaan haasteellisiin tehtäviin ja pysyvät niissä pitkään. Yhteiskunnan taloudellinen menestys ja kasvu ovat sidoksissa tähän tarpeeseen. Hänen mukaansa erityisesti yrittäjät ja yrittäjyydestä kiinnostuneet kokevat suoriutumisen tarpeen voimakkaana. Tällaisten henkilöiden työstä ja luonteenpiirteistä voidaan tunnistaa muun muassa voimakas keskittyminen työhön ja halu suorittaa tehtävä loppuun, halukkuus kantaa kokonaisvastuu työtehtävistä, symbolisten menestyksen merkkien arvostaminen, luovuus ja suuntautuminen tulevaisuuteen. (Sinnokki 2016, 3)

Alla oleva Kuvio 6 esittää McClellandin kolme motivointitarvetta.

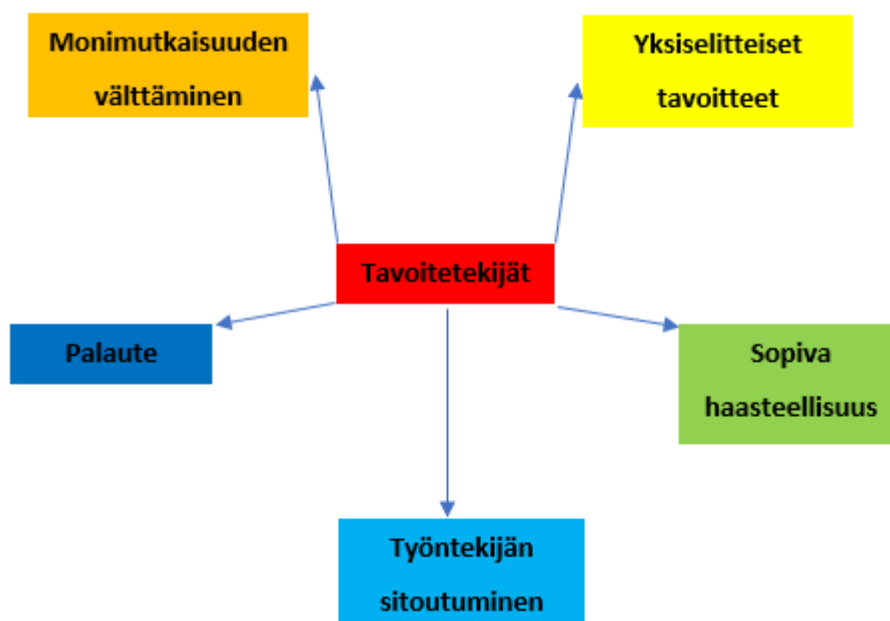


**Kuvio 6.** McClellandin kolme motivointitarvetta

### 2.3.4 Locken päämääräteoria

Edwin A. Locke aloitti motivaatiotutkimuksena 1960-luvulla ja jatkoi niitä kolmekymmentä vuotta. Hänen tutkimuksensa pohjautuivat Aristoteleen ajatukseen siitä, että ”tarkoitus aiheuttaa toiminnan”. Locken päämääräteoria on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista organisaatioissa. Päämääräteorian mukaan työntekijät motivoituvat selkeistä tavoitteista ja tarkoituksenmukaisesta palautteesta. Työskenteleminen kohti selkeää tavoitetta lisää sekä suoritusta että sitoutumista. Locke totesi tehtävän vaikeuden ja selkeyden vaikuttavan suuresti työntekijöiden suoriutumiseen. Selkeät ja haastavat tavoitteet johtivat hänen mukaansa parempiin suorituksiin kuin epäselvät ja helpot. Esimerkiksi ohje ”työn on oltava valmis kolmen päivän päästä” on konkreettisempi kuin epämääräinen ”yritä parhaasi”. Päämääräteorian mukaan tavoitteiden asettamisessa täytyy ot-

taa huomioon viisi pääperiaatetta eli tavoitteiden selkeys (mitattavat, yksiselitteiset ja käytännölliset tavoitteet), tavoitteiden sopiva haasteellisuus, työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin, palaute ja liiallisen monimutkaisuuden välttäminen. (Locke Whiting 1974; Robbins 2001.) Kuvio 7 esittää Locken viisi motivaation pääperiaatetta.



**Kuvio 7.** Locken viisi pääperiaatetta

### **3 TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄN TYÖMOTIVAATIOON**

Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Esimerkiksi pitkään ilman riittävää lepoa ollut ihminen toimii tehottomasti ja oppii huonosti. Myös heikolla osaamisella varustettu ihminen toimii tehottomasti ja väsy helposti, koska hän ei luota omaan suoritukseensa ja joutuu jännittämään. Tämä voi helposti johtaa väsymyksen osaamattomuuden ja turhautumisen kierteeseen. Seurauksena on tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen ja kasvava sairastumisen ja tapaturmien riski. (Viitala 2014, 6)

#### **3.1 Työhyvinvointi käsitteenä**

Työhyvinvoinnin tutkimusta on ollut olemassa jo runsaat sata vuotta, mutta painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet. Tutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Tutkimuksen kohteena oli tuolloin yksilö. Stressiin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisenä reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään ja fyysiseen raskauteen. Kielteiset tuntemukset edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka puolestaan saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Työntekijää haluttiin näin suojella terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Tästä voidaan katsoa työsuojelun läheneen liikkeelle. (Manka 2016, 3.1)

Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ sekä viime kädessä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään. Myös asiakassuhde sekä työntekijän oma persoona ja kotiolot vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi on näin ollen monen tekijän summa. (Manka 2017, 7.)

### 3.2 Nuorten työhyvinvointi laskussa

Suomalaiset nuoret arvostavat työtä ja pitävät työelämää tärkeänä elämänalueena, mutta puolet heistä tuntee samalla pelkoa työelämää kohtaan. Nuoria huolestuttaa oman työpaikan löytyminen ja tulevaisuuden työssä jaksaminen. Nuoret ovat myös huolissaan arvomaailman kovenemisesta.

Taloudellisen tiedotustoimiston Nuorten arvot ja elämän -tutkimukseen vastanneista nuorista 85 prosentin mielestä heidän elämänsä on onnellista. Tulevaisuuden liittyä kuitenkin myös vakavia huolenaiheita. Nuorista yli puolet pelkää, ettei löydä töitä tulevaisuudessa. Toisaalta peräti 56 prosenttia nuorista naisista ja 45 prosenttia miehistä on huolissaan omasta jaksamisestaan tulevassa työelämässä. Naisista 46 prosenttia pitää työelämää ”pelottavana paikkana”. Heistä puolet pelkää voivansa saada potkut tulevaisuuden työpaikastaan. Jopa 76 prosenttia nuorista on huolissaan arvomaailman kovenemisesta. (Kehusmaa, 2011. 95. Nuorten arvot ja elämä -tutkimus, Taloudellinen tiedotustoimisto 2009.)

Tuore kyselytutkimus antaa karua osviittaa alle 36-vuotiaiden nuorten aikuisten työhyvinvoinnista. Työterveyslaitoksen miten Suomi voi? seurantatutkimuksen mukaan nuorten aikuisten työkyky on heikentynyt ja yhä useammalla on oireita työuupumuksesta. (Pantsu 2021)

Nuoret kokevat myös vähemmän työn imua kuin ennen koronaa. Samalla työuupumisoireilu ja työssä tylsistyminen kasvoivat nuorilla kesän ja loppuvuoden 2020 välillä. Näissä työhyvinvoinnin kokemuksissa ei näkynyt vastaavia muutoksia muissa ikäryhmissä. (Pantsu 2021)

Nuorista lähes joka viides koki, ettei tullut kohdelluksi reilulla tavalla työssään. Yhtä moni nuorista koki panostavansa työhönsä selvästi enemmän kuin mitä sai työltään vastineeksi. Muissa ikäryhmissä noin joka kymmenes kertoi vastaavista kokemuksista. (Pantsu 2021)

Nuorten kokemus siitä, että työ häiritsee muuta elämää, oli myös selkeästi kasvanut kesästä loppuvuoteen 2020. Samalla lähes puolet (40 %) nuorista vastasi, ettei ollut oppinut uusia ja aiempaa parempia työtapoja työssään. (Pantsu 2021)

### **3.3 Työhyvinvointi lisää tuloksellisuutta**

Viime aikoina on alettu puhua voimavaralähtöisestä työhyvinvointiajattelusta. Tämän mukaan hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja. Pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Tästä on käytetty myös nimeä tasapainomalli, eli työhyvinvointi mahdollistuu, jos työn myönteiset piirteet ovat isommat kuin sen kuormittavat tekijät. Työn voimavaroja ovat kannustava ja osallistava johtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja vaikuttamisen mahdollisuus ja kehittymisen mahdollisuus. Ryhmän voimavaroja lisäävät yhteisöllisyys ja ryhmän toimivuus. Lisäksi yksilöllisiä voimavaroja ovat psykologinen pääoma, mihin kuuluvat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys, sekä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. Työhyvinvointi syntyy siis yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansioista. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Se auttaa kestäämään myös tilapäiset vastoinkäymiset. Johtaminen avainasemassa nuorten työyhteisössä. (Manka 2012, 7.)

### **3.4 Johtaminen avainasemassa nuorten työmotivaatiossa**

Uudet sukupolvet vaativat uudenlaista johtamista. ”Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon”, toteavat Janne Tienari ja Rebecca Piekkari Minä väitän -kolumnissa Talouselämässä 7.5.2010. Heidän näkemyksensä mukaan Y-sukupolven keskeiset odotukset johtamisen suhteen voidaan tiivistää neljään sanaan: raamit, itsenäisyys, palaute ja luottamus. Tienarin ja Piekkarin näkemyksen mukaan näiden perusasioiden on oltava kunnossa johtamisessa. (Kehusmaa 2011, 98.)

Y-sukupolvi joukko kattaa syntymävuodet 1980–1995. Samasta ryhmästä käytetään myös nimeä ”Y-sukupolvi”. Vuonna 2022 kyseisestä sukupolvesta ikä on siis noin 27–42 vuotta.

Raamit, eli tiukka hierarkia ja käskyttäminen ovat menneisyyden johtamista. Nuoret haluavat kuitenkin, että työllä on selvästi määritellyt ja sovitut puitteet. Esi- miesten tulee vaatia tuloksia ja tarjota haasteita. Johtamisessa tulee kyetä tasapainoilemaan: käskyttäminen ja vaatimisen raja voi olla häilyvä. Tilannetaju on olennaista. (Kehusmaa 2011, 98.)

Itsenäisyys, eli vaatimukset ja vastuu liittyvät siihen, että nuorella on tilaa hengittää työssään. Nuoret kokevat tärkeäksi mahdollisuuden tehdä itsenäisesti omaa työtä koskevia ratkaisuja. He haluavat ottaa kantaa myös omaa työtä laajempiin asioihin. Perinteisiä nokkimisjärjestyksiä ja toimintatapoja kritisoidaan, jos ne nähdään tarpeettomiksi. (Kehusmaa 2011, 98.)

Palaute, eli reaaliaikainen kaksisuuntainen kommunikaatio on itsestäänselvyys Y-sukupolvelle. Kaikilla on oikeus saada työstään ja työn tuloksista palautetta. Nuoret haluavat, että heitä kuunnellaan. Oman mielipiteen ilmaisu on tuttua muun muassa sosiaalisesta mediasta. (Kehusmaa 2011, 98.)

Luottamus, eli avoimuus on toimivan työyhteisön ydin. Y-sukupolven edustajan on pystyttävä samaistumaan yhteisöön ja sen tarinaan. Parhaimmillaan työyhteisöstä tulee kaveripiiri. Luottamus on johtamisen perusta. (Kehusmaa 2011, 98.)

## 4 ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Esimies on työnantajan edustaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti.

Esimies on erilaisissa organisaatioissa yleisesti käytetty nimitys henkilölle, joka on esimerkiksi yritykseen, kuntaan tai valtioon työ- tai virkasuhteessa oleva työntekijä, toimihenkilö, yrittäjä tai virkamies, jolla on tai joille on määritelty oikeus käyttää ennalta määriteltyä työnjohto-oikeutta, direktiivioikeutta, siinä laajuudessa kuin se on määritelty, se on tehtävien suorittamisen vuoksi tarpeellista tai lainsäädännön ja hyvien tapojen mukaan mahdollista. (Snellman 2020.)

### 4.1 Esimies työn määritelmiä

Esimiestyö määritetään vastuiden, tehtävien ja roolien kautta. Näiden selkeä määrittäminen kohdentaa johtamista organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. Vastuut liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen.

Esimiehen vastuulla on rakentaa työnteon puitteet sellaisiksi, että työn sujumisesta, onnistumisesta ja kipukohtista keskustellaan työpaikalla. Näin tekemällä esimies varmistaa, että alaiset vaikuttavat työn ja työolojen kehittämiseen ja voivat hyvin. Alaisten vastuuttaminen ja luottamus heidän kykyihinsä ideoida ja löytää ratkaisut todettuihin kipupisteisiin on hyvää esimiestyötä. (Työturvallisuuskeskus, Viitattu 7.3.2022.)

Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisella ohjataan ihmisten toimintaa niin, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista.

Johtamisen avulla on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa eli johtaminen tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Snellman 2020.)

## 4.2 Esimies työn vaikutus työhyvinvointiin

Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisön työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekäästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja -yhteisössä. (Hankonen 2015.)

Työhyvinvointi näkyy yksilöiden ja työyhteisöjen toiminnan sujumisena ja osaamisen kehittymisenä sekä myönteisinä asenteina. Työhyvinvointi muodostuu mielekkäästä työstä, osaamisesta ja työssä onnistumisen tunteista, arvostavasta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta sekä hyvästä hengestä, yhteistyöstä ja toimivasta työympäristöstä. (Hankonen 2015.)

Terve työpaikka koostuu työntekoa palvelevasta johtamisesta, selkeistä töiden järjestelyistä, yhteisistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta, työntekoa palvelevasta organisaatiosta sekä jatkuvasta toiminnan arvioinnista. Työhyvinvointia voi lisätä vähentämällä liian kovia vaatimuksia ja ehkäisemällä työuupumusta. (Hankonen 2015.)

## 4.3 Motivoiva johtaminen

Ei ole olemassa ihmistä, jota mikään ei motivoi. Kaikki ihmiset haluavat jossain määrin valtaa, riippumattomuutta, hyväksyntää, järjestystä, säästää tai keräillä, toimia oikein, parantaa yhteiskuntaa, saada arvostusta ja menestystä, huolehtia jälkikasvusta, olla muiden seurassa, liikkua, voittaa, nähdä kauneutta, nauttia ruoasta ja kokea turvallisuutta ja mielenrauhaa sekä oppia uutta.

Kun työyhteisössä ymmärretään ja tunnetaan kunkin yksilölliset motiivit, kaikilla on mahdollisuus tulla johdetuksi sillä tavoin, kuin itse haluavat tulla johdetuksi. Kun tiimin jäsenet tuntevat toistensa perusmotiivit, he ymmärtävät ja hyväksyvät paremmin, miksi muut käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät, ja tiimin sisäinen luottamus paranee. Kun pystyt antamaan johdettavillesi heitä yksilöllisesti motivoivia tehtäviä, suoritukset ja tulos paranevat. Kun jokainen tunnetaan ja jokaista myös



arvostetaan sellaisena, kuin hän on, positiivisia muutoksia alkaa tapahtua. Myös stressin ja huonon olon syyt saadaan selville ja ehkäistyä ennalta. (Mayor, Marjo 2015.)

Jos työyhteisössä halutaan kehittää henkilöstön motivaatiota, motivoitumisen pitää alkaa johtajasta itsestään. On siis turha yrittääkään puhua mitään työntekijöiden motivoitumisesta, ellei johtajalla itsellään ensin ole motivaatiota omassa työssään. Tarkasteltaessa tehokkaita johtajia onkin havaittu, että poikkeuksetta heitä kaikkia yhdistää vahva sisäinen palo saavuttaa omat tavoitteensa. Näin tehdessään he mobilisoivat omat positiiviset tunteensa kohti näitä tavoitteita. Motivoituneita johtajia ajaa tarve ylittää kaikki odotukset sekä omansa että myös kaikkien muiden työssään. Jos tarkastellaan tämän hetken eniten inspiroivia johtajia, kuten esimerkiksi Richard Bransonia (Virgin Group), Warren Buffettia (Berkshire Hathaway), Bill Gatesia (Microsoft) tai Larry Pagea ja Sergey Briniä (Google), heillä on vahva palo toteuttaa omia unelmiaan paitsi omien yritystensä kautta niin myös henkilökohtaisessa elämässä. Osalla heistä nimittäin riittää motivaatiota ja intoa toimia aktiivisesti myös työn ulkopuolella, kuten esimerkiksi hyväntekeväisyystyössä sekä uusien innovaatioiden kehittämistoiminnassa. (Lehtinen 2015.)

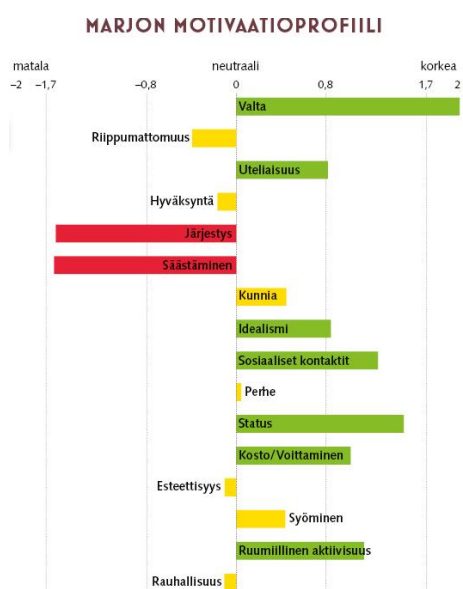
Yksi johtamisen perusasia on, että johtajien on asetettava korkeat vaatimusstandardit omalle itselleen ja käyttäytymiselleen. Tämän tehtyään he vasta voivat odottaa muiden katsovan mallia heistä ja omaksuvan heidän esimerkkinsä mukaiset standardit omaan työhönsä ja toimintaansa. Tämän vuoksi johtajien on motivoitava itseään pyrkimällä jatkuvasti kehittämään itseään kohti erinomaisuutta. Parhaat keinot johtajalla motivoida itseään on laittaa itsensä täysillä mukaan tekemällä omassa työssään loistavaa jälkeä sekä etsimällä jatkuvasti tapoja auttaa ihmisiä parantamaan heidän työsuorituksiaan ja saavuttamaan tavoitteensa. Muiden silmissä johtajasta tulee motivoiva johtaja vasta silloin, kun

häntä kyetään arvostamaan johtajana ja ihmisenä sekä heidän toimintansa on mahdollista tukea. (Lehtinen 2015.)

Persoonallisuustestit kuvaavat, minkälainen ihminen on ja miten hän käyttäytyy. Reiss Motivaatioprofiili (RMP) menee askeleen pidemmälle paljastamalla, mitä näkyvän käyttäytymisen alla tapahtuu. RMP selvittää, mitkä motiivit ajavat meidät käyttäytymään tietyllä tavalla: mitkä ovat toimintamme moottoreita.

Reiss Motivaatioprofiilissa mitataan elämän 16 perustarpeen yksilöllistä intensiteettiä. (Mayor, Marjo, 2015.) Testaaja vastaa kyselyyn, joka sisältää 128 yksinkertaista väittämää kuten ”Nautin ryhmien johtamisesta” tai ”En halua jäädä velkaa toiselle”. tai ”itsenäisyys on yksi tärkeimmistä tavoitteistani”. Testituloksesta saadaan profiili. (Trötschkes 2015.)

RMP-tuloksen motiivit kuvataan vihreillä, punaisilla ja keltaisilla väreillä. Vahvoja motiiveja kuvaa vihreä ja heikkoja motiiveja punainen. Vihreä väri tarkoittaa, että tätä haluan, tämä minua motivoi. Punainen väri tarkoittaa, ”stop”, en halua tätä. (Trötschkes 2015.) Kuvio 8 on esimerkki Steve Reissin motivaatioprofiilista.



**Kuvio 8.** Reiss motivaatioprofiili (Mayor, 2015. Steve Reissin motivaatioteoria)

Suurimman hyödyn motiivien avulla johtamiseen saa silloin, kun hahmottaa Steven Reissin teorian 16 perusmotiivia ja sen, miten ne vaikuttavat yksilön toimintaan ja käyttäytymiseen. Esimiestyössä tiiminjäsenten yksilölliset motiivit on hyvä huomioida esimerkiksi seuraavissa asiayhteyksissä:

1. oman luontaisen johtamistyylin hahmottaminen ja kehittäminen
2. työtehtävien jakaminen ja työvirtojen suunnitteleminen
3. rekrytointi
4. palkitseminen
5. työtehtävien ja työnkuvien sisällön painotukset
6. johtamisjärjestelmän mukaiset kohtaamiset johdettavien kanssa, kuten kehitys- ja tavoitekeskustelut
7. palautteen antaminen ja hyödyntäminen
8. ohjaaminen ja suoritukseen puuttuminen
9. yksilön urasuunnittelu ja uralla eteneminen sekä näistä keskusteleminen
10. konfliktien ratkaiseminen
11. muutosjohtaminen. (Mayor P, Marja R, 2015.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiirisen osion toteuttamista. Luvun alussa esitellään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen perusjoukko. Seuraavassa osiossa esitellään tutkimusmenetelmiä teorian kautta ja sen jälkeen perustelut valituille menetelmille. Luvun lopussa esitellään haastattelulomakkeen rakennetta.

### 5.1 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimusongelman ympärille ja ilmaisee erilaisia teorioita, jotka liitetään tutkimukseen. Viitekehys on niin sanottu tutkimuksen punainen lanka, joka ohjaa tutkimusta eteenpäin. Viitekehysten tavoitteena on antaa tutkimukselle suunnan, joka tieteellisen teorian kautta pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautuu kolmeen osioon, joka muodostuu seuraavasti:

- Työmotivaatio
- Työhyvinvointi
- Esimiestyö.

Tutkimuksen alussa tarkastellaan työmotivaation erilaisia käsitteitä sekä sitä, mistä työmotivaatio on saanut alkunsa. Erilaiset teoriat kuten kenties kuuluisin Maslow'n tarvehierakia, joka kertoo ihmisen erilaisista tarpeista, sekä missä järjestyksessä niitä pitäisi hoitaa, jotta yksilö teorian viimeisessä osassa kykenee ilmaisemaan itseään. Ilman motivaation alkua sekä kehitystä ei voida suoraan mennä tutkimuksessa eteenpäin. Tämän jälkeen tutkimuksen toisessa osassa tarkastellaan työhyvinvoinnin vaikutusta työmotivaatioon erilaisten kirjallisuuden pohjalta, joka käsittelee tutkimuksen aihetta. Työhyvinvointi on erittäin laaja käsite, se miten henkilö kokee hyvinvoinnin, voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta. Hyvinvoiva henkilö kokee suurta motivointia työhönsä sekä toimii mahdollisimman tehokkaasti, kun taas huonosti voiva henkilöä on erittäin vaikea saada

motivoitumaan. Tutkimuksen kolmannessa osassa tarkastellaan esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon kirjallisuuden sekä erilaisten internet artikkeleiden pohjalta. Johtamisen sekä esimies työn vaikutusta työmotivaatioon on jo aikaisemmin tutkittu. Omasta mielestä johtaminen työpaikalla on erittäin tärkeää sekä työntekijöiden mutta myös yrityksen näkökulmasta. Hyvällä esimiestyöllä voidaan ohjata tiimejä toimimaan yhdessä sekä saamaan mahdollisimman tehokkaan lopputuloksen. Esimiehet ovat monen murroksen edessä tänä päivänä. Hyvinvointi ja esimiestyö ovat organisaation tärkeitä johtamisen keinoja. Esimiehet omalla toiminnallaan viestivät yrityksen kulttuurista. Hyvinvoinnin kulttuuri tulisikin juurruttaa jokaiseen yritykseen osaksi yritysten työprosesseja. Pienillä asioilla pystytään tekemään paljon. Esimiehen tehtävänä on kannustaa, motivoida ja auttaa tiimiään sekä toimia työntekemisen mahdollistajana. Esimiehen pitäisi tunnustaa muutoksia ja odotuksia, joka ei olekaan aina ihan helppo tehtävä. (Kortelainen, 2020.)

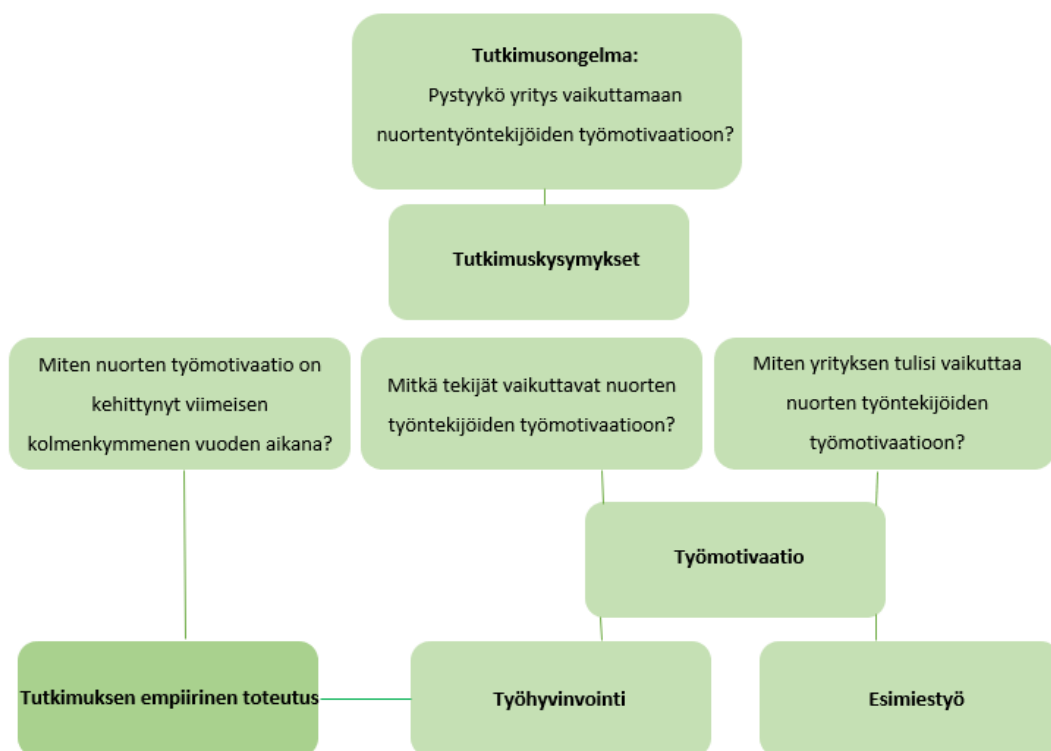
Tässä tutkimuksessa käytetään paljon Riita Viitalan kirjallisuutta. Viitala on kirjoittanut lukuisia teoksia koskien yritysten henkilöstöjohtamiseen sekä johtamiseen. Muita kirjallisuuden lähteitä koskien työmotivaation syntyä sekä erilaisia teorioita kertoo myös Viitala kirjoissaan.

Tutkimus tehdään kohdeyritykselle, jossa olen itse ollut töissä, joten omat kokemukset sekä havainnot tukevat myös teoriaa sekä auttavat myöhemmin tutkimuksen käytännön toteutuksessa.

Tutkimuksen viitekehys osoittaa, että tutkimus perustuu tieteelliseen teoriaan ja linkittyy tutkimuksen aiheeseen, ja näin varmistetaan, että tutkimus ei ”ilmesty tyhjältä”. Tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten hahmottamisen jälkeen laaditaan tutkimukselle viitekehys, jossa teoria tukisi mahdollisimman paljon aihetta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muutettu kuvioksi (Kuvio 8.). Teoria ohjaa tutkimuskysymyksiä kautta tutkimusta eteenpäin.

### 5.1.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset on laadittu perustuen teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimuksen alussa tutkitaan työmotivaatiota kokonaisuudessaan, ja miten se on muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Tämän jälkeen tutkimus siirtyy erilaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Yrityshaastatteluiden sekä aineiston analyysissä saadaan vastauksia siihen, miten yritysten tulisi vaikuttaa nuorten työntekijöiden työmotivaatioon. Teoreettinen viitekehys on muutettu kuvioksi, kuvio 9, joka näyttää tutkimuksen teoreettisen pohjan,



**Kuvio 9.** Teoreettinen viitekehys

### 5.2 Tutkimuksen perusjoukko

Tässä tutkimuksessa perusjoukkona toimii Snellmanin työntekijät. Laadullisessa menetelmässä haastatellaan kohdeyrityksen työntekijöitä, jotka ovat iältään 40–60-vuotiaita. Haastattelijoita on 5–10 työntekijää. Tutkimuksen määrällisessä me-

netelmässä perusjoukkona toimii Snellmanin kesätyöntekijät, jotka ovat anonyymisti vastanneet kyselylomakkeeseen, joka on vuosilta 2019–2021 valmis data. Vastanneita henkilöitä on 130 henkilöä jokaiselta vuodelta.

Tutkimuksen perusjoukko tarkoittaa tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, jolta tietoa halutaan kerätä. Tutkimus voidaan toteuttaa joko kokonaistutkimuksena, jolloin tutkitaan koko perusjoukko tai otantatutkimuksena, jossa vain tietty perusjoukon osa otetaan mukaan tutkimukseen. Jotta tulokset olisivat luotettavia, kokonaistutkimukseen tulee päätyä, jos perusjoukon jäsenten määrä on alle 100. (Heikkilä 2005, 14, 33.)

### **5.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmät ovat erilaisen aineiston hankinta- ja analyysivälineitä, niitä ovat kvalitatiivinen eli laadullinen sekä kvantitatiivinen eli määrällinen. Näiden avulla tutkija kerää tutkimusaineistoa, jota analysoi. Menetelmän valinnassa lähtökohtana ovat tutkimuskysymykset ja niihin vastaamista varten hankittu aineisto sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmi-asultaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Esimerkkejä edellisistä ovat erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit, jälkimmäisistä henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet sekä muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto tai äänimateriaali. (Eskola 1998, 1.)

Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla. Tämän lähtökohta on tietenkin se, että aineisto saatetaan – ellei se joissakin poikkeustapauksissa jo valmiiksi ole – taulukkomuotoon. Tämä tarkoittaa sitä, että kullekin tutkimusyksilölle annetaan arvoja eri muuttujilla. Aina nämä muuttujat eivät ole numeroita, vaan kun puhutaan nominaalimuuttujasta, muuttujan sama arvo voi olla kirjainsymboli. (Alasuutari

2011, 2.) Rajat eivät kuitenkaan ole selkeät. Esimerkiksi haastattelua voi käyttää sekä laadullisesti että määrällisesti ja vastaavasti haastatteluilla kerättyä aineistoa voi analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. (Eskola 1998, 1.)

#### **5.4 Tutkimuksen toteuttaminen**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen sekä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen tarvitsee numeerista tietoa, jotta tutkimus tulokset olisivat valideja. Tutkimuksessa tutkitaan myös muutosta, joka tarvitsee laadullisen menetelmän, mikäli halutaan päästä syvemmälle aiheeseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työmotivaatio on muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana, sekä mitkä tekijät vaikuttavat tutkimuksen nykyhetkellä nuorten työntekijöiden työmotivaatioon. Miten yritys vaikuttaa nuorten työntekijöiden työmotivaatioon, on tutkimuksen kenties tärkein kysymys, joka antaa eniten hyötyä kohdeyritykselle. Tutkimus on rajattu pelkästään kohdeyrityksen työntekijöihin. Tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia teoreettisen viitekehyksen, joka on avattu luvussa 5.1 sekä empiirisen toteutuksen avulla.

Tutkimusongelmana on selvittää, pystyykö yritys vaikuttamaan nuorten työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimuksen empiirisessä vaiheessa ensimmäisenä suoritetaan haastattelut työntekijöiden kanssa. Toinen osio tutkii kyselyaineistoa, jossa työhyvinvoinnista sekä viihtyvyydestä kysytään laajasti kesätyöntekijöiltä. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miksi ja miten yritys voi vaikuttaa nuorten työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimus ei tarkenna tiettyjen osa-alueiden vaikutusta työmotivaatioon, vaan tutkii kaikkia mahdollisia tekijöitä ja antaa laajat mahdollisuudet jatkotutkimuksille.

##### **5.4.1 Haastattelulomake**

Tutkimuksen haastattelulomakkeesta tuli kohtalaisen lyhyt, kysymyksiä on vain viisi kappaletta. Tämä johtuu siitä, että kysymykset ovat henkilökohtaisia sekä



vaihtelevia haastattelijoiden kanssa. Huomiota on kiinnitetty haastattelun kulkuun, jossa haastattelija saa omin sanoin kuvata aiheeseen liittyvät asiat. Haastattelulomake ei ole juurikaan strukturoitu, vaan haastattelu etenee tutkijan mukaan siten, että pyritään pysymään aiheessa, joksikin tulokset ovat vaihtelevia sekä monipuolisia.

Haastattelussa kysymykset ovat suunnattu vastaamaan tutkimuskysymykseen: Miten työmotivaatio on muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana? Haastattelukysymykset löytyvät liitteenä (Liite 1) tutkimuksen luvusta liitteet ja ne on listattu myös tässä alla:

Mitkä tekijät vaikuttivat sinusta työmotivaatioosi nuorena?

Miten olet kokenut työmotivaation eri yrityksissä, kuten ensimmäisellä kesätyöpaikallasi?

Miten työmotivaatio on sinusta muuttunut viimeisen 30 vuoden aikana?

Miksi mielestäsi on tärkeää, että yritys panostaa nuorten työntekijöiden työmotivaatioon?

Miten yrityksen pitäisi vaikuttaa nuorten työntekijöiden työmotivaatioon?

#### **5.4.2 Kyselylomake**

Kyselylomake on valmiiksi suoritettu määrällinen tutkimus, jossa Snellman on pyytänyt kesätyöntekijöitä vastaamaan 22 kysymykseen, ja josta 15 tulen itse analysoidaan. Aineistossa kymmenen kysymystä noudattaa viittä porrasta, jossa haastattelija antaa numeroasteikolla (1–5). Kysymykset ovat laadittu sillä tavalla, että mitä korkeampi yhteneväisyys kysymykseen, sen korkeamman arvosanan haastattelija antaa, ja tämä helpottaa haastateltavaa vastamaan samalla tavalla jokaiseen kysymykseen, ja helpottaa aineiston analyysiä. Vaihtoehdot ovat siis:

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
  - Ei samaa eikä eri mieltä

- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä.

Osa kyselylomakkeen kysymyksistä on avoimia kysymyksiä, jossa vastaaja saa omin sanoin vastata kysymykseen, minkä tarkoitus on syventää aihealueiden vastauksia. Kyselylomake löytyy liitteenä (Liite 2) tutkimuksen luvusta liitteet.

Avoin kysymys tarkoittaa kysymystä, jossa vastaaja muotoilee vastauksen itse vapaatekstikenttään ilman ennalta laadittuja vastausvaihtoehtoja. Tämän tyyppisen kysymyksen etuna on, että vastaaja ajattelee ja vastaa vapaammin kuin monivalintakysymyksissä. Avoin kysymys tuottaa parhaimmillaan vastauksia, jotka ovat, että yllättäviä että hyödyllisiä. (Sinijärvi 2016.)

### **5.4.3 Tutkimuksen analysointimenetelmät**

Tutkimuksen haastattelut, laadullinen menetelmä suoritetaan Fenomenologisen analyysi menetelmänä. Lähtökohtana on tutkijan avoimuus: tutkimuskohdetta pyritään lähestymään ilman ennalta määrättyjä oletuksia, määritelmiä tai teoreettista viitekehystä. Tutkijan havaintoa tai kokemusta häiritsevien ulkoisten tekijöiden eliminoimista tutkimustilanteessa voidaan kuvata fenomenologisen reduktion käsitteellä. Fenomenologinen analyysi voi rakentua tutkimuskohteen tarkastelun lisäksi tutkijan itsensä ja omien kokemusten ja ymmärrysprosessien tarkastelusta.

Tutkimuksen kyselylomakkeen analysointi, määrällinen menetelmä suoritetaan tilastollisena kuvaavana analyysi menetelmänä.

Määrällisessä analyysissä tutkimusaineistoa kuvataan tilastollisesti ja havainnollistetaan graafisesti. Tilastollisella analyysillä voidaan todeta aineistosta esimerkiksi ilmiöiden määriä, yleisyyttä, jakautumista ja jäsentymistä luokkiin.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tulokset opinnäyteyön tutkimuksesta. Tutkimustulokset perustuvat empiirisessä osiossa käytyihin haastatteluihin, ja kyselylomakkeesta saatuihin tuloksiin. Itse haastattelurunko oli erittäin strukturoimaton. Haastattelut suoritettiin tuotantotilojen ulkopuolella, jossa oli rauhallisempaa eikä haastattelun kulkua ei häirinnyt tarpeettomat ulkopuoliset tekijät. Haastattelut äänitettiin puhelimella, jotka kestivät keskimäärin 30 minuuttia per haastattelu.

Haastatteluun osallistui yhteensä viisi henkilöä ja nämä henkilöt työskentelevät kaikki kohdeyrityksessä. Haastattelijat olivat iältään 46–52-vuotiaita.

### 6.1 Työmotivaatio ennen

Haastatteluiden avulla saatiin monipuolisia vastauksia liittyen työmotivaatioon. Tutkimuksessa tutkittiin työmotivaation muutosta 30 vuoden aikana. Jokainen haastattelijalla oli käynyt töissä heidän nuoruudessaan, erilaisissa työtehtävissä.

Jokainen haastattelijalla vastasi työmotivaatioon liittyen palkka. Kun pääsimme hie-  
man syvemmälle aiheeseen, tulivat työtoverit esille monille haastattelijalle. Jokai-  
sen mielestä työilmapiiriin kiinnitettiin huomiota, se antoi jaksamista ja hyvän olon  
tunnetta työssä.

Työ ei ollut kahden vastaajan mielestä aiemmin yhtä kuormittavaa kuin se on ny-  
kypäivänä. Työstä on tehty mahdollisimman tehokasta, jossa työaika on sidottu  
mahdollisimman suppeaksi, missä työntekijällä ei jää niin sanottua tyhjää aikaa.  
Yksi vastanneista mainitsi, että työturvallisuudesta ei juurikaan puhuttu ennen.  
Työturvallisuus voidaan katsoa yksinkertaisuudeltaan, että työhön on mukava  
tulla, sekä työ säilyy myös jatkossa.

Kahden haastattelijan mukaan ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkka, työympä-  
ristö sekä erilaiset palkkiot motivoivat vain hetkellisesti. Työntekijöitä voidaan yk-

silöittäin motivoida erilaisten palkkioiden avulla, mutta se ei takaa työntekijän tehokasta toimintaa, ainakaan pitkäksi ajaksi. Yksi haastattelija mainitsi, että tiimissä jokaisen tulee ymmärtää tavoitteet sekä tähdätä yhdessä niiden saavuttamiseksi. Ilman selkeitä pelisääntöjä on vaikea saada koko tiimiä motivoitumaan ja toimimaan tehokkaasti sekä hyvinvoivasti yhdessä. Tiimihenki koettiin neljän haastattelijan mukaan kaikista tärkeänä työssään, koskien myös heidän omaa motivaatiotansa. Kolmen mielestä tiimihenki eli yhteen pilliin puhaltaminen on laskeutunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana.

Ongelmanratkaisua joutui ennen paljon pohtimaan, yrityksen ulkopuoliset tekijät ovat säätäneet nykyään paljon säännöksiä sekä teknologian kehitys ovat heikentäneet nuorten ongelmaratkaisukykyä. Tänä päivänä, jos antaa nuorelle ohjeita, voi olla, että puolet menee ohi. Yrityksessä pyritään joustamaan asioiden kanssa yhä enemmän. Komentoketjun suoraviivaisuus on myös heikentynyt viime vuosilta. (Haastattelun tulos)

Työ saattaa olla liian ohjattua, joka tarkoittaa ongelmanratkaisun sekä vastuun kantamisen heikentymistä. Liian monotoninen työ ei varsinaisesti motivoi, päinvastoin se voi antaa hyödyttömän tunteen työntekijälle. Henkilökuntaa ei oteta päätöksentekoon yhtä paljon mukaan kuin mitä ennen otettiin. (Haastattelun tulos)

Viitalan sekä Hirsjärven mukaan työmotivaatio koostuu kolmen eri tekijän yhteisvaikutuksesta: persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Työn ominaisuuksista haastattelin osaa henkilökuntaa, jotka olivat ehdottomasti sitä mieltä, että oikea työkuva motivoi nuorta huomattavasti enemmän kuin työkuva, joka ei juuri hänelle sovi. Ymmärretään, että työntekijän persoonallisuus joudutaan soveltamaan entistä enemmän, jotta nuori motivoituisi työssään. Tämä tekijä on selvästi lisääntynyt viime aikoina. Työympäristö sekä työn ominaisuudet olivat ennen hyvin keskeisessä roolissa, ja ovat tänä päivänäkin, mutta yhä enemmän on tarvetta motivoida työntekijää oman persoonallisuuden kannalta.

Johtaminen ymmärrettiin aiemmin monista haastatteliijoista eri tavalla, mitä se ymmärretään nykyään. Johtaminen tarkoitti monelle, että työstä saanut koulutus sekä ohjeistus olivat sen ajan johtamista, esimies toiminta tarkoitti lopputuloksesta huolehtimista, ei niinkään työntekijöistä huolehtimista. Snellman harjoittaa-kin niin sanottua pehmeää henkilöstöjohtamista. Pehmeä HRM on lähestymistapa, joka korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta. Henkilöstö nähdään voimavarana eikä ensisijaisesti kustannustekijänä. Siinä uskotaan, että sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen tekijä, jotta liiketoiminnasta tulee kukoistavaa ja menestyksekkästä. (Viitala 2021, 1.3.) Haastattelijat mainitsivat myös, että ennen ei ollut kuin yksi esimies, jolle koko työosasto saattoi vastata, kun taas nykyään esimiehiä saattaa olla monikerroin pienemmissä työryhmissä.

Kysyessäni vaikuttaako järjestys työmotivaatioon, moni mainitsi, että kommunikatio sekä tarkka järjestys ovat aina vaikuttaneet heidän motivaatioonsa. Se kuuluu työhön, ilman järjestystä ei työstä tule mitään. Työtä valvottiin tarkasti myös ennen, teknologian avulla sitä kyetään valvomaan entistä enemmän. Tosin työntekijöiden seuranta jäi ennen erittäin lyhyeksi, mikä johtui erilaisesta henkilöstöjohtamisesta.

## **6.2 Kyselyaineiston tulokset**

Tutkimusjoukkona toimivat Snellmanin kesätyöntekijät. Vastaajia oli 130 kyselylomaketta kohti. Kyselyaineiston tulokset ovat jokaiselta vuodelta lasketut keskiarvot yhteensä. Kyselyaineisto jakautui vuosille 2019–2021.

Vastaukset ovat muutettu pylväskaavioksi, jotka jakautuvat kymmeneen kaavioihin. Kaaviot havainnollistavat millainen jakauma jokaisen kysymyksen vastauksissa on. Pylvästulokset ovat hieman hajanaisia, mutta jokainen vastaus on jaettu kysymyslomakkeen mukaiseen järjestykseen, mitä vahvemmin on samaa miltä kysymyksen kanssa, sen korkeamman arvosanan antaa.

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Osittain Samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä.

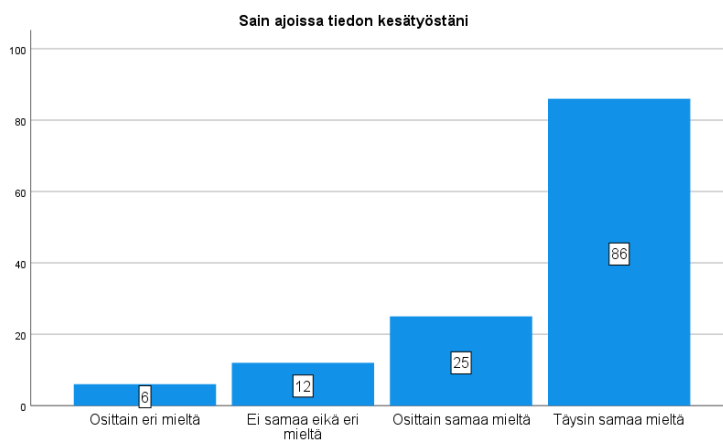
| Kysymysten keskiarvo |           |           |           |           |           |           |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                      | Kysymys 1 | Kysymys 2 | Kysymys 3 | Kysymys 4 | Kysymys 5 | Kysymys 6 |
| Keskiarvo            | 4,5       | 4,4       | 4,4       | 4,2       | 4,5       | 3,4       |

|           | Kysymys 7 | Kysymys 8 | Kysymys 9 | Kysymys 10 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Keskiarvo | 4,1       | 4,3       | 4,0       | 4,5        |

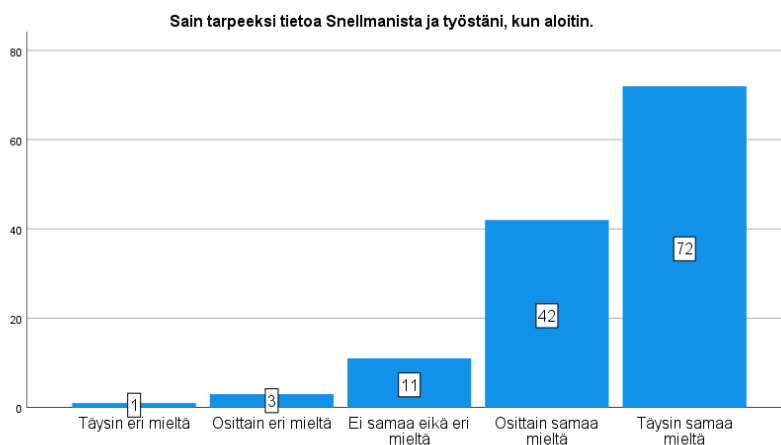
**Kuvio 9.** Kysymysten keskiarvo.

Tulosten mukaan (kuvio 10) työntekijät kokivat, että he saivat ajoissa tiedon työpaikasta (ka 4,5). Sain ajoissa tiedon kesätyöstäni. 86 % vastanneista olivat täysin samaa mieltä. 25 % vastanneista olivat osittain samaa mieltä.



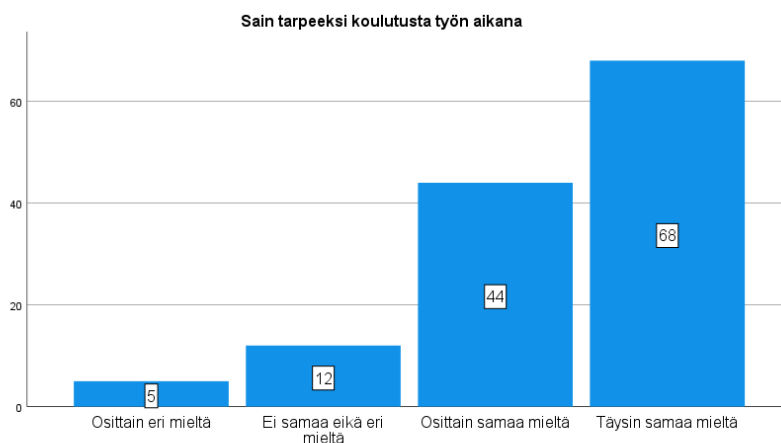
**Kuvio 10.** Sain ajoissa tiedon kesätyöstäni

Tulosten mukaan (kuvio 11), 72 % vastanneista olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 42 % olivat osittain samaa mieltä, väittämän sain tarpeeksi tietoa Snellmanista ja työstäni, kun aloitin (ka 4,4).



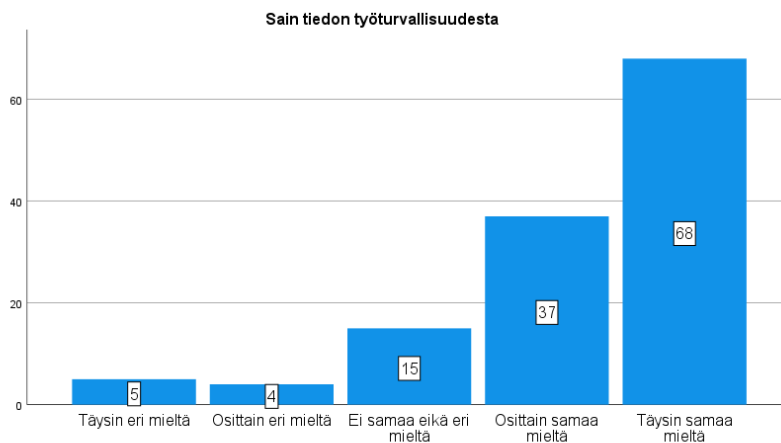
**Kuvio 11.** Sain tarpeeksi tietoa Snellmanista ja työstäni, kun aloitin

Tulosten mukaan (kuvio 12), sain tarpeeksi koulutusta työn aikana vastanneista 68 % olivat täysin samaa mieltä, kun taas 44 % vastasivat osittain samaa mieltä. Jo tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät kokivat erittäin tärkeänä koulutuksen jo heidän nuoruudessaan (ka 4,4).



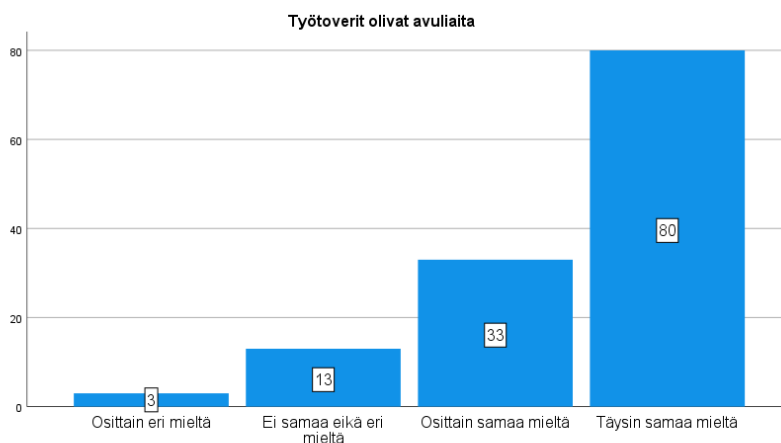
**Kuvio 12.** Sain tarpeeksi koulutusta työn aikana

Tulosten mukaan (kuvio 13), väittämään, sain tiedon työturvallisuudesta, vastasivat 68 % täysin samaa mieltä ja 37 % vastasivat osittain samaa mieltä (ka 4,2).



**Kuvio 13.** Sain tiedon työturvallisuudesta

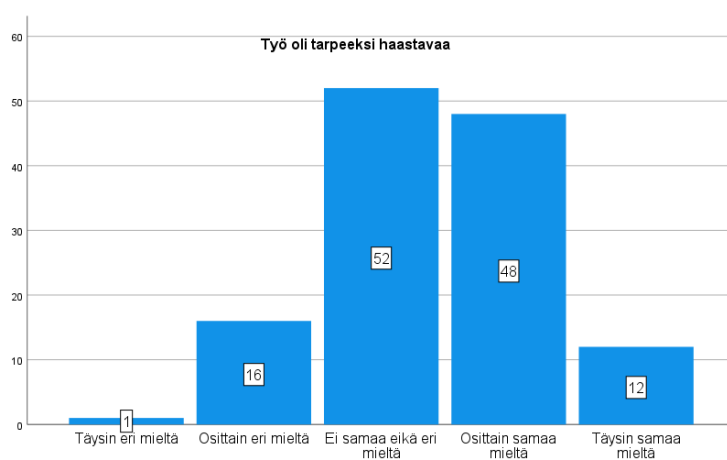
Positiivisena tuloksena tutkimusta nähden oli viides kysymys, johon vastaajista lähes jokainen antoi arvosanaksi 3 tai korkeamman. Tulosten mukaan (kuvio 14) väittämään työtoverit olivat avuliaita, sai huikean keskiarvon 4,5. 80 % vastanneista antoivat vastauksen täysin samaa mieltä, kun taas 33 % vastanneista olivat osittain samaa mieltä.



**Kuvio 14.** Työtoverit olivat avuliaita

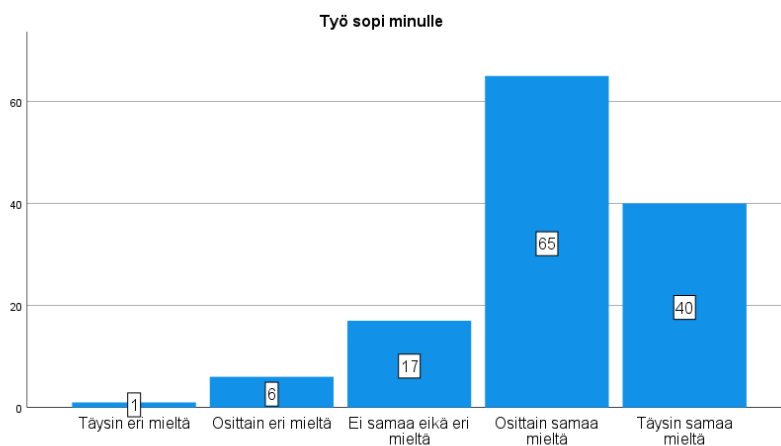


Tänä päivänä työ ei ole helpompaa, vaan itse asiassa työt ovat monelta osin vaativampia ja vaatimustasot ovat suurempia, sekä työsuoritusmäärä mitä pitää tehdä ja volyymit ovat suurempia, mikä aiheuttaa sen, että on pieni kiire koko ajan. Ennen osattiin ottaa rennommin, mikä toisaalta motivoi. Kiire ja työtahti voidaan kokea negatiivisella tavalla, mikä vähentää työmotivaatiota, yksinkertaisesti siitä syystä, että työntekijä ei jaksaa (Haastattelun tulos). Tulosten mukaan (kuvio 15) Vastanneista 52 % väittivät olevan ei samaa eikä eri mieltä. 48 % vastasivat osittain samaa mieltä (ka 3,4).



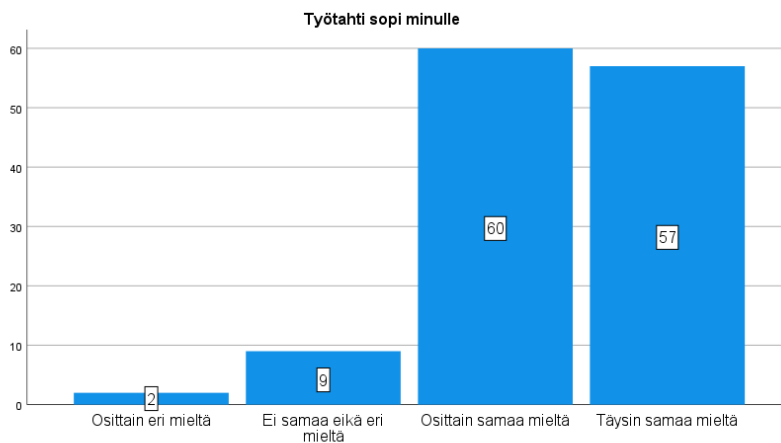
**Kuvio 15.** Työ oli tarpeeksi haastavaa

Tulosten mukaan (kuvio 16), väittämään työtahti sopi minulle, olivat 65 % vastanneista osittain samaa mieltä. 40 % vastanneista olivat täysin samaa mieltä (ka 4,0).



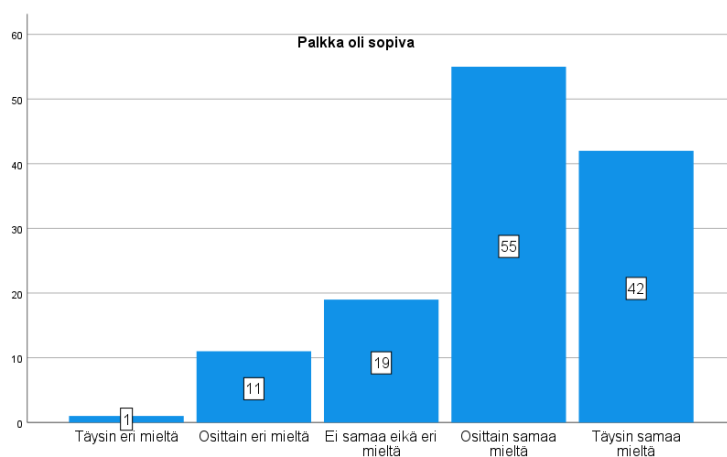
**Kuvio 16.** Työ sopi minulle

Väittämään viihdyin työpaikallani, sai keskiarvoksi 4,4. Tämä kysymys on erittäin tärkeä, sillä se kertoo työntekijän viihtyvyydestä paljon. Tulosten mukaan (kuvio 17) vastanneista 57 % olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa, 60 % vastasivat osittain samaa mieltä.



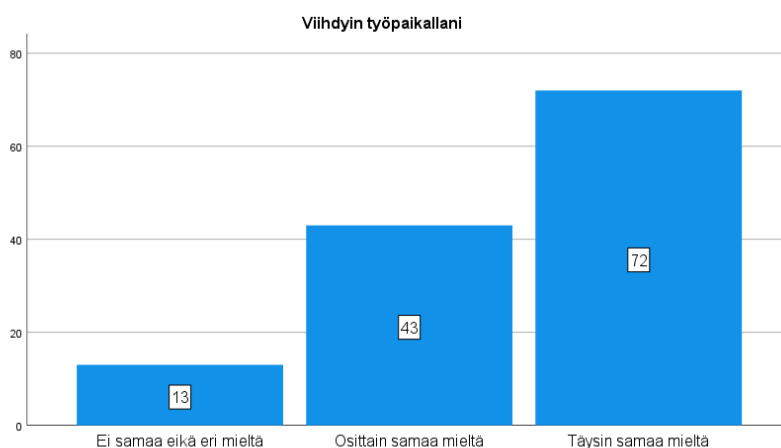
**Kuvio 17.** Työtahti sopi minulle

Väittämään palkka oli sopiva, sai keskiarvoksi 4,0. Tulosten mukaan (kuvio 18) 56 % vastanneista olivat osittain samaa mieltä, kun taas 42 % vastanneista olivat täysin samaa mieltä.



**Kuvio 18.** Palkka oli sopiva

Väittämään viihdyin työpaikallani sai keskiarvon 4,5. Tulosten mukaan (kuvio 19) 72 % vastanneista olivat täysin samaa mieltä, 43 % osittain samaa mieltä.



**Kuvio 19.** Viihdyin työpaikallani

### Avoimet kysymykset

Avoimiin kysymyksiin vastanneista suurin osa vastasivat myönteisesti kysymyksen, minkälainen oli minun esimieheni. Joka vuodelta tämä kysymys sai eniten myönteistä palautetta. Toiseen avoimeen kysymykseen ”Mitä opin työssäni” oli myös vastattu erittäin aktiivisesti, ja vain harvat olivat jättäneet kysymyksen tyhjäksi. Voidaan siis sanoa, että työkuvausta riippumatta Snellmanilla opitaan uusia asioita, mikä edesauttaa nuorten työmotivaatiota sekä antaa positiivisen kuvan

työympäristöstä. Kolmanteen kysymykseen ”Mikä oli parasta työssäni” yleisimpänä vastauksena oli työkaverit. Monipuolisia vastauksia saatiin myös ruoan suhteen sekä yrityksen kulttuurista, jossa oli helppo tutustua uusiin ihmisiin. Mainintoja sai myös heidän ystävällisyyteensä. Neljänneistä avoimesta kysymyksestä ”Vinkkejä seuraavalla kesälle” saatiin paljon monipuolisia vastauksia. Kaikkein eniten oli vastattu, että kesätyöntekijöille on puutteita informaation vähäisestä määrästä. Voin itse tutkimusta kirjoittaessa samaistua tähän, koska minä koin myös, että tunsin itseni epävarmaksi ensimmäisellä työpäivänäni. Viimeiseen kysymykseen oli vastattu, että melkein kaikki olivat suositelleet Snellmania työpaikana (ka 4,4).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, jotka muodostuvat tutkimustulosten ja teorian pohjalta. Tässä luvussa käydään myös läpi mahdolliset jatkotutkimusideat.

Kyselyaineiston pohjalta saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja samalla kehittämään yrityksen työntekijöiden työmotivaatiota.

### 7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää seuraavat asiat:

- Miten nuorten työmotivaatio on kehittynyt viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana?
- Mitkä tekijät vaikuttavat nuorten työntekijöiden työmotivaatioon?
- Miten yrityksen tulisi vaikuttaa nuorten työntekijöiden työmotivaatioon?

Viitalan sekä Hirsjärven mukaan työmotivaatio syntyy kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta: persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Teoriassa käytiin läpi eniten työympäristöä, jossa ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Yhä enemmän olisi voinut keskittyä henkilökunnan persoonallisuuksiin, työn ominaisuuksiin, jotka tulivat hyvin selkeästi esille haastatteluissa. Kaikilla näillä kolmella on tärkeä rooli, kun puhutaan yksittäisen työntekijän työmotivaatiosta. Jokainen motivoituu omalla tavallaan; se miten yksilö motivoituu sekä kohdeyrityksen näkökulmasta, miten nuoret työntekijät motivoituvat, on yksi yrityksen voimavaroista menestystä.

Tutkimuksesta selvisi, että esimiestyön sekä toimeen tuleminen muiden työntekijöiden kanssa voidaan motivoida nuoria työntekijöitä ja tämän avulla työ on tehokasta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että sopiva palkka sekä palkkiot motivoivat

hetkellisesti työntekijää, kun taas työssä viihtyminen ja työtovereiden kanssa toimeen tuleminen motivoi nuorta työntekijää pitkällä tähtäimellä.

Työturvallisuus nousi pinnalle, ja nuoret kokevat, että töihin on turvallista tulla, sekä heistä pidetään huolta. Nuoret motivoituvat eri asioista, joka tuli ilmi haastatteluista sekä tutkimusaineistosta.

Tutkimuksesta selvisi, että esimiehet sekä työtoverit luovat suurimmaksi osin työilmapiirin, joka johtaa työhyvinvointiin. Työn tekeminen ei itsessään motivoi, mikäli työ ei ole monipuolista. Lisäksi nuori kokee haluavansa ottaa vastuuta omasta työstään. Työn tuloksilla on myös iso merkitys työmotivaatioon, monet vastanneista nuorista kokivat, että heidän tekemällään työllä pitää olla jotakin tarkoitusta. Snellman tekee erinomaista työtä sen suhteen, että tuodaan esille konsernin tavoitteet sekä strategian, mutta kenties voitaisiin tuoda esille vielä oman osaston tavoitteita sekä vastuita enemmän.

Tutkimus osoitti, että työmotivaatio on muuttunut siitä mitä se oli 30 vuotta sitten. Tutkimusta tehdessä tietyt teemat nousivat pinnalle. Itse työ ei ole muuttunut juuri ollenkaan, mutta työn laatu on hyvin strukturoitu, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että jokaisella on omat vastualueet sekä tietyt säännöt, joita tulee noudattaa. Esimiehien määrä on kasvanut, joka koetaan positiivisena asiana. Nuorille kollegat ovat kaikkein tärkeitä. Kyselyaineistossa suurin osa vastanneista olikin kirjoittanut, kuinka hyvällä tasolla heidän suhteensa lähimpään esimieheen on. Monet haastattelijat sanoivatkin, että työn lopputuloksella oli isoin merkitys, eikä työntekijästä pidetty samalla tavalla huolta, mikä nykyään trendinä on.

Lukuisissa artikkeleissa ja blogeissa kirjoittajat mainitsivat työelämän olevan monelle nuorelle pelottava ja epävarma paikka. En usko tutkimuksen kautta, että tämä johtuu itse fyysisestä työstä, vaan kuinka nuori työntekijä viihtyy työpaikalla. Työ koetaan vakavana asiana, kenties liian vakavanakin. Monet haastatteluista kertoivat, kuinka työn tekeminen ei ollut yhtä kiireellistä kuin se on tänään. Työtahti voi aiheuttaa nuorille stressiä, joka taas johtaa työhyvinvoinnin laskemiseen.

Taukojen merkitys korostuu entisestään. Nuori arvostaakin yhä enemmän työtehtäviä, jossa saa ottaa vastuuta, ja nähdä työn tulokset. Ilman selvää linjaa ja innostavaa asennetta ei nuorta saada motivoitumaan työssään helposti.

### Miten yrityksen tulisi vaikuttaa nuorten työntekijöiden työmotivaatioon?

Yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista on henkilöresurssit. Ilman hyvinvoivaa sekä motivoitunutta henkilökuntaa ei työstä saada mahdollisimman tehokasta. Työturvallisuudesta välitetään työntekijä tasolla liian vähän, joka taas nostaa työtapaturmien aiheutumista. Kiireellinen työarki tehtaassa taas luo stressiä sekä varomattomuutta, joka luonnostaan aiheuttaa työntekijälle ylikuormittamista. Yrityksen on siis pakko saada työntekijät, etenkin nuoret työntekijät motivoitumaan työssään. Snellman on tunnettu yrityskulttuuristaan, yrityksen mottonsa ”Tee niin kuin itselle tekisit” kantaa juurensa esimies tasolle asti, mutta se ei riitä. Jokaisen työntekijän on otettava mukaan yrityskulttuuriin, jossa jokaisella on hyvä fiilis tehdä työtä, jolla on oikeasti jotain merkitystä. Johtaminen yrityksessä on kohdeyrityksenkin avainsana nykypäiväiseen työntekoon. Nuorta pitää johtaa, mutta hänelle on myös annettava vastuuta omasta työstään. Liian monotoninen sekä strukturoitu työ tuntuu helposti työltä, jossa omalla asenteella sekä sitoutumisella ei ole merkitystä. Taukojen merkitys korostuu nykypäivänä. Kun työtahti on aikaisemmista sukupolvista nopeutunut, on stressi sekä henkinen hyvinvointi lisääntynyt. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon on saatava esille. Ei voida enää tehdä päätöksiä muiden takana, vaan jokaisen työntekijän on saatava mahdollisuus tuoda omat ajatuksensa esille, jotta päätöksenteko olisi yhtenäistä, eikä siitä koituisi nuorille epävarmuutta ottaa vastuuta työstään.

## **7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Reliabiliteetti määrällisessä tutkimuksessa tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, näin voi käydä, jos otosjoukko on pieni. Otoksoon pienuuteen voi myös vaikuttaa esimerkiksi lomakkeiden palauttamatta jättäneiden määrä. Tarkkuutta vaaditaan tietojen keräämisessä, tietojen

syöttämisessä, käsittelyssä ja tuloksien tulkinnassa. Huolellinen ja tarkka työskentelytapa edellä mainituissa vaiheissa estää virheiden syntymisen. Tulosten luotettavuus muodostuu myös otoksen koosta, sen on edustettava koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2005, 30.)

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Snellmanin kesätyöntekijät, joista 130 vastasivat joka vuosi kyselylomakkeeseen vuosilta 2019–2021. Koska kohderyhmä oli näin laaja, tuli kyselystä luotettava ja se vastasi todellisuutta. Tulosten luotettavuutta lisäsi se, että kohderyhmä oli suurin piirtein samankokoinen joka vuosi, ja että kysymykset oli pidetty samanlaisina joka kerta.

Validiteetti ilmaisee tutkimuksen pätevyyttä, se kertoo myös, saadaanko tutkimuksessa käytetyllä menetelmällä vastaukset tutkimusongelmaan. Oleellisinta validiteetissa on se, että tutkimuskysymykset ovat oikeita ja että ne todella mittaavat sitä, mitä on tarkoituskin. Tutkimuksen validius on varmistettava huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruumenetelmällä, sillä jälkikäteen validiutta on hankala tarkastella. Tutkimuskysymysten tulee olla tarkoin mietittyjä ja niiden tulee olla ymmärrettäviä kysymyksiä ja väittämiä, sellaisia, että ne eivät jää vastaajalle arvailun varaan. (Heikkilä 2005, 29.)

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys muodostui siitä, että tutkimusongelmaan saatiin vastaus, jokseenkin vastanneita saatiin vain 5 kappaletta tutkimukseen. Haluttu määrä eli 10 haastateltavaa jäi saamatta, mutta vastaukset olivat siitä huolimatta erittäin antoisia. Vastaajat vastasivat kaikki avoimiin kysymyksiin, ja keskustelua käytiin läpi keskimäärin noin 30 minuuttia. Kaikki vastaajista vastasivat erilaisiin väittämiin, sekä avoimiin kysymyksiin, josta voi päätellä, että kysymykset olivat selkeitä, haastattelu pysyi aiheessa.



### 7.3 Jatkotutkimus

Kohdeyrityksellä Snellman konsernilla on muitakin yrityksiä kuin lihanjalostus tehdas. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia samaan konserniin kuuluvia yrityksiä; minäkäläiseksi he kokevat työmotivaationsa olevan. Tämän tutkimuksen empiirinen osio, jossa haastateltiin Snellmanin työntekijöitä sekä tutkittiin kyselylomaketta, perustuivat pelkästään Kuusisaarella sijaitsevaan lihanjalostus tehtaiden työntekijöihin. Olisi erittäin mielenkiintoista katsoa, miten motivoitunutta henkilökuntaa saman konsernin alle sijoittuneita yrityksiä saataisiin entistä enemmän motivoitua. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät saatiin kokonaisvaltaisena tutkittua, mutta yksittäisten motiivien vaikutus työmotivaatioon voitaisiin tutkia omana tutkimuksena, kuten miten työympäristö tai persoonallisuus vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Eskola, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5–6 painos. Helsinki: Edita.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Kortelainen, S. 2020. Esimiehen rooli korostuu nyt ja tulevaisuudessa. Viitattu 20.4.2020. <https://www.calmen.fi/post/esimiehen-rooli-korostuu-nyt-ja-tulevaisuudessa>

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Lehtinen, E. 2015. Johtaja – onko työmotivaatiosi kohdallaan vai tunnetko olevasi pelkkä palkkarenki? Viitattu 17.03.2022. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/11/30/johtaja-onko-tyomotivaatiosi-kohdallaan-vai-tunnetko-olevasi-pelkka-palkkarenki/>

Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media.

Manka, M. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tammerprint Oy.

Mayor, P. Marjo R. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Alma Talent Oy.

Mäkinen, J. 2022. Snellman lihanjalostus. Haastattelu 30.03.2022.

Pantsu, P. 2021. Kyselytutkimuksesta karua tietoa: Nuorten työhyvinvointi heikkeni. Viitattu 17.03.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11892207>

Snellman, A. 2020. Johtamisen ja esimiestyön perusteet. Viitattu 7.3.2022. <https://blogi.savonia.fi/minajaesimiestyoportfolio/2020/09/09/1-johtamisen-ja-esimiestyon-perusteet/>

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma Oy.

Sinijärvi, T. 2016. Verkkokyselyn kysymystyytit vertailussa: avoin, suljettu vai molemmat? Viitattu 15.03.2022 <https://www.questback.com/fi/blogi/verkkokyselyn-kysymystyytit-vertailussa-avoin-suljettu-vai-molemmat/>

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuus ja työsuojelu. Viitattu 7.3.2022. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu/tyoturvallisuuden-perusteet/johtaminen-ja-esimiestyo#5829d9ff>

Trötschkes R. 2015. RMP-profiili paljastaa motiivit. Viitattu 28.03.2022. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/27/rmp-profiili-paljastaa-motiivit>

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. 4–5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. Painos. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. Painos. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. Painos. Edita Publishing Oy.

## LIITTEET

### LIITE 1 Haastattelulomake työntekijöille

#### Haastattelulomake opinnäytetyötä varten

**Kysymys 1:** Mitkä tekijät vaikuttivat sinusta työmotivaatioosi nuorena?

(Valta, hyväksyntä, järjestys, säästäminen, toimia oikein/kasvatus, saada arvostusta/kuulua joukkoon, menestyminen, jälkikasvusta huolehtiminen, liikkuminen, turvallisuuden tunne, mielenrauha/järjestys, uuden oppiminen)

(Herzbergin kaksifaktoriteoria)



**Kysymys 2:** Miten olet kokenut työmotivaation eri yrityksissä, kuten ensimmäinen kesätyöpaikkasi?

**Kysymys 3:** Miten työmotivaatio on sinusta muuttunut viimeisen 30 vuoden aikana?

**Kysymys 4:** Miksi mielestäsi on tärkeää, että yritys panostaa nuoren työntekijän työmotivaatioon?

**Kysymys 5:** Miten yrityksen pitäisi vaikuttaa nuoren työntekijän työmotivaatioon?

**LIITE 2 Kyselylomake kesätyöntekijöille**

Valitse se numero, joka parhaiten kuvaa lausetta

5 = Täysin samaa mieltä

4 = Samaa mieltä

3 = Ei samaa eikä eri mieltä

2 = Osittain eri mieltä

1 = Täysin eri mieltä

1. Sain ajoissa tiedon kesätyöstäni
2. Sain tarpeeksi tietoa Snellmanista ja työstäni, kun aloitin
3. Sain tarpeeksi koulutusta työn aikana
4. Sain tiedon työturvallisuudesta
5. Työtoverit olivat avuliaita
6. Työ oli tarpeeksi haastavaa
7. Työ sopi minulle
8. Työtahti sopi minulle
9. Palkka oli sopiva
10. Viihdyin työpaikallani

Seuraavat kysymyksiin vastataan omin sanoin

11. Kesätyöni pituus vaihteli, kerro viikoissa työmäärä
12. Kesätyöni pituus oli sopiva
13. Suosittelen mieluusti Snellmania työpaikkana
14. Minkälainen oli minun esimieheni
15. Työssäni opin seuraavasti
16. Parasta työssäni oli
17. Omat kehitysehdotukset seuraavalle kesälle