

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	12.12.2021
Tekijä	Nea Taittonen	Sivumäärä	58+liitteet
Otsikko	Mikä puree milleniaaleihin? – Esihenkilö-alaissuhteen vaikutus alaisen kokemaan työmotivaatiotyyppeihin		
Ohjaaja	Prof. Satu Teerikangas		

### Tiivistelmä

Milleniaalien eli työelämän nuorimman sukupolven osuus työväestöstä alkaa olla kaikista sukupolvista suurin. Milleniaaleilla on huomattu olevan paljon odotuksia esihenkilöille. Aiheen ajankohtaisuudesta huolimatta siitä ei löydy liialti tieteellistä tutkimusta.

Tässä tutkielmassa tutkitaan, mikä on esihenkilöiden ja milleniaalien välisten suhteiden vaikutus milleniaalien kokemiin työmotivaatiotyyppeihin. Esihenkilö-alaissuhteiden on aiemmin tutkittu voivan parhaimmillaan vaikuttaa työmotivaation välittämänä alaisten työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen ja heidän antamaan työpanokseen. Tämän vuoksi esihenkilöiden ja milleniaalien välisten suhteiden vaikutusta työmotivaatioon kannattaa tutkia, jotta voidaan ymmärtää niiden vaikutusta myös muihin lopputulemiin. Aiemman tutkimuksen pohjalta kehitettiin neljä hypoteesia, joita lähdettiin testaamaan.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja aineistonkeruun menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Tutkimuksen otoksena oli 169 kpl vuosina 1981–1999 syntyneitä työssäkäyvää henkilöä, kenellä on esihenkilö. Aineisto analysoitiin laatimalla lineaariset hierarkkiset regressioanalyysit eri motivaatiotyypeille. Tällä tavoin saatiin selville, minkälainen riippuvuussuhde on esihenkilö-alaissuhteella ja milleniaalien työmotivaatiotyypeillä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilö-alaissuhteilla on vaikutus milleniaalien työmotivaatiotyyppeihin. Korkealaatuisella esihenkilö-alaissuhteella havaittiin olevan positiivinen yhteys milleniaalien kokemiin autonomisiin työmotivaatiotyyppeihin ja negatiivinen yhteys milleniaalien kokemaan amotivaatioon eli motivaation puutteeseen. Tulosten perusteella esihenkilöiden kannattaa pyrkiä luomaan korkealaatuisia suhteita milleniaalien kanssa. Jotta organisaatioilla olisi motivoituneita työntekijöitä, jotka voivat hyvin, sitoutuvat organisaatioonsa ja panostavat työhönsä, tulisi niiden esihenkilöiden pyrkiä luomaan laadukkaita suhteita työelämän suurimman sukupolven jäsenten, milleniaalien, kanssa.

Avainsanat	Milleniaali, työmotivaatiotyyppi, esihenkilö-alaissuhde
------------	---



## **MIKÄ PUREE MILLENIAALEIHIN?**

**Esihenkilö-alaisuuden vaikutus alaisen kokemaan  
työmotivaatiotyyppiin**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Nea Taittonen  
514722

Ohjaaja:  
Prof. Satu Teerikangas

12.12.2021  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimusaiheen perustelu ja tavoite .....	7
1.2	Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä.....	8
1.3	Tutkielman rakenne .....	9
2	KIRJALLISUUSKATSAUS .....	11
2.1	Milleniaalit työelämässä .....	11
2.1.1	Milleniaalit yhtenä sukupolvena .....	11
2.1.2	Työssäkäyvien milleniaalien erityispiirteet.....	12
2.1.3	Milleniaalien odotukset ja toiveet esihenkilöille.....	14
2.2	Työmotivaatio ilmiönä.....	16
2.2.1	Työhön kohdistuva motivaatio käsitteenä.....	16
2.2.2	Itsemääräämisteoria.....	18
2.3	Esihenkilö-alaissuhdeteoria .....	22
2.4	Tutkimuksen hypoteesit .....	24
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	27
3.1	Aineiston hankinta .....	27
3.2	Aineiston analysointi .....	31
3.2.1	Otoksen kuvaus .....	31
3.2.2	Muuttujat ja analyysit.....	35
3.3	Tutkimuksen arviointi.....	38
3.3.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	38
3.3.2	Tutkimuksen eettisyys.....	40
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	42
4.1	Milleniaalien kokemat työmotivaatiotyypit.....	42
4.2	Esihenkilö-alaisuuden laadun vaikutus milleniaalien kokemuksen työmotivaatiotyyppiin .....	45
4.2.1	Keskiluvut ja korrelaatiot.....	45

4.2.2	Regressioanalyysit .....	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	52
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET .....	60

## KUVIOT

Kuvio 1	Tutkielman rakenne pääluvuittain.....	9
Kuvio 2	Tutkielman määritelmä työelämässä olevien sukupolvien syntymävuosille ..	11
Kuvio 3	Itsemääräämisjatkumo (mukaiillen Ryan & Deci 2000, 72).....	19
Kuvio 4	Tutkimuksessa testattava malli .....	25
Kuvio 5	Tutkimuksessa testattava malli ja ilmiöiden mittaristot.....	30
Kuvio 6	Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma .....	31
Kuvio 7	Kyselyyn vastanneiden koulutustaustajakauma.....	32
Kuvio 8	Aika esihenkilön alaisena .....	33
Kuvio 9	Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa.....	34
Kuvio 10	Esihenkilön sijainti suhteessa alaiseen.....	34
Kuvio 11	Tutkimuksessa testattava malli ja muuttujat .....	35

## TAULUKOT

Taulukko 1	Motivaatiotyyppien keskiarvot .....	36
Taulukko 2	Työmotivaatiotyyppettä määrittelevät syyt työn tekemiselle ja millennialien vastausten keskiluvut .....	43
Taulukko 3	Riippumattomien muuttujien keskiluvut.....	45
Taulukko 4	Muuttujien väliset korrelaatiot .....	46
Taulukko 5	1. regressioanalyysin tunnusluvut .....	47
Taulukko 6	2. regressioanalyysin tunnusluvut .....	48
Taulukko 7	3. regressioanalyysin tunnusluvut .....	50
Taulukko 8	4. regressioanalyysin tunnusluvut .....	51
Taulukko 9	Hypoteesien hyväksyminen tai hylkääminen.....	53

## LIITTEET

Liite 1	Kyselylomakkeen etusivu .....	60
Liite 2	Kyselyn taustakysymykset vastaajasta ja vastaajan esihenkilöstä .....	60
Liite 3	Moniulotteinen työmotivaatioskaala .....	63
Liite 4	LMX7-mittari.....	64
Liite 5	Kyselylomakkeen saatekirje LinkedInissä.....	65
Liite 6	SPSS-tulosteet (normaalijakaumien testaus) .....	66
Liite 7	SPSS-tulosteet (Pearsonin korrelaatiotestaus) .....	68
Liite 8	SPSS-tulosteet (regressioanalyysi) .....	69





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimusaiheen perustelu ja tavoite

Esihenkilöt kohtaavat uusia haasteita, kun työelämän ikäjakauma muuttuu ja työelämän nuorimman sukupolven eli milleniaalien osuus työväestöstä kasvaa vallitsevaksi osuudeksi. Haasteet johtuvat siitä, että milleniaaleilla on huomattu olevan muista sukupolvista poikkeavia sekä korkeita odotuksia etenkin esihenkilöille ja heidän luomille suhteille milleniaalialaisten kanssa (Hershatter & Epstein, 2010; Campione, 2015). Koska laadukkaat esihenkilö-alaissuhteet tutkitusti edistävät muun muassa alaisten työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, organisaatioon sitoutumista (Graves & Luciano, 2013) sekä alaisen antamaa työpanosta (Buch ym., 2014), kannattaa esihenkilöiden kiinnittää huomiota milleniaalien odotuksiin ja pyrkiä täyttämään ne. Tekijä, jonka on havaittu välittävän esihenkilö-alaissuhteiden vaikutusta näihin lopputulemiin, on alaisen kokema työmotivaatio (Graves & Luciano, 2013; Buch ym., 2014; Olutade ym., 2015). Koska työmotivaatio on avainasemassa näiden lopputulemien aikaansaamisessa, tulisi esihenkilöiden ja alaisten välisten suhteiden vaikutusta alaisten kokemaan työmotivaatioon tutkia tarkemmin ja juuri milleniaalien keskuudessa.

Milleniaaleihin keskittyvät tutkimukset alkoivat ja ne ovat runsaasti lisääntyneet 2000-luvulla, kun sukupolvi on siirtynyt työelämään. Tutkijoita on kiinnostanut erityisesti tämän sukupolven mahdolliset erot aiempiin sukupolviin, ja niitä onkin löydetty milleniaalien odotuksissa työnantajilta (Ng ym., 2010; Chou, 2012) sekä arvoissa (Cennamo & Gardner, 2008; Campione, 2015). Milleniaalien korkeiden odotusten on myös havaittu vaikuttavan siihen, että heitä on hankala saada sitoutumaan organisaatioihin (Campione, 2015). Koska milleniaalit ovat merkittävä osuus työväestöstä, tulisi heidän odotuksensa ottaa huomioon. Työmotivaatio voi olla tekijä, joka osoittaa odotusten tulleen täytetyksi.

Työmotivaatiosta on hyötyä sekä alaisille että esihenkilöille, ja siksi se on oleellista. Tutkimuksissa on havaittu, että työmotivaation määrä ei ole yhtä tärkeää kuin se, minkä tyyppistä työmotivaatio on. Tämä johtuu siitä, että eri motivaatiotyyppien kokemisella on huomattu olevan erilaisia seurauksia. Näin ollen osa niistä on johtanut alaisten parempiin työsuorituksiin ja työhyvinvointiin kuin muut. (Gagné & Deci, 2005; Howard ym., 2016.) Koska se, minkä tyyppistä työmotivaatio on, voi kuvata ilmiötä tarkemmin, tässä

tutkielmassa jatketaan työmotivaatiotyyppien tutkimista milleniaalien keskuudessa. Tätä näkökulmaa ei ole aiemmin hyödynnetty milleniaaleja käsitelleessä tutkimuksessa.

Esihenkilöiden toiminnan vaikutus alaisen kokemaan työmotivaatioon on tunnistettu jo aiemmassa kirjallisuudessa, sillä esihenkilöt voivat muokata työntekijöiden työoloja (Wiley, 1995; Barling ym., 1996; Graves & Luciano, 2013). Myös esihenkilöiden ja alaisten välisten suhteiden vaikutus työmotivaatioon on tunnistettu. Esihenkilö-alaisuuden vaikutusta eri työmotivaatiotyyppihin ei kuitenkaan ole tutkittu kuin yhdessä tutkimuksessa, jossa keskityttiin vain yhteen työmotivaatiotyyppiin. (Graves & Luciano, 2013.) Tässä tutkielmassa esihenkilö-alaisuuden vaikutusta halutaan testata kaikkien eri työmotivaatiotyyppien suhteen. Milleniaalit kohderyhmänä tarjoavat ajankohtaisia tuloksia työelämästä.

Yhteen vetäen, tämä tutkimus vastaa tutkimusaukkoon, jossa esihenkilöiden ja alaisten välisten suhteiden vaikutusta työmotivaatioon ei ole tutkittu alaisten ollessa milleniaaleja, joille suhde esihenkilöön on erityisen tärkeä. Näin ollen tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on esihenkilöiden ja milleniaalialaisten välisten suhteiden vaikutus milleniaalien kokemiin työmotivaatiotyyppihin. Näin saadaan selville, miten esihenkilö-alaisuudet voivat työmotivaation välittämänä vaikuttaa myös muihin jo mainittuihin lopputulemiin, kuten alaisen työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen ja työpanoksen antamiseen. Tutkimuksessa keskitytään alaisten omiin kokemuksiin esihenkilö-alaisuudesta, koska niiden uskotaan vaikuttavan eniten myös alaisen itse kokemaan työmotivaatioon. Tutkimuskysymys, johon tässä tutkielmassa etsitään vastausta on:

- Miten esihenkilö-alaisuuden laatu vaikuttaa milleniaalialaisen kokemaan työmotivaatiotyyppiin?

## **1.2 Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä**

Toteutettava tutkimus on teorialähtöinen, eli empiirisessä osiossa testataan kirjallisuuskatsauksen sekä siinä esitettyjen teorioiden ja käsitteiden pohjalta luotavia hypoteeseja. Tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli aineistoa ja aikaansaatuja tuloksia käsitellään määrällisesti. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän koetaan sopivan paremmin tämän tutkielman sosiaalisten ilmiöiden tutkimiseen, ja sen valinta perustellaan

kunnolla menetelmäluvussa. Tutkimuksen aineiston hankkimiseksi laaditaan verkkokysely, jotta vastaaminen ei ole aikaan tai paikkaan sidottua. Lisäksi, verkkokysely mahdollistaa useamman sopivan vastaajan tavoittamisen, kun tutkimuksen toteuttamisen ajanjakso on melko lyhyt. Tutkimuksen aineiston hankkimisen jälkeen sitä käsitellään ja analysoidaan tilastotieteelliseen analyysiin suunnitellulla SPSS-ohjelmalla. Empiirisen tutkimuksen tulokset ja niistä vedetyt johtopäätökset perustuvat kerättävään ja analysoitavaan aineistoon.

Koska tutkimuksessa halutaan saada selville työssäkäyvien milleniaalien ajatuksia heidän itse kokemastaan työmotivaatiosta sekä suhteesta oman esihenkilön kanssa, milleniaalit toimivat kyselyn kohderyhmänä. Tutkimuksen aineiston hankinnan kohderyhmänä ovat siis sellaiset milleniaalit, jotka käyvät töissä ja joilla on esihenkilö. Tutkielman määritelmä milleniaalien syntymävuosille perustellaan kirjallisuuskatsauksessa.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Johdonmukaisen tutkielman aikaansaamiseksi tulee sen rakenteen ja etenemisjärjestyksen olla selkeä. Tämä mahdollistaa sen, että lukijan on mielekästä lukea tutkielmaa ja pysyä tutkimusprosessin etenemisessä mukana. Kuvio 1 havainnollistaa tämän tutkielman etenemisen luku luvulta.



Kuvio 1 Tutkielman rakenne pääluvuittain

Kulunut johdanto on sisältänyt tutkimusaiheen perustelut, aiheesta tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymyksen johtamisen sekä menetelmien ja kohderyhmän esittelyt. Seuraavaksi siirrytään kirjallisuuskatsaukseen, jonka tarkoituksena on luoda katsaus tutkimuksen aiheesta jo olemassa olevaan kirjallisuuteen perustuen sekä parempi ymmärrys tärkeimmistä käsitteistä ja ilmiöistä eli milleniaaleista, työmotivaatiosta ja esihenkilö-alaisuudesta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltavien milleniaalien ominaisuuksien, työmotivaatiota kuvaavan itsemääräämisteorian ja esihenkilö-alaisuusteorian perusteella. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen avataan tutkimuksen toteuttamisprosessia eli, miten toteutettavan tutkimuksen aineisto hankittiin ja millä tavoin sitä analysoitiin tutkimustulosten aikaansaamiseksi. Tässä vaiheessa myös tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen tulokset, jotka saatiin aineistosta laadittavien analyysien perusteella aikaiseksi. Lopuksi tutkimuksen tuloksista kerätään yhteen vielä keskeisimmät johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymykseen.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

### 2.1 Milleniaalit työelämässä

#### 2.1.1 Milleniaalit yhtenä sukupolvena

Milleniaalit on nimitys kaikista nuorimmalle sukupolvelle, joka on tällä hetkellä työelämässä. Kirjallisuudessa ei näyttäisi olevan täydellistä konsensusta tämän sukupolven syntymävuosista, sillä niille on ollut useita eri määritelmiä vuosien 1979 ja 2000 välillä. Tämän tutkielman määritelmä milleniaalisukupolven syntymävuosille on 1981–1999. Se on muodostettu laskemalla keskiarvo kaikkien tutkielmassa hyödynnettyjen milleniaaleihin liittyvien artikkelien määritelmistä. Tieteellisissä artikkeleissa kyseisestä ikäjoukosta on käytetty usein myös nimitystä sukupolvi Y (Cennamo & Gardner, 2008; Wong ym., 2008; Kultalahti & Viitala, 2014). Koska yleisimmin käytetty kutsumanimi tälle sukupolvelle on kuitenkin milleniaalit, tullaan tutkielman johdonmukaisuuden säilyttämiseksi käyttämään vain tätä termiä.

Milleniaalien lisäksi työelämässä on kaksi muuta, vanhempaa sukupolvea, baby boomerit ja sukupolvi X. Muutamasta määritelmästä lasketun keskiarvon mukaan baby boomerit, eli työelämän vanhimpaan sukupolveen kuuluvat henkilöt, ovat syntyneet vuosina 1946–1963 ja sukupolvi X:ään kuuluvat henkilöt ovat syntyneet vuosina 1964–1980. Nimitys sukupolvelle baby boomerit tulee siitä, että maailmassa 1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla vallitsevien sotien jälkeen syntyvyysluvut kasvoi ja vauvoja syntyi aiempaa enemmän. (Cennamo & Gardner, 2008; Wong ym., 2008.) Kuviossa 2 on havainnollistettu tämänhetkisten työelämässä olevien sukupolvien syntymävuosien määritelmä tässä tutkielmassa. Kuviossa milleniaalit on korostettu, koska kyseinen sukupolvi on työn keskiössä. Baby boomerit ja sukupolvi X eivät ole tämän tutkielman keskiössä, mutta koska milleniaaleja verrataan tässä luvussa vanhempiin sukupolviin, on perusteltua mainita ne.

Baby boomerit	Sukupolvi X	Milleniaalit
1946–1963	1964–1980	<b>1981–1999</b>

Kuvio 2 Tutkielman määritelmä työelämässä olevien sukupolvien syntymävuosille

Tarkemmin katsottuna, mitä tarkoittaa sukupolveen kuuluminen? Ensinnäkin, saman sukupolven jäsenet ainakin syntyvät samoihin aikoihin. Toiseksi, he aloittavat koulun käynnin, menevät työelämään, saavat lapsia ja eläköityvät samoihin aikoihin ja saman ikäisinä. Sukupolven on yhden määritelmän mukaan väitetty olevan ryhmä ihmisiä, jotka jakavat keskenään samoja historiallisia ja sosiaalisia elämän kokemuksia. Nämä kokemukset vaikuttavat kyseisen ryhmän jäsenten kehittymiseen erottaen tämän sukupolven muista sukupolvista. (Wong ym., 2008.) Yhteisten kokemusten lisäksi myös sosiaalinen ympäristö, jossa sukupolvi kehittyy, vaikuttaa sen jäsenten arvoihin, persoonallisuuteen ja ajatuksiin auktoriteetteja kohtaan. Työelämässä vaikutukset näkyvät sukupolven uskomuksissa organisaatioista, työmoraalissa, tavassa tehdä töitä sekä työelämän tavoitteissa. (Smola & Sutton, 2002.)

Milleniaaleihin liittyvät artikkelit, joita tässä tutkielmassa on hyödynnetty ja joita ei ole rajattu julkaisuvuotensa suhteen, on julkaistu 2000-luvulla. Tämä kertoo siitä, että milleniaaleihin on alettu kiinnittämään huomiota vasta, kun viimeisimmätkin milleniaalit olivat jo syntyneet. Lisäksi tämä kertoo siitä, että kyseinen sukupolvi on tutkimuskohteena vielä melko tuore. Seuraavassa osiossa syvennyttään tarkemmin milleniaaleihin ja heidän erityispiirteisiinsä työelämässä kirjallisuuden kautta.

### 2.1.2 Työssäkävien milleniaalien erityispiirteet

Kirjallisuudessa ollaan yhtä mieltä siitä, että työelämän ikäjakauma muuttuu, samalla kun ja milleniaalien osuus työväestöstä alkaa olla sukupolvista merkittävin (Kultalahti & Viitala, 2014; Gong ym., 2017). Organisaatioiden on väitetty alkaneen kohdata haasteita uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja nykyisten työntekijöiden säilyttämisessä, koska suurin osa työväestöstä alkaa olla milleniaaleja, vanhempien työntekijöiden siirtyessä pois työelämästä (Ng ym., 2010). Monessa tieteellisessä artikkelissa kirjoitetaan siitä, miten organisaatioiden johtajien ja henkilöstöosaston tulee pystyä muuttamaan toimintatapojansa, sillä nuoremmat sukupolvet eroavat vanhemmista sukupolvista ominaisuuksiensa suhteen (Smola & Sutton, 2002; Kultalahti & Viitala, 2014; Gong ym., 2017). Smola ja Sutton (2002) painottavatkin, kuinka tärkeää eri sukupolvien erojen ja samankaltaisuuksien selvittäminen on, jotta esihenkilöt voisivat ymmärtää, motivoida ja johtaa organisaatioiden yksilöitä menestyksekkäämmin. Tämän takia milleniaaleja on tutkittu monelta eri kannalta. Eroja muihin sukupolviin verrattaessa on löydetty muun muassa ihmisten odotuksissa (Ng ym., 2010; Chou, 2012) ja arvoissa (Cennamo & Gardner, 2008; Campione, 2015).

Tutkittaessa milleniaalien odotuksia ja prioriteetteja työssä on huomattu, että eteneminen, uusien taitojen oppiminen ja vaihtelevien sekä haastavien työtehtävien tekeminen on heille keskeistä (Ng ym., 2010). Cennamo ja Gardnerin (2008) tutkimuksessa milleniaalit arvostivat statusta, mitä perusteltiin sillä, että statuksella he voivat hakea näkyvyyttä etenemisen edistämiseksi. Milleniaalien on myös väitetty haluavan kokea korkeamman tason vastuuta ja toteuttaa itseään merkityksellisessä työssä (Chou, 2012). Samanaikaisesti milleniaalit kuitenkin haluavat, että työ sekä muu elämä ovat tasapainossa ja työn ulkopuolinen elämä on tyydyttävää (Ng ym., 2010). Myös Campione (2015) sai tutkimuksessaan selville, että milleniaalit arvostavat vapaa-aikaansa paljon, eivätkä halua tehdä pitkiä tai epäsäännöllisiä työpäiviä.

Milleniaaleja käsitelleissä tutkimuksissa on huomattu, että tämä sukupolvi vaikuttaa ajattelevan olevansa etuoikeutettu. Esimerkiksi Campione (2015) väittää tämän sukupolven olevan hankala pitää organisaatioissa, koska hänen tutkimuksessaan negatiivisesti milleniaalien työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät aiheuttivat heissä jopa vahvempia reaktioita kuin positiivisesti vaikuttavat tekijät. Sen sijaan Ng ym. (2010) havaitsivat kyseisen sukupolven jäsenten odottavan etenevänsä ja saavansa ylennyksen sekä palkankorotuksen nopeasti, vaikka ensimmäisen työn ja palkkauksen suhteen heillä vaikuttaakin olevan realistiset odotukset. Gong ym. (2017) saivat tutkimuksessaan selville, että jos työn ominaisuudet eivät sovi työntekijöiden uratoiveisiin, milleniaalit ovat aiempiin sukupolviin verrattuna vähemmän kiinnostuneita varsinaisten pakollisten työtehtävien ohella vapaaehtoisesta ja organisaatiolle positiivisesta toiminnasta. Tällöin milleniaalit hoitavat vain ydintyönsä, mutta eivät ole kiinnostuneita tekemään ylimääräistä organisaatiota hyödyttävää työtä. Milleniaalit vaikuttaisivat näin ollen odottavan työltä paljon, joskaan he eivät ole valmiita tekemään omien työtehtäviensä ohella ylimääräistä työtä.

Eräs konkreettinen milleniaalien erityispiirre ja tekijä, joka erottaa milleniaalit merkittävästi työelämän aiemmista sukupolvista, on heidän pätevyytensä sujuvan teknologian suhteen. Teknologian on todettu olevan milleniaaleille jopa kuin ”kuudes aisti” ja se on olennainen osa heidän ja maailman välistä vuorovaikutusta. Internet syntyi samoihin aikoihin kuin vanhimmat milleniaalitkin syntyivät, ja älypuhelimet kaupallistettiin, kun nämä samat vanhimmat milleniaalit olivat yliopistossa. Milleniaalit ovat ensimmäinen jo työelämässä oleva sukupolvi, joka on kasvanut sisäistäen puhelimet sekä verkossa olevat sosiaaliset verkostot osaksi joka päiväistä elämäänsä. Siksi onkin

ymmärrettävää, että yrityksiä kiinnostaa näiden ”digitaalisten natiivien” osaamisen hyödyntäminen. (Hershatte & Epstein, 2010.)

Kirjallisuudessa on kuitenkin välillä kritisoitu milleniaaleille ominaisiksi väitettyjä erityispiirteitä, koska osa tutkijoista uskoo iän olevan sukupolvea merkittävämpi tekijä. Esimerkiksi Smola ja Sutton (2002) havaitsivat, että työntekijöiden arvot muuttuivat heidän vanhetessa, joten heidän mukaansa syy nuorempien ja vanhempien työntekijöiden arvojen erilaisuuteen ei selity pelkästään tiettyyn sukupolveen kuulumisella. Jotta iän vaikutus voitaisiin poissulkea milleniaaleja käsittelevässä tutkimuksessa, Twenge ym. (2010) ottivat tutkimuksessaan huomioon eri aikoina kerättyä dataa, jolloin kolmeen eri sukupolveen kuuluvat henkilöt olivat olleet saman ikäisiä osallistuessaan tutkimukseen, eikä ikää voitu täten perustella sukupolvea korvaavaksi tekijäksi. Vaikka milleniaalit vaikuttivatkin arvottavan vapaa-aikaa vanhempia sukupolvia enemmän, merkittäviä arvoeroja sukupolvien kesken ei tässä tutkimuksessa löytynyt. Joka tapauksessa, koska ainakaan tämän tutkielman tekemisen aikaan iän vaikutusta ei havaittu olleen tutkittu yhtä paljon kuin milleniaalien erityispiirteitä, tässä tutkielmassa lähdetään siitä, että milleniaalit on sukupolvi, joka on kokenut tietyt historialliset tapahtumat ja kehitykseen vaikuttavan kasvuympäristönsä eri aikaan kuin muut sukupolvet. Tämä tekee heistä erilaisia kuin muut ja kiinnostavan tutkimuskohteen. Seuraavaksi syvennyttään vielä tarkemmin siihen, minkälaisia odotuksia milleniaaleilla on esihenkilöiden suhteen.

### 2.1.3 Milleniaalien odotukset ja toiveet esihenkilöille

Aiempi tutkimus on todentanut, että milleniaaleilla on tiettyjä odotuksia ja toiveita esihenkilöiden suhteen. Milleniaalien on huomattu kaipaavan lähiesihenkilöltään muun muassa paremmin yksilöityjä kehityssuunnitelmia, mentorointia ja tukea ajankohtaisiin asioihin (Campione, 2015). Milleniaalit ovat tuoneet esille, että tarpeen tullen esihenkilön kanssa pitäisi pystyä keskustelemaan heidän omista ongelmistaan ja häneltä tulisi saada ohjausta. Lisäksi, esihenkilön toivotaan olevan rehellinen ja avarakatseinen, ja että hän toimii samalla sekä ystävänä että työkaverina. (Hershatte & Epstein, 2010.)

Esihenkilöt itse ovat havainneet, että milleniaalit ovat oppimis- ja koulutushaluisia, sillä uudet taidot voivat johtaa etenemismahdollisuuksiin. Riittävän, positiivisen ja henkilökohtaisen palautteen on myös havaittu oleva toivottavaa, jotta milleniaalit tietävät, mitä he tekevät organisaatioissa hyvin ja missä he voivat kehittyä. Lisäksi, milleniaalien on huomattu viihtyvän tiimeissä, jotta työn sosiaalinen aspekti säilyy. Kuitenkin, jos milleniaalien ja muiden tiimin jäsenten persoonallisuudet eivät kohtaa, milleniaalit



helposti eristäytyvät tiimistä eivätkä ole enää yhtä yhteistyökykyisiä. (Baker Rosa & Hastings, 2018.)

Näille edellä mainituille milleniaalien korkeille odotuksille siitä, että heidän tarpeensa ja toiveensa täytettäisiin organisaatioissa, on yritetty etsiä syitä. Hershatter ja Epstein (2010) ovat perustelleet, että milleniaalien korkeat odotukset voivat johtua siitä, että he ovat kasvaneet tottuneina tukea antaviin ja heistä huolehtiviin ympäristöihin, jotka tarjoavat kaikki mahdollisuudet menestymiseen. Tutkijoiden mukaan näihin luetaan yhä turvallisemmiksi tehdyt ympäristöt, kuten autot, koulut ja kodit, välittävät vanhemmat ja ohjaavat sekä itsetuntoa kasvattavat opettajat. Tällaisten kasvuympäristöjen on väitetty muovanneen milleniaaleista merkittävästi erilaisempia kuin työelämän aiemmat sukupolvet heidän tarvitseman tuen suhteen.

Hieman negatiivisemmässä mielessä milleniaaleja on kuvailtu epälojaaleiksi ja paljon vaativiksi. Heidän on myös väitetty ajattelevan olevansa etuoikeutettuja moniin asioihin. Oikeanlaisella, milleniaaleille sopivalla johtamisella esihenkilöiden on kuitenkin väitetty olevan mahdollista kääntää nämä niin sanotut huonot puolet esihenkilöiden omaksi ja organisaation hyödyksi. Tällöin, epälojaaleilta milleniaaleilta voikin todistaa yrittäjämäisempää toimintaa. Vaativista milleniaaleista tuleekin palautteen myötä kehittymishakuisia. Ja oikeutetuksi itsensä tuntevat milleniaalit ovatkin kunnianhimoisia ja itsevarmoja tehden vastavuoroisesti organisaatiolleen hyviä työsuorituksia. (Thompson & Gregory, 2012.) Burkus (2010) on samaa mieltä siitä, että esihenkilöt voivat mukauttaa johtamistaan milleniaaleille sopivammaksi. Hän ehdottaa esihenkilöille kuutta eri keinoa, joiden avulla he säilyttävät milleniaalien mielenkiinnon organisaatiossa. Näihin keinoihin sisältyy kasvumahdollisuuksien tarjoaminen, merkityksellisten kokemusten luominen, mentorointisuhteiden perustaminen, työpanoksen kunnioittaminen, runsaan palautteen antaminen sekä joustavan työnteon mahdollistaminen. Chou (2012) korostaa sitä, että esihenkilön kannattaa pyrkiä ymmärtämään milleniaalien toimintaa alaisina. Tällä tavoin esihenkilön on helpompi valita johtamistyyli, joka mahdollistaa milleniaalien kokemukset korkeamman tason vastuusta, työn merkityksellisyydestä ja itsensä toteuttamisesta.

Tässä milleniaaleja käsitelleessä luvussa 2.1 on esitelty sukupolven ominaisuuksia ja erityispiirteitä. Kiteytettynä, kyseinen sukupolvi määriteltiin vuosina 1981–1999 syntyneiksi henkilöiksi, jotka jakavat samoja historiallisia ja sosiaalisia elämäkokemuksia, jotka ovat vaikuttaneet heidän kehitykseen, arvoihin, tapaan tehdä töitä ja työelämän tavoitteisiin. Erityisen tärkeää työssä käyville milleniaaleille väitettiin

olevan uralla eteneminen, vaihtelevat ja haastavat työtehtävät, työn ja muun elämän tasapaino sekä esihenkilön antama tuki. Milleniaalien todettiin myös kuvittelevan olevansa jopa etuoikeutettuja, koska he odottavat heitä hyödyttävien asioiden tapahtuvan melko nopeasti. Koska suurin osa työväestöstä on pian milleniaaleja, ja he eroavat muista sukupolvista esimerkiksi arvojen ja uraodotusten suhteen, tulisi johtajien ja henkilöstöosaston pystyä muuttamaan toimintatapojansa näille nuoremmille työntekijöille sopivammaksi säilyttääkseen organisaatioissaan kaikista parhaat työntekijät. Seuraavassa luvussa tarkastellaan työntekijöiden työmotivaatiota, jotta tutkimuksen empiirisessä osiossa ymmärretään, mistä milleniaalien työmotivaatio muodostuu.

## 2.2 Työmotivaatio ilmiönä

### 2.2.1 Työhön kohdistuva motivaatio käsitteenä

Työmotivaatio määritellään joukoksi energisoivia voimia, jotka ovat peräisin yksilöstä itsestään ja yksilön ulkopuolelta. Nämä energisoivat voimat synnyttävät työhön liittyvää käyttäytymistä ja määrittävät sen muodon, suunnan, intensiteetin ja keston. (Pinder, 1998.) Ryan ja Deci (2000) kuvailevat, että motivaatio pistää yksilön liikkeelle. Heidän mukaansa energisesti ja aktiivisesti jotakin varten toimivaa yksilöä pidetään motivoituneena, kun taas yksilö, joka ei koe minkäänlaista sysäystä tai inspiraatiota toimia, on epämotivoitunut.

Motivaatio ei ole staattinen ja muuttumaton ilmiö. Päinvastoin, siihen vaikuttavat sekä yksilöön liittyvät, että eri tilanteissa yksilöön vaikuttavat tekijät. Tämä tarkoittaa, että motivaatio voi muuttua henkilökohtaisten, sosiaalisten tai muidenkin tekijöiden vaikutuksesta. (Wiley, 1995.) Koska motivaatioon vaikuttavia tekijöitä voi olla useita, motivaatio jaetaan usein kahteen eri tyyppiseen motivaatioon, *sisäiseen-* ja *ulkoiseen motivaatioon*. Sisäinen motivaatio määritellään asioiden tekemiseksi, joita pidetään luontaisesti kiinnostavina ja jotka tuottavat sisäistä tyydytystä. Sen sijaan ulkoinen motivaatio määritellään asioiden tekemiseksi, koska toimintaan liittyy ulkoisia kannustimia, kuten palkkioita tai rangaistuksia. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan sulje toisiaan kokonaan pois, vaan ne voivat esiintyä myös samanaikaisesti. Cerasoli ym. (2014) tutkimuksessa selvisi, että parhaita työsuorituksia saivat aikaiseksi työntekijät, jotka kokivat sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Yhdistelmä molempia

motivaatiotyyppejä voi siis saada aikaiseksi parempia tuloksia kuin pelkästään yhden tyyppisen motivaation kokeminen.

Motivaation suosiosta tutkijoiden keskuudessa kertoo se, että ilmiöstä löytyy lukuisia eri teorioita, jotka kaikki määrittelevät motivaatiota omasta näkökulmastaan. Motivaation tutkimus alkoi jo 1920-luvulla, kun Frederick Taylor huomasi rahallisten palkkioiden vaikuttavan työntekijöiden työsuoritukseen positiivisesti. (Wiley, 1995.) Olemassa olevat motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: 1. Niihin, jotka pyrkivät selittämään motivaation muodostumista ja sen eri tyyppisiä. 2. Niihin, jotka pyrkivät selittämään motivaation syntymisprosessia. 3. Ja niihin, jotka pyrkivät selittämään ympäristön ja kontekstin vaikutusta motivaatioon. (Kanfer ym., 2017.) Seuraavassa käymme läpi esimerkkejä kunkin kategorian tunnetuimmista motivaatioteorioista: Maslowin *tarvehierarkiateoria* kuuluu ensimmäiseen kategoriaan, koska se pyrkii selittämään motivaation muodostumista. Sen olennainen sanoma on, että ihmisen tarpeet vaikuttavat hänen kokemaansa motivaatioon, koska tarpeet ohjaavat ihmisen käytöstä. Tarvehierarkiateorian mukaan, kun ihminen on saanut tyydytettyä alemman tason tarpeet, hän siirtyy ylemmälle tasolle tarvehierarkiassa pyrkien tyydyttämään nuo tarpeet. (Maslow, 1943.) Latham ja Locken (1979) *tavoitteiden asettamisen teoria* kuuluu toiseen kategoriaan, koska se pyrkii selittämään motivaation syntymisprosessia. Tämän teorian mukaan ihminen motivoituu, kun hänellä on itsensä tai muiden toimesta asetettuja tavoitteita, joiden saavuttamiseksi hän pyrkii toimimaan. Kolmanteen kategoriaan kuuluu Herzbergin ym. (1967) *kaksifaktoriteoria*, koska siinä pyritään selittämään ympäristön ja kontekstin vaikutusta motivaatioon. Tämän teorian mukaan on kahden tyyppisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja sen välityksellä motivaatioon. Motivaatiotekijät lisäävät yksilön työtyytyväisyyttä, kun taas hygieniatekijät eivät lisää työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijöiden olemassaolo estää työtytymättömyyden.

Työmotivaatio ilmiönä kiinnostaa tutkijoita, koska työntekijöiden käyttäytymistä työpaikalla halutaan ymmärtää paremmin. Aihetta käsittelevissä tutkimuksissa on selvitetty sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä että työmotivaatiosta syntyviä seurauksia. Työmotivaation on huomattu vaikuttavan esimerkiksi työntekijöiden suoriutumiseen (Barling ym., 1996), hyvinvointiin (Eyal & Roth, 2010) sekä työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Graves & Luciano, 2013). Sen sijaan yksi merkittävä tekijä, jonka on huomattu vaikuttavan työntekijän kokemaan työmotivaatioon, on ollut esihenkilöiden toiminta. Tämä johtuu siitä, että esihenkilöillä

on havaittu olevan mahdollisuus muokata työntekijöiden työoloja. (Wiley, 1995; Barling ym., 1996; Graves & Luciano, 2013.)

### 2.2.2 Itsemääräämisteoria

Tässä tutkielmassa motivaatiota tarkastellaan Decin ja Ryanin (2000; 2008) itsemääräämisteorian avulla. Kyseinen motivaatioteoria sopii tähän tutkielmaan, koska tutkielmassa keskitytään työmotivaatioon ja teorian keskeisiä ajatuksia on hyödynnetty erityisesti työhön liittyvissä tutkimuksissa (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2008; Eyal & Roth, 2010; Graves & Luciano, 2013). Lisäksi, koska tutkielmassa halutaan selvittää, miten esihenkilön ja alaisen välinen suhde vaikuttaa alaisen kokemaan motivaatioon, on olennaista ymmärtää, minkälaista motivaatiota alaisen on mahdollista kokea. Tämä teoria tarjoaa tähän mahdollisuuden, koska sen mukaan on olemassa erilaisia motivaatiotyyppejä. Tunnistamalla nämä eri motivaatiotyypit voidaan tarkastella esihenkilö-alaisuuden yhteyttä niihin.

Itsemääräämisteorian mukaan motivaatiotyyppejä on siis useampia. Keskeistä on eri tyyppisten motivaatioiden kahtiajako. Nämä kaksi eri tyyppistä motivaatiota ovat autonominen eli itse määritelty motivaatio ja kontrolloitu eli ei-itse-määritelty motivaatio. Motivaatiotyypit eroavat toisistaan sen mukaan, mikä pohjimmiltaan säätelee toimintaa koettaessa tiettyä motivaatiotyyppiä, ja kuinka itse määriteltyyn käyttäytymiseen ne johtavat. (Gagné & Deci, 2005.) *Autonominen motivaatio* synnyttää toimintaa, joka tapahtuu yksilön omasta, vapaasta tahdosta ja mielenkiinnosta. Autonomista motivaatiota tuntiessaan yksilön toiminta on ennen kaikkea sisäisesti säädeltyä. Lisäksi, se voi olla myös hieman ulkoisesti säädeltyä, jos siihen liittyy kokemus siitä, että toiminta ja sen säättely sopivat yhteen omien arvojen ja tavoitteiden kanssa. *Kontrolloitu motivaatio* sen sijaan synnyttää toimintaa, joka on ulkoisesti säädeltyä joko palkkioilla tai rangaistuksilla. Kontrolloitu motivaatio voi myös johtua yksilön itseensä sisäistämästä ulkoisesta säätelystä, joka voi olla esimerkiksi hyväksynnän hakua tai häpeän välttämistä. Autonominen- ja kontrolloitu motivaatio molemmat synnyttävät jonkinlaista päämäärätietoista toimintaa, ja siksi niiden yhteinen vastakohta on amotivaatio, mikä viittaa täydelliseen motivaation puutteeseen. (Deci & Ryan, 2008.)

Motivaatiotyyppien kahtiajako on selkeää, mutta se ei kerro tarkasti yksilön kokemasta motivaatiosta. Ulkoisen ja sisäisen motivaation määritelmät ovat toistensa vastakohtia. Itsemääräämisteoriassa kuitenkin tunnustetaan, että ulkoinen motivaatio voi vaihdella sen autonomisuuden suhteen. Esimerkiksi opiskelija, joka tekee kotitehtäviä sen



Vaikka sisäistetetyt palkkiot ja rangaistukset kumpuavatkin yksilöstä itsestään, tällä tavoin säädeltyä toimintaa ei vielä koeta itse määritellyksi. *Tunnistettu säätely* on jo jonkin verran enemmän itse määriteltyä ja sisäisesti säädeltyä, koska siinä toiminnan merkitys tietoisesti koetaan itsellekin tärkeäksi. Lopulta kaikista eniten autonomiaa sisältävä ulkoisen motivaation tyyppi on *integroitu säätely*. Se tarkoittaa sitä, että toiminnan tunnistettu säätely sisäistetään omiksi arvoiksi ja tarpeiksi. Integroitu säätely on lähinnä sisäistä motivaatiota ja kokonaan sisäistä säätelyä, mutta toiminta johtuu edelleen jonkin ulkoisen asian saavuttamisesta eikä sen luontaisesta nautinnosta. (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000.) Jatkumo kuvaa vasemmalta oikealle (kts. kuvio 3) sitä, kuinka yksilön toiminta muuttuu yhä itse määritellympään suuntaan, kun motivaation lähteet muuttuvat olemattomista ja sen jälkeen ulkoisista enemmän sisäisiksi. Kun toiminta ei ole itse määriteltyä, se on kontrolloitua. Kun toiminta on itse määriteltyä, se on autonomista. Itsemääräämisjatkumon mukaan yksilön toimintaa voi säädellä kuudella eri tavalla, ja niistä riippuen erilaiset säätelykeinot johtavat yksilön toimintaan. (Ryan & Deci, 2000.)

Itsemääräämisteorian mukaan tilanteessa vallitsevat sosiaaliset olosuhteet määrittelevät, minkä tyyppistä motivaatiota yksilö kokee. Näiden olosuhteiden vaikutus riippuu siitä, miten hyvin ne tyydyttävät yksilön psykologisia perustarpeita. Perustarpeiden tyydyttymisen taso on avainasemassa määrittämässä, minkä tyyppistä motivaatiota yksilö kokee (Deci & Ryan, 2008). Mitä paremmin yksilö kokee tarpeidensa tulleen tyydytetyksi, sitä enemmän hän kokee autonomisempia motivaatiotyyppisiä. Tämä tarkoittaa, että kun tarpeiden tyydyttyminen paranee, yksilö siirtyy jatkumossa oikealle ja kokee autonomisempaa motivaatiotyyppiä. (Graves & Luciano, 2013). Näitä psykologisia perustarpeita on teorian mukaan kolme, ja ne ovat koettu autonomia, koettu pätevyys ja yhteenkuuluvuuden tunne. *Autonomian tarve* tarkoittaa sitä, että yksilö saa kokea olevansa aloitteentekijä omalle toiminnalleen ja hän saa itse valita, miten hän toimii. Tärkeää autonomiassa on myös se, että valittu toiminta koetaan omasta tahdosta johtuvaksi. Yksilön autonomian tarve tyydyttyy siis, kun hän kokee pystyvänsä itse valitsemaan tehtävänsä tai hän sisäistää muiden antamat tehtävät omiksi valinnoikseen. *Pätevyyden tarve* tarkoittaa halua tuntea itsensä kykeneväiseksi vaikuttamaan omaan ympäristöönsä ja saamaan siinä aikaan toivottuja tuloksia. Yksilön pätevyys tarve tyydyttyy, kun hän uskoo pystyvänsä selvittämään haasteita, saavuttamaan tavoitteita, oppimaan uusia taitoja ja sopeutumaan uusiin ympäristöihin. *Yhteenkuuluvuuden tarve* tarkoittaa sitä, että yksilö haluaa kokea läheisiä suhteita muihin. Tämä tarve tyydyttyy,

kun yksilön ihmissuhteissa vallitsee keskinäinen kunnioitus, kiinnostus ja turvautuminen. Näiden kolmen tarpeen tyydyttyminen jollakin tasolla on siis edellytyksenä kaikkien motivaatiotyyppien kokemiselle, mutta tyydyttymisen taso määrittää sen, mitä motivaatiotyyppiä koetaan. (Graves & Luciano, 2013.)

Kuten tässä luvussa on jo todettu, itsemääräämisteoriassa ei keskitytä motivaation määrään, vaan siihen minkä tyyppistä se on (Deci & Ryan, 2008). Eri motivaatiotyyppien tunnistamisen on huomattu olevan hyödyllistä tietoa, koska myös motivaatiotyyppien seuraukset ovat erilaisia. Esimerkiksi Gagné ja Deci (2005) havaitsivat tutkimuksessaan autonomisen motivaation johtavan työntekijöiden tehokkaaseen toimintaan ja hyvinvointiin, kun taas kontrolloitu motivaatio ei johtanut samoihin lopputuloksiin, etenkin jos työtehtävä vaati luovuutta tai tiedon syvää prosessoimista. Myös Howard ym. (2016) tukevat ajatusta, että motivaation laatu on tärkeämpää kuin sen määrä. Heidän tutkimuksessaan autonomisen motivaation havaittiin vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden suoritukseen ja hyvinvointiin, kun taas kontrolloitu motivaatio vaikutti niihin negatiivisemmin. Jotta työntekijät suoriutuisivat työtehtävistään mahdollisimman hyvin ja samanaikaisesti voisivat hyvin, kannattaisi työnantajien vahvistaa työntekijöidensä autonomisen motivaation tasoa tyydyttämällä heidän psykologisia perustarpeitaan. Tällä tavoin työntekijät toimisivat omasta tahdostaan ja mielenkiinnostaan käsin, eivätkä pelkästään ulkoisten paineiden tai palkkioiden vuoksi.

Luvussa 2.2 on avattu työmotivaatiota ilmiönä tarkastellen motivaation vaikutusta ihmisen toimintaan, sen seurauksia, sen muodostumisen edellytyksiä ja eri motivaatiotyyppijä. Kiteytettynä, motivaatio panee aluilleen ja pidentää toimintaa jotakin tiettyä päämäärää kohti. Se vaikuttaa ihmisen suoritukseen, hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Motivaatiota on kuvattu useilla eri teorioilla. Tässä tutkielmassa keskitytään itsemääräämisteoriaan, koska sen hyödyntäminen sopii tutkielman empiiriseen osuuteen. Teorian mukaan kolmen psykologisen perustarpeen (autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus) tyydyttymisen taso määrittelee, kokeeko yksilö autonomista motivaatiota, kontrolloitua motivaatiota vai amotivaatiota. Tutkielman empiirisessä osiossa tarkastellaan motivaatiota itsemääräämisteorian perspektiivistä, ja siinä pyritään tunnistamaan kohderyhmän kokemat eri motivaatiotyypit. Seuraavassa luvussa keskitytään esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen, koska se on tässä tutkimuksessa tutkittava, oleellisesti milleniaalien työmotivaatioon vaikuttava tekijä.

### 2.3 Esihenkilö-alaissuhdeteoria

Koska tässä tutkielmassa tutkitaan esihenkilön ja alaisen välisen suhteen vaikutusta alaisen työmotivaatiotyypeihin, tulee tuota suhdetta kuvata tarkemmin aiemman tutkimustiedon kautta. Kyseisen suhteen kuvaamiseen valittiin Graenin ja Uhl-Bienin (1995) kehittämä esihenkilö-alaissuhdeteoria, kansainvälisemmin tunnettuna LMX-teoria (engl. leader-member exchange theory), joka keskittyy esihenkilön ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja sen laadun kuvaamiseen. Teorian mukaan esihenkilöt kehittävät erilaatuisia suhteita kunkin alaisensa kanssa. Siksi teoriassa keskitytään esihenkilöiden ja alaisten välisiin vaihdantaprosesseihin. Sen lisäksi, että esihenkilö-alaissuhdeteoria kuvaa näiden kahden toimijan välistä suhdetta, sen valinta tähän tutkielmaan perustellaan myös sillä, että esihenkilö-alaissuhteen laadun yhteys tässä tutkielmassa jo tarkasteltuun itsemääräämisteorian autonomiseen motivaatioon on aiemmin tunnistettu (Graves & Luciano, 2103). Tässä tutkielmassa näiden kahden teorian yhteyden tutkimista jatketaan tutkimalla esihenkilö-alaissuhteen vaikutusta itsemääräämisteorian muihin motivaatiotyypeihin, erityisesti milleniaalien keskuudessa.

Erilaatuiset esihenkilö-alaissuhteet muodostuvat ja kehittyvät esihenkilön ja alaisen käyttäytymisen mukaan sekä ajan myötä. Suhteet vaihtelevat heikkolaatuisesta korkealaatuiseseen. Esihenkilö-alaissuhteita voidaan pitää korkealaatuisina, kun esihenkilöt ja alaiset osoittavat luottamusta, kunnioitusta ja velvollisuuksia toisilleen. Päinvastoin, heikkolaatuisissa esihenkilö-alaissuhteissa esiintyy huomattavasti vähemmän edellä mainittuja ominaisuuksia. (Gerstner & Day, 1997.) Korkean laadun esihenkilö-alaissuhteissa esihenkilöt mahdollistavat alaisille suotuisia asioita, kuten mielenkiintoisia tehtäviä, enemmän vastuuta ja parempia palkkioita. Vastavuoroisesti alaisilta odotetaan sitoutumista työhön ja uskollisuuden osoittamista esihenkilöä kohtaan. Heikon laadun esihenkilö-alaissuhteissa alaiset suorittavat työnsä vaatimuksia, eivätkä esihenkilöt tarjoa alaisilleen työn suorittamisesta mitään ylimääräistä työsopimuksessa sovitusta. (Yukl ym., 2008.)

Alaisten voidaan katsoa kuuluvan *sisäiseen* tai *ulkoiseen ryhmään* riippuen siitä, onko heillä korkean vai heikon laadun suhde esihenkilön kanssa. Sisäiseen ryhmään kuuluvat alaiset saavat enemmän vastuuta, palkkioita, huomiota ja vapauksia työssään, mutta ennen kaikkea sisäiseen ryhmään kuuluvat alaiset kuuluvat myös esihenkilön viestinnän sisäpiiriin. Sen sijaan ulkoiseen ryhmään kuuluvat alaiset eivät kuulu esihenkilön viestinnän sisäpiiriin, heiltä puuttuu sisäiseen ryhmään kuuluvien edut ja



heitä johdetaan virallisempien käytäntöjen mukaan. Koska sisäiseen ryhmään kuuluvien alaisten on havaittu olevan motivoituneempia, tuottavampia ja tyytyväisempiä työhönsä, suositellaan esihenkilöiden kehittävän mahdollisimman monia korkean laadun esihenkilö-alaissuhteita alaistensa kanssa. (Lunenburg, 2010.) Tästä huolimatta, ulkoiseen ryhmään kuuluminen ja heikomman laadun esihenkilö-alaissuhde ei ole välttämättä huono asia. Silloin, kun työ ei ole monimutkaista ja alaisten toimintaa on helppoa seurata, ulkoisen ryhmän jäsenet voivat olla jopa tehokkaampia. (Kuvaas ym., 2012.)

Esihenkilöiden ja alaisten omien ominaisuuksien on huomattu vaikuttavan esihenkilö-alaissuhteiden laatuun. Sears ja Holmvall (2010) saivat selville, että korkean laadun esihenkilö-alaissuhteita syntyy, kun esihenkilön ja alaisen tunneälykkyys ovat samankaltaiset. Heidän mukaan esihenkilön ja alaisen samankaltainen tunneälykkyys vetää puoleensa sekä parantaa esihenkilöalaissuhteen viestintää. Lunenburg (2010) sai tutkimuksessaan selville, että käsitykset esihenkilön ja alaisen samankaltaisuudesta ovat merkittävämpiä kuin todellinen samankaltaisuus, esimerkiksi iän tai sukupuolen suhteen.

Graen ja Uhl-Bien (1995) väittävät, että esihenkilöiden ja alaisten väliset korkealaatuiset suhteet hyödyttävät sekä alaisia, esihenkilöitä että organisaatioita. Monet tutkijat ovat raportoineet korkealaatuisten esihenkilö-alaissuhteiden hyödyllisistä vaikutuksista. Hyödylliset vaikutukset ovat liittyneet esimerkiksi työntekijöiden antamaan työpanokseen (Buch ym., 2014), suoritukseen (Kuvaas ym., 2012; Martin ym., 2016), tyytyväisyyteen (Graves & Luciano, 2013; Olutade ym., 2015) ja organisaatioon sitoutumiseen (Graves & Luciano, 2013). Näiden hyötyjen lisäksi, esihenkilö-alaissuhteen yhteys alaisen työmotivaatioon on tunnistettu tutkimuksissa. Lukuun ottamatta Kuvaas ym. (2012) laatimaa tutkimusta, kaikissa äsken mainituissa tutkimuksissa alaisten kokema motivaation tunne välitti esihenkilö-alaissuhteen vaikutusta mainittuihin lopputulemiin. Tämä tapahtui niin, että jos esihenkilö-alaissuhde vaikutti alaisen kokemaan työmotivaatioon positiivisesti, vaikutti esihenkilö-alaissuhde myös muihin lopputulemiin positiivisesti.

Tutkimusten keskiössä ovat useimmiten yksilön omat kokemukset esihenkilö-alaissuhteen laadusta ja tuon suhteen vaikutukset yksilöön. Hooper ja Martin (2008) kuitenkin selvittivät, että yksilöön voivat vaikuttaa myös muiden esihenkilö-alaissuhteiden laatu. Nämä tutkijat havaitsivat, että jos oman tiimin sisällä käsitetään olevan erilaatuisia esihenkilö-alaissuhteita, tiimin sisäiset konfliktit kasvavat ja sen

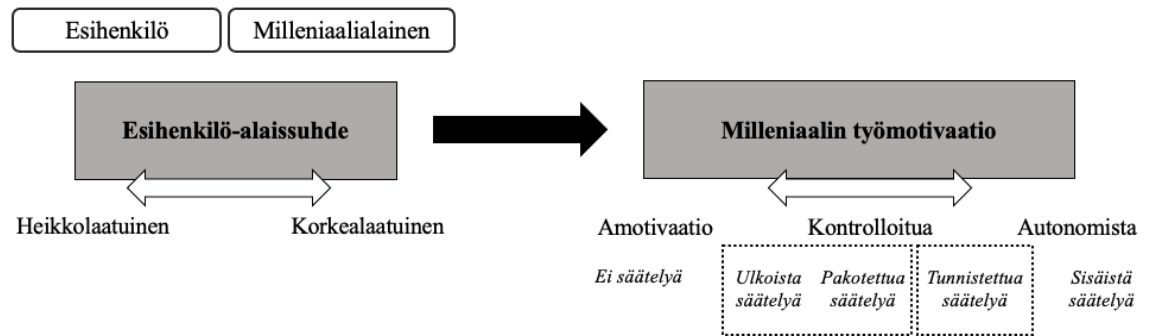
seurauksen alaisten työtyytyväisyys sekä hyvinvointi laskee. Pelkästään oma esihenkilö-alaissuhde ei siten aina riitä selittämään esihenkilö-alaisuhteiden vaikutuksia alaisiin.

Luvussa 2.3 on avattu esihenkilö-alaisuhdetta ilmiönä tarkastellen sen eri laatuja ja suhteesta aiheutuvia seurauksia. Kiteytettynä esihenkilö-alaisuuhde vaihtelee heikkolaatuisen ja korkealaatuisen välillä. Korkealaatuisten suhteiden alaiset kuuluvat esihenkilön viestinnän sisäpiiriin, ja suhteen vaihdantaprosesseihin sisältyy vastavuoroista luottamusta, kunnioitusta ja velvollisuuksia. Heikkolaatuisten suhteiden alaiset eivät kuulu esihenkilön viestinnän sisäpiiriin, ja suhteen vaihdantaprosesseihin sisältyy työsopimuksessa sovittujen töiden suorittamista palkkioiden saamiseksi. Esihenkilö-alaisuhteesta voi parhaimmillaan seurata parempia työsuorituksia, työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Nämä positiiviset seuraukset johtuvat usein kuitenkin alaisen ensin kohonneesta työmotivaatiosta, johon esihenkilö-alaisuhteella on vaikutusta.

## **2.4 Tutkimuksen hypoteesit**

Luvussa 2 on tuotu esiin tämän tutkielman aiheen kannalta keskeisimmät ilmiöt, teoriat ja käsitteet. Kirjallisuuskatsaus alkoi tarkastelemalla työelämän nuorinta sukupolvea ja tämän tutkielman tutkimuksen fokuksessa olevaa sukupolvea eli milleniaaleja, jotka tämän tutkielman määritelmän mukaan ovat syntyneet vuosina 1981–1999. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin työmotivaatiota ilmiönä yleisesti ja sen jälkeen tarkemmin itsemääräämisteorian avulla. Itsemääräämisteoriassa tunnustetaan, että on olemassa eri motivaatiotyyppjä (kontrolloitua ja autonomista) riippuen siitä, kuinka itse määriteltyä motivaatio on. Motivaatiotyypin määrittelyyn vaikuttaa myös yksilön toiminnan säätelytyyli, joka voi olla olematonta, ulkoista, pakotettua, tunnistettua, integroitua tai sisäistä. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi tehtiin katsaus vielä esihenkilöiden ja alaisten välisiin suhteisiin, joita tarkasteltiin esihenkilö-alaisuhdeteorian näkökulmasta. Teorian keskeinen sanoma oli, että esihenkilö-alaisuhteet voivat olla erilaatuisia ja että ne voivat vaihdella heikkolaatuisen ja korkealaatuisen välillä.

Tässä tutkielmassa laadittavassa tutkimuksessa halutaan saada selville, miten erilaatuiset esihenkilö-alaisuhteet vaikuttavat tutkimusjoukon eli milleniaalien työmotivaatiotyyppihin. Kirjallisuuskatsaukseen perustuen, tutkimusta varten on laadittu testattava malli, joka sisältää tutkimuksen keskeiset ilmiöt, käsitteet ja vuorovaikutussuhteet (kuvio 4).



Kuvio 4 Tutkimuksessa testattava malli

Kuvio 4 havainnollistaa, miten esihenkilö-alaissuhteen laadun vaikutusta halutaan testata milleniaalin kokemuksiin eri työmotivaatiotyyppien kautta. Kuten kuvista voi huomata, työmotivaatiotyypeistä puuttuu integroidun säätelyn kontrolloitu motivaatio. Kyseinen työmotivaatiotyyppi puuttuu mallista tunnistetun säätelyn ja sisäisen säätelyn välistä. Tämä johtuu siitä, että myös tässä tutkimuksessa hyödynnettävästä mittaristosta puuttuu kyseistä motivaatiotyyppiä mittaava osio. Sen puuttuminen mittaristosta perustellaan sillä, että integroitu säätely on erittäin lähellä sisäistä säätelyä, ja siksi sitä on vaikea erottaa omakseen (Gagné ym., 2015). Myös muissa tutkimuksissa on jätetty integroitu säätely vähemmälle huomiolle (Graves & Luciano, 2013). Tunnistetun säätelyn kontrolloitu motivaatio tulee olemaan tässä tutkimuksessa lähimpänä sisäisen säätelyn autonomista motivaatiota. Lisäksi, ulkoisen ja pakotetun säätelyn kontrolloitua motivaatiota tullaan tästä eteenpäin käsittelemään yhtenä, samana motivaatiotyyppinä, jotta kontrolloitu motivaatio on ikään kuin jaettu kahtia – enemmän ulkoisesti säädelyyn ja enemmän sisäisesti säädelyyn kontrolloituun motivaatioon.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja tutkimuksessa testattavaan malliin sopien on laadittu seuraavat neljä hypoteesia, joita testaamalla vastataan tutkimuskysymykseen eli siihen, vaikuttaako esihenkilö-alaissuhteen laatu milleniaalien kokemaan työmotivaatiotyyppiin.

H1: Korkean laadun esihenkilö-alaissuhteella on positiivinen yhteys alaisen kokeman autonomisen motivaation kanssa, kun säätely on sisäistä.

H2a: Korkean laadun esihenkilö-alaissuhteella on positiivinen yhteys alaisen kokeman kontrolloidun motivaation kanssa, kun säätely on tunnistettua.

H2b: Korkean laadun esihenkilö-alaissuhteella on negatiivinen yhteys alaisen kokeman kontrolloidun motivaation kanssa, kun säätely on pakotettua tai ulkoista.

H3: Korkean laadun esihenkilö-alaissuhteella on negatiivinen yhteys alaisen kokeman amotivaation kanssa.

### **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄT**

Tutkielman empiirisen vaiheen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jossa sekä aineisto että sen tulokset ovat numeerisia (McCusker & Gunaydin, 2015). Valintaa puolsi se, että menetelmän käytölle tutkielman aiheen tutkimisessa löytyi hyviä perusteluita. Ensinnäkin, tutkielman ilmiöitä eli työmotivaatiota ja esihenkilö-alaissuhdetta, oli aiemminkin tutkittu kvantitatiivisesti (Hooper & Martin, 2008; Fernet ym., 2015; Howard ym., 2016). Näin ollen mittaristoja ilmiöiden määrälliselle mittaamiselle löytyi jo valmiiksi. Myös ilmiöiden yhteyttä toisiinsa oli tutkittu kvantitatiivisesti aiemmin, vaikkakin eri näkökulmasta kuin tässä tutkielmassa (Grave & Luciano, 2013). Toiseksi, esihenkilö-alaissuhteen laadun yhteyttä milleniaalien kokemaan motivaatiotyyppiin haluttiin mitata mahdollisimman tarkasti. Tämän koettiin toteutuvan määrällisellä tutkimusmenetelmällä, koska määrällinen tutkimus edellyttää tarkan suunnitteluprosessin ennen aineistonkeruuta ja aineistoa voidaan analysoida tilastollisesti merkitsevästi. Lisäksi, tutkijalla on taipumus pysyä objektiivisempänä aiheen ilmiöiden suhteen verrattuna laadulliseen tutkimukseen, koska tulokset syntyvät tilastollisista analyyseista. Kolmanneksi, määrällinen tutkimus mahdollisti suuremman tutkimusotoksen, jolla testata hypoteeseja. (McCusker & Gunaydin, 2015.) Edellä mainittujen perusteluiden lisäksi myös tutkijan oma kiinnostus kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisen harjoitteluun oli tutkimusmenetelmän valinnan taustalla. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän heikkoudeksi tässä tutkimuksessa tunnistettiin se, että pelkästään määrällinen aineisto ei voi ottaa huomioon kontekstia eikä aineistoa tarkentavia ja täydentäviä yksityiskohtia, joita sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa olisi helpompi saada selville ja ottaa huomioon johtopäätöksiä tehdessä (McCusker & Gunaydin, 2015). Kaiken kaikkiaan kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän koettiin kuitenkin sopivan paremmin tämän tutkielman sosiaalisten ilmiöiden tutkimiseen.

#### **3.1 Aineiston hankinta**

Tutkimuksen aineiston hankinnan kohdejoukkona olivat milleniaalit, jotka käyvät töissä ja joilla on esihenkilö. Tutkielman määrittelyn mukaisesti milleniaaliksi laskettiin henkilöt, jotka olivat syntyneet vuosina 1981–1999. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselytyökalu Webropolilla laadittu verkkokysely, jotta vastaaminen ei ollut aikaan tai paikkaan sidottua. Näin kysely tavoitti useampia mahdollisia vastaajia.

Kyselylinkki jaettiin verkkoyhteisöpalvelu Facebookissa Turun kauppakorkeakoulun johtamisen ja organisoinnin ainejärjestön sivulla, LinkedInissä sekä kirjoittajan omissa keskusteluissa WhatsAppissa tutkimuksen kohderyhmään kuuluville henkilöille. Vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen ja kiinnostukseen aihetta kohtaan, eikä vastaajille tarjottu erillisiä kannustimia. Kyselylinkki oli auki 17.6. – 8.7.2021, eli kyselyyn pystyi vastaamaan kolmen viikon aikana. Kyselyyn vastanneet pysyivät anonyymeina eli heiltä ei pyydetty henkilötietoja eikä tietoja, jotka olisivat helposti yhdistettävissä heidän henkilöllisyyteensä. Tämän toimintatavan taustalla oli ajatus siitä, että kyselyyn uskaltaisi osallistua useampi henkilö ja vastaukset olisivat rehellisempiä, kun vastaajien ei tarvitse pelätä paljastavansa itsestään asioita, joita he eivät avoimesti halua kertoa omasta työsuhteestaan.

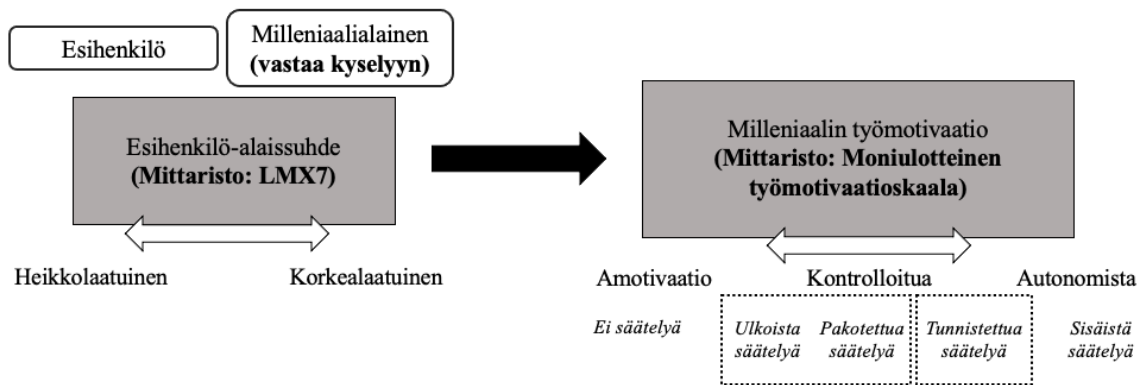
Kyselylinkin avatessaan vastaaja näki ensimmäisenä saatekirjeen (liite 1), jossa kerrottiin, mikä on kyselyn tarkoitus, mikä on sen kohderyhmä ja mitä varten tutkimus tehdään. Seuraavalla sivulla vastaaja pääsi aloittamaan itse kyselyyn vastaamisen. Kysymykset 1–13 (liite 2) olivat taustakysymyksiä, ja niistä kysymykset 1–6 liittyivät pelkästään vastaajaan itseensä. Niissä kysyttiin muun muassa vastaajan syntymävuotta, sukupuolta, koulutustaustaa sekä tietoja nykyisestä työstä. Sen sijaan kysymykset 7–13 liittyivät vastaajan nykyiseen esihenkilöön, ja niissä kysyttiin esimerkiksi, miten pitkään vastaajalla on ollut tämä esihenkilö, kuinka usein he keskustelevat toistensa kanssa ja työskentelevätkö he fyysisesti samassa vai eri paikassa. Myös esihenkilön sukupuolta ja arvioitua ikää kysyttiin näissä kysymyksissä. Taustakysymysten tarkoitus oli kartoittaa, miten milleniaalit erosivat toisistaan, koska löydettävien eroavaisuuksien uskottiin mahdollisesti vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin. Luvussa 4 tarkastellaan näiden eroavaisuuksien vaikutuksia tuloksiin tarkemmin.

Taustakysymysten jälkeen vastaaja pääsi vastaamaan kahteen eri useamman kohdan sisältäneeseen matriisikysymykseen, joista ensimmäinen koski hänen itse kokemaansa työmotivaatiota ja toinen koski hänen kokemaansa esihenkilö-alaissuhteen laatua. Ensimmäisessä matriisikysymyksessä (liite 3) vastaajaa pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä seitsemään, kuinka paikkaansa pitäviä olivat siinä luetellut 19 syytä sille, miksi vastaaja panostaa nykyiseen työhönsä. Näihin syihin sisältyi, että työhön panostetaan esimerkiksi siksi, *koska työni on mielenkiintoista, koska koen oman työni merkitykselliseksi, koska muuten olen pettynyt itseeni, koska se mahdollistaa rahalliset palkkioni, saadakseni muiden hyväksynnän (esihenkilö, kollegat, perhe, asiakkaat...)* ja *en panosta, koska koen tuhlaavani aikaa töissä*. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää,

minkä tyyppistä työmotivaatiota (sisäisen säätelyn autonomista, tunnistetun säätelyn kontrolloitua, ulkoisen tai pakotetun säätelyn kontrolloitua vai amotivaatiota) milleniaali kokee työssään. Kysymys perustui 20 tutkijan yhdessä laatimaan mittaristoon, joka kulkee tutkijapiireissä nimellä *Moniulotteinen työmotivaatioskaala* (Gagné ym., 2015). Sen käyttö tässä tutkimuksessa perustellaan sillä, että se on validoitu seitsemällä eri kielellä ja yhdeksässä eri maassa (Gagné ym., 2015) ja mittaristoa on hyödynnetty myös muissa tutkimuksissa, joissa ollaan oltu kiinnostuneita alaisen kokemasta työmotivaatiotyyppistä (Fernet ym., 2015; Howard ym., 2016). Lisäksi, mittaristo perustuu tässä tutkielmassa esiteltyyn itsemääräämisteoriaan, joten empiirisen aineiston käsitteleminen tällä mittaristolla sopii yhteen tutkielman kirjallisuuden kanssa.

Motivaatiomittariston jälkeen vastaaja siirtyi vastaamaan toiseen matriisikysymykseen (liite 4), jossa häntä pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä seitsemään, kuinka paikkaansa pitäviä olivat siinä luetellut väitteet hänen ja esihenkilön välisestä suhteesta. Väitteisiin sisältyi esimerkiksi, että *esihenkilöni ymmärtää ongelmiani ja tarpeitani työssäni, esihenkilöni tunnistaa potentiaalin ja luonnehtisin työsuhdettani esihenkilöni kanssa erittäin tehokkaaksi*. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkä laatuinen milleniaali kokee hänen ja esihenkilönsä välisen suhteen olevan. Kysymys perustui LMX7-mittaristoon, jolla mitataan esihenkilö-alaisuuden laatua seitsemän eri väitteen avulla (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kyseisen mittariston käyttö tutkimuksessa perustellaan sillä, että sen on havaittu olevan viitatuin esihenkilö-alaisuuden mittaristoista (Bernerth ym., 2007). Alan tutkijat Graen sekä Uhl-Bien (1995), jotka ovat olleet myös muiden mittaristojen luojina, itse suosittelevat seitsemän väitteen mittaristoa sopivimpana esihenkilö-alaisuuden laadun mittarina. Matriisikysymysten jälkeen kyselyn lopussa vastaaja sai halutessaan vielä kirjoittaa vapaasti omia ajatuksiaan kyselyn aiheisiin liittyen.

Kuviossa 5 näkyy, mitä mittaristoja käytettiin mittaamaan molempia tutkielman ilmiöitä.



Kuvio 5 Tutkimuksessa testattava malli ja ilmiöiden mittaristot

Kyselyn monivalintakysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja laadittaessa pyrittiin niistä tekemään sellaisia, että kysymyksiin saadut vastaukset kuvaisivat mahdollisimman hyvin vastaajan todellisuutta ja niitä olisi yksinkertaista käsitellä sekä analysoida. Vastausvaihtoehtojen määrä pyrittiin pitämään maltillisena, mutta kuitenkin riittävän laajana kuvaamaan vastaajan tilannetta ja näkemyksiä tarkasti. Täysin eksaktien ja todenmukaisten vastausten saaminen on tällä tavoin kuitenkin mahdotonta, koska matriisikysymysten validoituja mittareita lukuun ottamatta kaikki kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat tutkijan itse laatimia. Määrällisen tutkimusmenetelmän vuoksi kysely muodostui suurimmaksi osaksi monivalintakysymyksistä ja avoimien vastausten kysymykset pyrittiin minimoimaan, jotta vastauksia olisi niiden keräämisen jälkeen helpompi luokitella ryhmiin, tulkita ja käsitellä. Kyselyn kahdessa useamman väittämän sisältävässä matriisikysymyksessä väittämiin vastattiin valitsemalla jokin asteikon seitsemästä vaihtoehdosta (1 = täysin eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = osittain eri mieltä, 4 = en osaa sanoa, 5 = osittain samaa mieltä, 6 = melko samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). Molempien matriisikysymysten vastausvaihtoehtoasteikon valinta yhdestä seitsemään perustui tunnettuun ihmisasenteita mittaavaan viiden kohdan Likert-asteikkoon, mutta seitsemän kohdan variaatiolla pyrittiin antamaan vastaajalle mahdollisuus viiden kohdan asteikkoa tarkempaan vastaamiseen (Joshi ym., 2015). Saman asteikon käyttö molemmissa matriisikysymyksissä lisäsi kyselyn johdonmukaisuutta vastaajalle.

Koska kysely jaettiin kanavissa, joihin suurella ihmismäärällä oli pääsy, sille ei vastaajien lukumäärän saamisen jälkeen voitu laskea tarkkaa vastausprosenttia. Kyselyyn vastasi loppujen lopuksi yhteensä 171 henkilöä, joista 169 henkilöä oli tutkielman määritelmän mukaan milleniaaleja. Lukujen erotuksen muodostaneet kaksi henkilöä eivät olleet tutkielman määritelmän mukaan milleniaaleja, joten heidän vastauksensa on jätetty



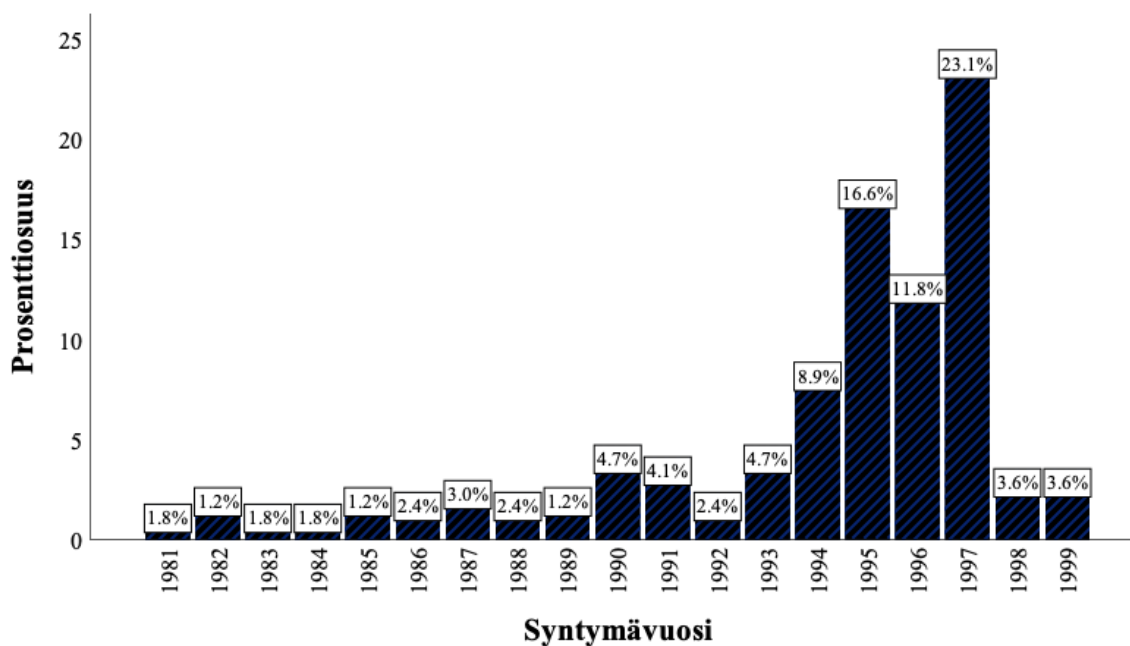
analyysistä pois. Seuraavassa aluvuossa esiteltävä aineiston analysointi perustuu 169 milleniaalin taustojen ja näkemysten tarkastelemiseen. Tutkimuksen aineiston otoksena on näin ollen 169 kpl vuosina 1981–1999 syntynyttä milleniaalia.

### 3.2 Aineiston analysointi

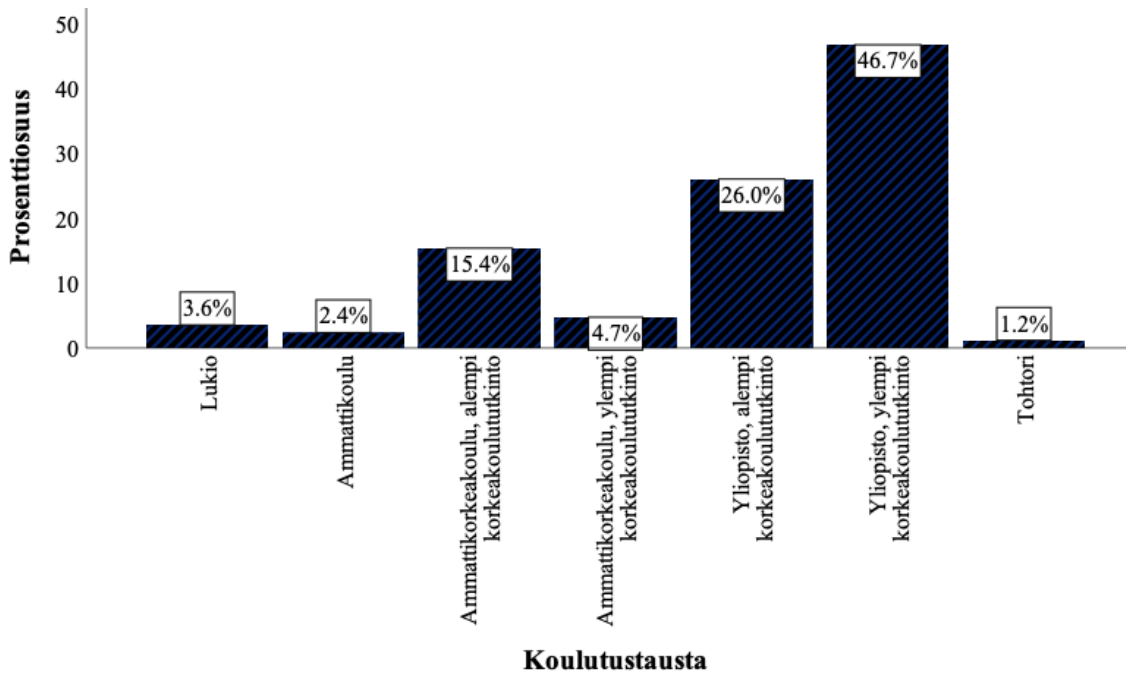
Tutkimuksen aineiston hankinnan jälkeen siirryttiin analysoimaan sitä. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin tilastotieteelliseen analyysiin suunniteltua SPSS-ohjelmistoa. Tämä valinta johtui siitä, että kirjoittajalla oli siitä yliopiston kurssien kautta kokemusta ja yliopisto tarjosi lisenssin sen käyttöön. Kaikki kyselyn kautta saatu aineisto siirrettiin Webropolista SPSS:ään. Sen jälkeen aineistoa lähdettiin tutkimaan ja käsittelemään tähän tutkimukseen sopivalla tavalla.

#### 3.2.1 Otoksen kuvaus

Kyselyn vastaajista 61,5 % oli naisia ja 37,9 % oli miehiä. 0,6 %, eli yksi vastaajista, ilmoitti sukupuolensa olevan joku muu kuin mies tai nainen. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma (kuvio 6) osoittaa, että vastaajiksi saatiin milleniaaleja jokaiselta tutkielman määritelmän mukaiselta syntymävuodelta. On kuitenkin huomionarvoista, että jopa noin kolme neljäsosaa vastaajista oli 90-luvulla syntyneitä. Eniten vastaajia saatiin vuonna 1997 syntyneistä, joita oli hieman yli viidesosa (23,1 %) kaikista kyselyyn vastanneista.



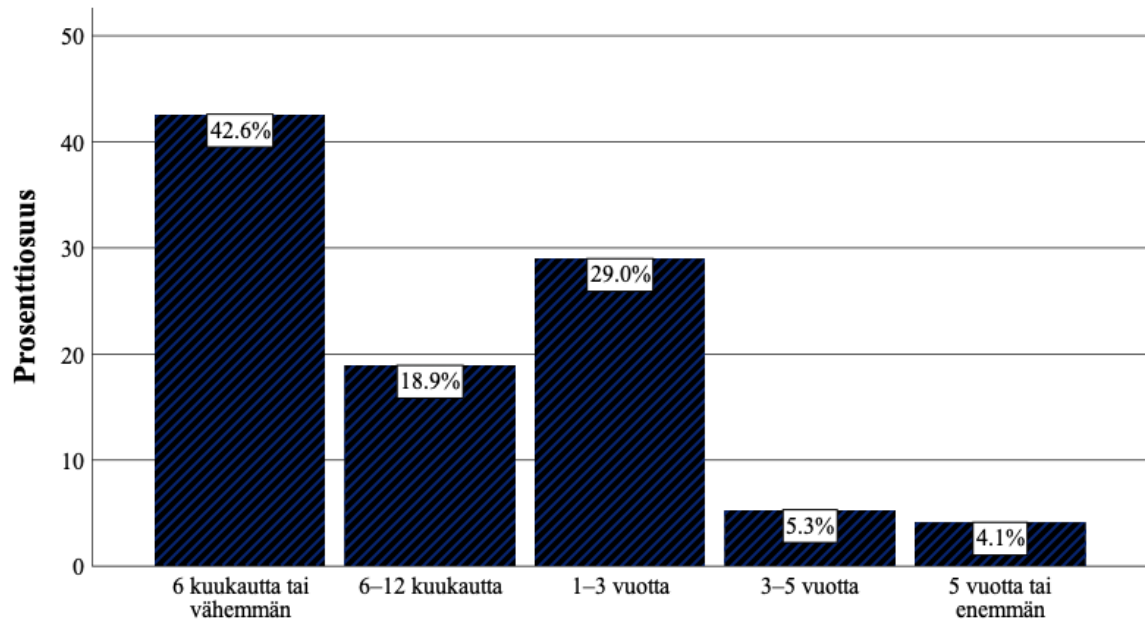
Kuvio 6 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma



Kuvio 7 Kyselyyn vastanneiden koulutustaustajakauma

Kyselyyn vastanneiden koulutustaustajakaumasta (kuvio 7) nähdään, että suurin osa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä oli opiskellut yliopistossa, koska 46,7 % vastaajista oli suorittanut ylempään korkeakoulututkintoon ja 26,0 % oli suorittanut alemman korkeakoulututkintoon. Näiden jälkeen useimmilla oli alempi korkeakoulututkinto ammattikorkeakoulusta, koska heitä oli vastaajista 15,4 %. Loppuosuus jakaantui vastaajien kesken siten, että ylempään ammattikorkeakoulututkintoon oli suorittanut 4,7 %, pelkästään lukion oli suorittanut 3,6 %, pelkästään ammattikoulun oli suorittanut 2,4 %. Korkeakouluista tohtoritutkintoon suorittaneita oli otoksesta 1,2 %.

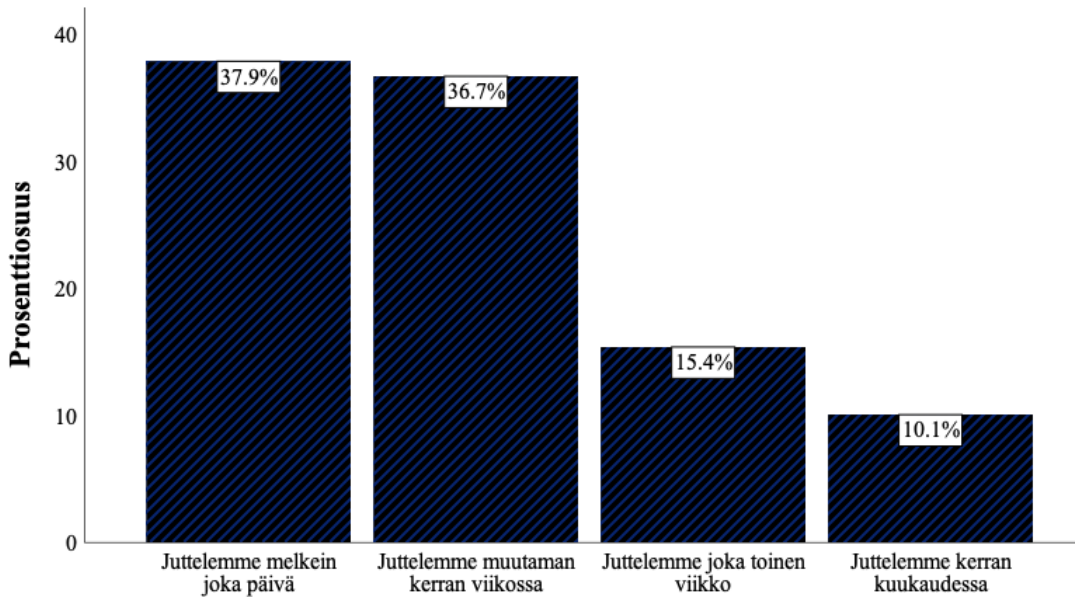
Vastaajista 55,6 % oli asiantuntijatehtävissä, 30,2 % ammattitehtävissä, 13,0 % erityisasiantuntijatehtävissä ja vain 1,2 % oli johtotehtävissä. Vastaajista 8,3 % itsekin työskenteli esihenkilötehtävissä, kun taas 91,7 % ei työskennellyt itse esihenkilönä.



Kuvio 8 Aika esihenkilön alaisena

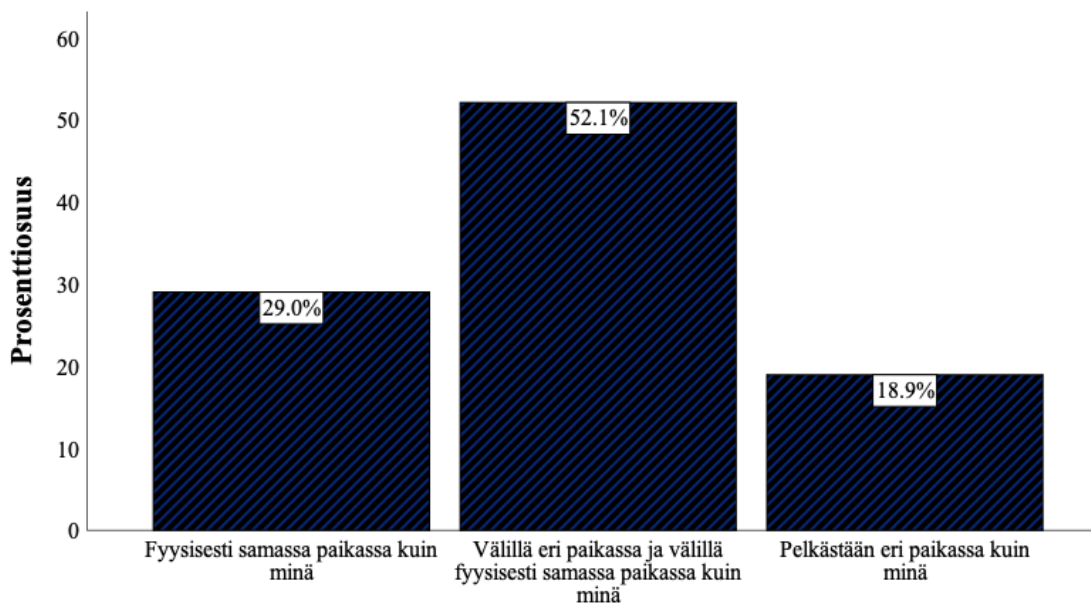
Kuten kuvio 8 osoittaa, vastaajista melkein puolet (42,6 %) oli ollut nykyisen esihenkilön alaisena vasta alle kuusi kuukautta. Koska kyselytutkimukseen pystyi vastaamaan kesäkuun ja heinäkuun aikana, saattaa olla, että moni varsinkin milleniaalien nuorimmista vastaajista oli aloittanut kesätyöt vähän ennen tähän kyselyyn vastaamista, ja siksi he olivat olleet nykyisen esihenkilön alaisena vasta alle kuusi kuukautta. Toiseksi suurimmalla vastaajaryhmällä (29,0 %) oli ollut nykyinen esihenkilö 1–3 vuotta. Vastaajista 18,9 % oli ollut nykyinen esihenkilö vain 6–12 kuukautta, 5,3 % 3–5 vuotta ja vain 4,1 % 5 vuotta tai enemmän. Alle vuoden nykyisen esihenkilönsä alaisuudessa oli siis ollut yhteensä jopa 61,5 % vastaajista. Tällä saattaa olla yhteys siihen, että kyseessä on vasta uransa alkuvaiheessa olevat milleniaalit, joista osa oli mahdollisesti vasta aloittanut kesätyönsä. Vaihtoehtoisesti tämä voi liittyä milleniaalien korkeisiin odotuksiin ja työnantajien hankaluuksiin saada milleniaalit sitoutumaan organisaatioihinsa pidemmäksi aikaa.

Vastaajista 86,4 % teki töitä täydet viisi päivää viikossa, 10,7 % teki 3–4 työpäivää viikossa ja 3,0 % teki 1–2 työpäivää viikossa. Vallitsevalla osalla vastaajista oli tämän perusteella mahdollisuus olla esihenkilönsä kanssa tekemisissä jokaisena arkipäivänä. Kuvio 9 havainnollistaa, että vastaajista 37,9 % juttelikin esihenkilönsä kanssa melkein joka päivä. Lähes saman verran vastaajista (36,7 %) jutteli esihenkilönsä kanssa muutaman kerran viikossa, 15,4 % jutteli esihenkilönsä kanssa joka toinen viikko ja 10,1 % jutteli esihenkilönsä kanssa vain kerran kuukaudessa.



Kuvio 9 Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa

Kuvio 10 osoittaa, että vastaajista noin puolet (52,1%) työskenteli välillä fyysisesti eri paikassa ja välillä fyysisesti samassa paikassa, 29,0 % työskenteli jatkuvasti fyysisesti samassa paikassa kuin oma esihenkilö ja 18,9 % vastaajista työskenteli jatkuvasti eri paikassa kuin esihenkilönsä. On hyvä huomata, että vallitseva maailman pandemiatilanne on voinut olla osatekijä siihen, miksi suurin osa vastaajista on tehnyt töitä vain välillä fyysisesti samassa paikassa kuin heidän esihenkilönsä ja myös miksi melkein viidesosa vastaajista työskenteli pelkästään fyysisesti eri paikassa kuin esihenkilönsä.



Kuvio 10 Esihenkilön sijainti suhteessa alaiseen



Analyyseihin otettiin kuitenkin mukaan myös kontrollimuuttujia, jotta voitaisiin hallita ja tarkastella riippuvan ja riippumattoman muuttujan väliseen suhteeseen vaikuttavia muita mahdollisia tekijöitä (Bernierth & Aguinis, 2015). Kontrollimuuttujiksi tässä tutkimuksessa valittiin alaisen sukupuoli, koulutustausta, aika esihenkilön alaisuudessa sekä kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa. Lisäksi, esihenkilön sijainti suhteessa alaiseen valittiin kontrollimuuttujaksi. Sukupuoli ja koulutustausta edustivat alaisen demograafisia tekijöitä. Sen sijaan aika esihenkilön alaisuudessa, kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa ja esihenkilön sijainti olivat tekijöitä, jotka liittyivät alaisten ja esihenkilöiden välisen suhteen muodostumiseen. Erityisesti jälkimmäisten uskottiin vaikuttavan työmotivaatioon esihenkilö-alaissuhteen rinnalla.

Jotta tutkimuksen muuttujien yhteyttä suhteessa toisiinsa pystyttiin tutkimaan tilastollisilla menetelmillä, piti hankittua aineistoa ensin jalostaa analyysien tarpeisiin. Tämä tehtiin laskemalla keskiarvoluku jokaisen kyselyyn vastanneen milleniaalin esihenkilö-alaissuhteen laadulle ja eri motivaatiotyypeille, jotta ilmiöitä voitaisiin kuvata yhdellä numerolla. Esihenkilö-alaissuhteen keskiarvo laskettiin siitä, miten kukin milleniaali oli arvioinut omaa esihenkilö-alaissuhdettaan asteikolla yhdestä seitsemään. Näin ollen keskiarvot vaihtelivat arvosanojen yksi ja seitsemän välillä. Myös milleniaalien eri motivaatiotyypeille laskettiin keskiarvo milleniaalien omien arvioiden mukaisesti eli sen perusteella, miten vahvasti kukin koki jonkin tietyn syyn motivoivan häntä panostamaan työhönsä. Eri motivaatiotyypeille eli sisäisen säätelyn autonomiselle motivaatiolle, tunnistetun säätelyn kontrolloidulle motivaatiolle, ulkoisen tai pakotetun säätelyn kontrolloidulle motivaatiolle sekä amotivaatiolle laskettiin jokaiselle omat keskiarvot, joiden myös oli mahdollista vaihdella arvosanojen yksi ja seitsemän välillä. Taulukossa 1 nähdään kaikkien vastaajien keskiarvoluvuista laskettu yhteinen keskiarvoluku ja keskihajontaluku eri motivaatiotyypeille.

Taulukko 1 Motivaatiotyyppien keskiarvot

	Keskiarvo	Keskihajonta
Sisäisesti säädellyn motivaation keskiarvo	5.41	1.19
Tunnistetusti säädellyn motivaation keskiarvo	5.18	1.26
Ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation keskiarvo	4.11	.97
Amotivaation keskiarvo	1.92	1.22

Kontrollimuuttujia piti niin ikä muokata analyyseihin sopivammiksi. Jatkuvina ja välimatka-asteikollisina muuttujina käsiteltiin vastaajien koulutustausta, aika esihenkilön alaisena ja kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa. Koulutustaustan vastausvaihtoehdot olivat 1 = *Peruskoulu*, 2 = *Lukio*, 3 = *Ammattikoulu*, 4 = *Amk, alempi*, 5 = *Amk, ylempi*, 6 = *Yliopisto, alempi*, 7 = *Yliopisto, ylempi* ja 8 = *Tohtori*. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut käynyt pelkästään peruskoulua, joten vastausvaihtoehto 1 ei ollut vaikuttavana tekijänä analyyseissa. Vastausvaihtoehdot esihenkilön alaisuudessa vietetystä ajasta olivat 1 = *6 kuukautta tai vähemmän*, 2 = *6–12 kuukautta*, 3 = *1–3 vuotta*, 4 = *3–5 vuotta* ja 5 = *5 vuotta tai enemmän*. Vastausvaihtoehdot kanssakäymisen määrästä esihenkilön kanssa olivat 1 = *Juttelemmekin joka päivä*, 2 = *Juttelemmekin muutaman kerran viikossa*, 3 = *Juttelemmekin joka toinen viikko*, 4 = *Juttelemmekin kerran kuukaudessa* ja 5 = *Emme oikeastaan juttele ikinä*. Viimeistä vaihtoehtoa ei kuitenkaan valinnut kukaan vastaajista, joten kaikki heistä olivat esihenkilönsä kanssa tekemisissä vähintään kerran kuukaudessa. Tämän johdosta vastausvaihtoehto 5 ei myöskään ollut vaikuttavana tekijänä analyyseissa. Koska kaikki kontrollimuuttujat eivät olleet välimatka-asteikollisia vaan osa niistä oli luokittelu- ja järjestysasteikollisia, piti jälkimmäisistä luoda dummy-muuttujat, jotta niitä pystyi sisällyttämään myöhemmin laadittavaan regressioanalyysiin. Dummy-muuttujat laadittiin sukupuolesta ja esihenkilön sijainnista suhteessa alaiseen. Vastausvaihtoehdoista 1 = *Mies* ja 2 = *Nainen* laadittiin dummy-muuttujat ja vastausvaihtoehto 3 = *Muu* toimi niiden viitearvona. Esihenkilön sijaintiin liittyvistä vastausvaihtoehdoista 1 = *Fyysisesti samassa paikassa kuin minä* ja 3 = *Pelkästään eri paikassa kuin minä* laadittiin dummy-muuttujat ja vastausvaihtoehto 2 = *Välillä eri paikassa ja välillä fyysisesti samassa paikassa kuin minä* toimi niiden viitearvona.

Kaikkia yllä esiteltyjä muuttujia hyödynnettiin tutkimuksen pääanalyysissä eli hierarkkisessa regressioanalyysissä. Regressioanalyysi valittiin analyysimenetelmäksi siksi, että se mahdollisti riippumattomien muuttujien (esihenkilö-alaisuuden laatu ja kontrollimuuttujat) ja riippuvan muuttujan (työmotivaatiotyyppi) riippuvuussuhteen tarkastelemisen. Hierarkkinen regressioanalyysi mahdollisti riippumattomien muuttujien lisäämisen analyysiin itse määritellyssä järjestyksessä, jolloin voitiin päättää järjestys, jossa riippumattomat muuttujat vaikuttivat riippuvaan muuttujaan. Tämän avulla työmotivaatiotyypin keskiarvon vaihtelusta voitiin ensin kontrolloida kontrollimuuttujien selitysosuus ja sen jälkeen saatiin tarkemmin selville esihenkilö-alaisuuden

selitysosuus. Tällöin esihenkilö-alaissuhteen laadun vaikutukset työmotivaatiotyyppiin eivät sisältäneet kontrollimuuttujien mahdollisia vaikutuksia. (Pallant, 2016.)

Regressioanalyysillä on useita oletuksia, jotka tulee ottaa huomioon ennen kuin analyysia voidaan käyttää. Ensinnäkin, otoksen tulee olla riittävän suuri ( $N > 50 + 8m$ , jossa  $m$  = selittävien muuttujien lukumäärä) ja muuttujien tulee olla välimatka-asteikollisia. Toiseksi, riippuvien muuttujien arvojen tulee olla normaalisti jakautuneita. Kolmanneksi, riippuvien muuttujien residuaalien eli selittämättä jääneiden arvojen tulee olla normaalisti jakautuneita, lineaarisia ja homoskedastisia. (Pallant, 2016.)

Tässä aineistossa regressioanalyysin käytön edellytykset toteutuivat tyydyttävästi. Ensinnäkin, otoskoko oli riittävän suuri ( $169 > 50 + 8*6$ ) ja kaikki muuttujat olivat välimatka-asteikollisia tai ne muutettiin dummy-muuttujiksi. Toiseksi, riippuvien muuttujien normaalijakaumat hyväksyttiin riittävän hyvin jakautuneiksi. Muuttujista ulkoisesti tai pakotetusti säädelty motivaatio oli hyvin normaalisti jakautunut, sen sijaan sisäisesti ja tunnistetusti säädellyn motivaation sekä amotivaation arvot eivät olleet kovin normaalisti jakautuneet. Tämä kuitenkin hyväksyttiin, koska otoksen milleniaalit kokivat hyvin vähän amotivaatiota ja huomattavasti enemmän sisäisesti ja tunnistetusti säädeltyä motivaatiota. Tämä tulee kuitenkin ottaa huomioon aineiston laadun arvioimisessa ja tuloksissa. Normaalijakaumat ja testien tunnusluvut löytyvät liitteestä 6. Kolmanneksi, regressioanalyysia voitiin käyttää, koska residuaalien arvot olivat normaalisti jakautuneita, lineaarisia ja homoskedastisia, kun tarkasteltiin ulkoisesti tai pakotetusti säädeltyä motivaatiota. Muiden kolmen motivaatiotyypin kohdalla nämä oletukset toteutuivat samalla tavalla kuin niiden normaalijakaumatkin eli eivät kovin tyydyttävästi. Näistä rajoitteista huolimatta, ja ne huomioiden, päädyttiin regressioanalyysiä menetelmänä käyttämään.

### **3.3 Tutkimuksen arviointi**

#### **3.3.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Selkeät arviointikriteerit lisäävät tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja mahdollistavat tutkimuksen vahvuuksien ja rajoitteiden korostamisen. Määrällistä tutkimusta arvioidaan tavallisesti klassisilla luotettavuuden ja validiteetin kriteereillä. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Luotettavuus viittaa tutkimuksen tulosten toistettavuuteen ja käytettyjen mittareiden johdonmukaisuuteen. Validiteetti puolestaan viittaa tulosten tarkkuuteen, joka perustuu oikean ilmiön mittaamiseen. Tutkimuksen arvioinnissa ei ole keskeistä



pelkästään sen tulosten kriittinen tarkastelu, vaan myös sen tekemisprosessin laadun kriittinen tarkastelu. (Heale & Twycross, 2015.)

Lincoln ja Guba (1985) ovat korvanneet klassiset luotettavuuden ja validiteetin kriteerit omalla kriteeristöllään. Tähän kriteeristöön sisältyy neljä näkökulmaa, joiden avulla tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan: uskottavuus (engl. credibility), siirrettävyys (engl. transferability), varmuus (engl. dependability) ja vahvistettavuus (engl. confirmability). Uskottavuus viittaa siihen, miten hyvin tutkimuksen sisältö tukee aikaansaatuja tuloksia ja tulkintoja. Siirrettävyys viittaa siihen, että tutkimuksella on jonkinlainen yhteys aiempiin tutkimuksiin. Varmuus viittaa siihen, että tutkimusprosessi on ollut looginen, jäljitettävä ja dokumentoitu. Vahvistettavuus viittaa siihen, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat ja havainnot on johdettu aineistosta ymmärrettävällä tavalla. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Seuraavaksi tarkastellaan näiden kriteerien toteutumista tässä tutkimuksessa.

Ensin tarkastellaan tutkimuksen uskottavuutta eli tutkimuksen sisällön antamaa tukea aikaansaaduille tuloksille ja tulkinnoille. Alussa laadittu kirjallisuuskatsaus on mahdollistanut tutkimuksen ilmiöihin perehtymisen ja aiempien tutkimustulosten tarkastelemisen ennen omaan empiiriseen tutkimukseen siirtymistä. Tällä tavoin tutkijan käsitys ja ymmärrys tutkittavista ilmiöistä ja tutkimuksen aiheesta ovat syventyneet ennen kuin empiirinen osio on suunniteltu ja toteutettu. Empiriasta johdetut tulokset ja niistä vedetyt johtopäätökset ovat näin ollen perustuneet kirjallisuuskatsauksen kautta laaditulle kattavalle tietopohjalle. Tutkimuksen kvantitatiivinen luonne on osaltaan mahdollistanut uskottavuuden vahvistamisen. Esimerkiksi kyselyssä käytetyt mittaristot ovat useiden muidenkin tutkijoiden käyttämiä ja varsin suosittuja alalla, joten niiden perusteella on saatu luotettavia tuloksia aiemmissä tutkimuksissa. Kyselyyn vastanneilta ei pyydetty henkilö- tai muita tunnistetietoja. Tämä on voinut vahvistaa vastausten rehellisyyttä ja siten aineiston uskottavuutta. Lisäksi, koska tutkimus on tehty SPSS-työkalua käyttäen, tulokset on arvioitu niiden merkitsevyytensäkin suhteen, joka lisää tulosten uskottavuutta.

Toiseksi tarkastellaan tutkimuksen siirrettävyyttä eli tutkimuksen tai sen ilmiöiden soveltamispotentiaalia muihin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsauksen laatiminen on perustunut aiempaan tutkimukseen ja sen tuloksiin, joten tämä tutkimus on perustunut olemassa olevaan tutkittuun tietoon. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty olemassa olevia mittaristoja, jotka perustuvat aiempaan teoriaan, joten ne ovat yhteneväiset olemassa olevan tutkimustiedon kanssa. Tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista yleistää ja

hyödyntää muiden tutkijoiden tutkimuksissa, koska kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset perustuvat määrällisesti laajaan aineistoon, kuten tässäkin tutkimuksessa, jossa vastaajia oli 169 kpl. On kuitenkin huomioitava, että vastaajista jopa noin 60 prosenttia edusti vain neljää milleniaalien syntymävuotta eli otoksen ikäjakauma ei ole edustanut kovin tasaisesti milleniaalien 19 eri syntymävuotta.

Kolmanneksi tarkastellaan tutkimuksen varmuutta eli tutkimusprosessin loogisuutta, jäljitettävyyttä ja dokumentointia. Varmuutta tässä tutkimuksessa tukee muun muassa se, että tutkimuksessa testattava malli on havainnollistettu lukijalle selkeästi ja sen testaaminen on edennyt loogisesti aineiston hankinnasta aineiston analysoimiseen ja siitä eteenpäin analyysien tulosten raportoimiseen. Empiirisen tutkimuksen jokainen vaihe on selitetty ja tehdyt päätelmät on perusteltu lukijalle. Tutkimusta varten kehitetty kysely on nähtävissä liitteenä tutkielman lopussa. Vastauksista tehdyt analyysit on dokumentoitu lukijalle taulukoiden muodossa. Tutkimuksen aineistoon on aina voitu palata, mikä vahvistaa oikeiden tietojen hyödyntämistä.

Neljänneksi ja viimeiseksi tarkastellaan tutkimuksen vahvistettavuutta eli tulkintojen ja havaintojen johtamista aineistosta ymmärrettävällä tavalla. Tutkija on pyrkinyt lisäämään vahvistettavuutta kuvaamalla tutkimusprosessia tarkasti kauttaaltaan. Ensinnäkin, tutkimuksessa testattava malli on havainnollistanut lukijalle, mitä ilmiöitä tutkimuksessa on tutkittu ja millä mittarein. Sen jälkeen tutkimuksessa on esitelty, miten mallin ilmiöistä laadittiin analyysieihin muuttujat, ja miten niiden yhteyttä analysoitiin. Tulokset on johdettu tarkasti laaditun kyselyn aineistosta laadittujen muuttujien yhteyksistä. Nämä yhteydet on myös kuvattu SPSS:n antamilla tarkoilla tunnusluvuilla ja merkitsevyystasoilla, joten tulokset eivät ole voineet olla tulkinnanvaraisia.

### 3.3.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lisäksi on vastuullista arvioida myös tutkimuksen eettisyyttä. Eettisesti tehdyssä tutkimuksessa sen tarpeet ja tavoitteet eivät ole vastakkain tutkimukseen osallistuvien kanssa. Tämän estämiseksi Orb ym. (2001) suosittelivat kolmen eettisen periaatteen huomioimista tutkimusta tehdessä. Nämä periaatteet ovat autonomia, hyvän tekeminen ja oikeudenmukaisuus. Autonomia tarkoittaa sitä, että osallistujalle annetaan tietoa tutkimuksesta ja hänellä on oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti tai olla osallistumatta tutkimukseen ollenkaan. (Orb ym., 2001.) Tämä periaate on otettu tässä tutkimuksessa huomioon niin, että kyselyn etusivulla kerrottiin tutkimuksen tarkoituksista ja kyselylinkin avaaminen sekä tutkimukseen osallistuminen

oli täysin vapaaehtoista. Osallistujien ei siis olisi tarvinnut avata kyselylinkkiä, ja he olisivat voineet keskeyttää kyselyn milloin vain.

Hyvän tekeminen tarkoittaa sitä, että tutkimus ei vahingoita ketään vaan sillä saadaan aikaiseksi jotakin hyvää. Tähän periaatteeseen sisältyy myös salassapitovelvollisuus eli tutkimuksen osallistujien identiteetin anonyymi käsitteleminen. (Orb ym., 2001.) Tämä periaate on otettu tässä tutkimuksessa huomioon siten, että kenenkään osallistujan ei tarvinnut kertoa itsestään henkilötietoja tai muita tunnistettavia tietoja kyselyssä. Lisäksi, kenestäkään yksittäisestä vastaajasta ei mainita tutkielmassa mitään. Sen sijaan vastaajia käsitellään yhteisenä joukkona tuloksia raportoidessa.

Oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että osallistujia kohdellaan tasapuolisesti. Kenenkään osallistujan osallistumista ei saa käyttää väärin tutkimuksen tarkoituksiin. (Orb ym., 2001.) Tämä periaate on otettu tässä tutkimuksessa huomioon niin, että jokainen tutkimukseen osallistuva sai samat tiedot tutkimuksen tarkoitusperistä ja saman kyselyn vastattavakseen. Kyselyyn saadut vastaukset on myös säilytetty tietoturvallisesti ja niitä ei käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin tähän tutkimukseen. Näiden kolmen periaatteen huomioimisen perusteella voidaan väittää, että tämä tutkimus on toteutettu eettisellä tavalla.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen tuloksia, jotka saatiin aikaiseksi erilaisilla aineistosta tehdyillä analyyseilla. Tuloksissa esitellään aluksi syitä, jotka motivoivat milleniaaleja panostamaan työhönsä. Syyt työhön panostamiseen auttavat ymmärtämään, minkä perusteella milleniaalit kokevat tiettyä työmotivaatiotyyppiä. Tämän jälkeen tarkastellaan kontrollimuuttujien ja esihenkilö-alaisuuden yhteyttä toisiinsa, ja sitten niiden vaikutusta milleniaalien kokemiin työmotivaatiotyyppihin.

### 4.1 Milleniaalien kokemat työmotivaatiotyypit

Tutkimuksen otoksen milleniaalit kokivat, että on olemassa monia syitä sille, miksi he panostavat työhönsä. Nämä syyt määrittivät, mitä motivaatiotyyppiä milleniaalit kokivat. Taulukossa 2 on esitetty nämä työmotivaatiotyyppejä määrittelevät syyt työn tekemiselle, jokaisen syyn vastausten keskiarvo sekä kyseisen syyn vastausten keskihajonta.

- Taulukon ylimpänä ovat syyt, joiden takia milleniaalit vastasivat panostavansa työhönsä kaikista eniten, ts. näiden syiden kanssa milleniaalit olivat enemmän samaa mieltä.
- Alimpana ovat työn tekemisen syyt, joiden takia milleniaalit vastasivat panostavansa työhönsä kaikista vähiten, ts. näiden syiden kanssa milleniaalit olivat vähiten samaa mieltä.

Keskiarvojen olisi ollut mahdollista vaihdella 1 ja 7 välillä, ja vastausvaihtoehto 4 = ”En osaa sanoa” määritteli keskiarvo-asteikon keskipisteen.

Taulukko 2 Työmotivaatiotyyppejä määrittelevät syyt työn tekemiselle ja milleniaalien vastausten keskiluvut

Taulukossa samalla värillä väritetyt syyt työn tekemiselle määrittelevät samaa motivaatiotyyppiä, ja vasemmassa reunassa olevat kirjaimet ovat lyhenteitä siitä motivaatiotyypistä, jota kyseinen syy määrittelee. Kirjaimet syitä ennen kertovat, millä tavoin säädeltyä motivaatiota ne kuvaavat. S tarkoittaa sisäisesti säädeltyä motivaatiota, T tarkoittaa tunnistetusti säädeltyä motivaatiota, U&P tarkoittaa ulkoisesti tai pakotetusti säädeltyä motivaatiota ja A viittaa amotivaatioon.

Syyt oman työn tekemiselle	Keskiarvo	Keskihajonta
U&P Se mahdollistaa rahalliset palkkioni	5.79	1.40
S Työni on mielenkiintoista	5.70	1.20
T Koen oman työni merkitykselliseksi	5.43	1.37
S Minusta on mukavaa tehdä työtäni	5.41	1.31
T Työ sopii henkilökohtaisiin arvoihini	5.41	1.38
U&P Silloin olen ylpeä itsestäni	5.28	1.16
S Työtehtäväni ovat innostavia	5.11	1.38
T Se mahdollistaa paremman työsuhteturvan	4.90	1.47
U&P Tämän työn tekemisellä on minulle henkilökohtaista merkitystä	4.70	1.77
U&P Minun pitää todistaa itselleni, että minä pystyn siihen	4.17	1.81
U&P Saadakseni muilta enemmän kunnioitusta (esim. esihenkilö, kollegat, asiakkaat, perhe, ystävät...)	4.01	1.72
U&P Saadakseni muiden hyväksynnän (esim. esihenkilö, kollegat, asiakkaat, perhe, ystävät...)	3.87	1.74
U&P Välttäkseni muiden kritisoinnin (esim. esihenkilö, kollegat, asiakkaat, perhe, ystävät...)	3.52	1.72
U&P Muuten olen pettynyt itseeni	3.36	1.96
U&P Muutoin olen vaarassa menettää työni	3.27	1.57
U&P Muuten tunnen olevani kelvoton	2.93	1.85
A En panosta ja teen vähän työni eteen, koska en koe sen olevan siihen panostamisen arvoista	2.04	1.46
A En panosta, koska koen tuhlaavani aikaa töissä	1.98	1.35
A En panosta ja en tiedä miksi teen tätä työtä, koska se on hyödytöntä	1.73	1.18

Vastaajia eniten motivoi syy työhön panostamiseen oli, että ”Se mahdollistaa rahalliset palkkioni”, ja kyseinen syy sai keskiarvokseen 5.79/7. Tämä syy edustaa ulkoisesti tai pakotetusti säädeltyä motivaatiota. Lukuun ottamatta yhtä syytä (”Silloin olen ylpeä itsestäni”), seuraavana listan kärjessä on kuusi työhön panostamisen syytä, jotka määrittelevät sisäisesti tai tunnistetusti säädeltyä motivaatiota. Niiden keskiarvot vaihtelevat 4.90 ja 5.70 välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että niiden keskiarvo on keskipistettä 4 suurempi ja milleniaalit ovat kokeneet näiden syiden motivoivan heitä työhön panostamiseen. Listan keskiosaan sijoittui ulkoisesti tai pakotetusti säädeltyä motivaatiota määrittelevät syyt, ja niiden keskiarvot vaihtelevat keskipisteen molemmin puolin eli 2.93 ja 4.70 välillä. Amotivaatiota eli motivaation puutetta määrittelevät syyt työn tekemiseen ovat listan alimpina. Näissä keskiarvot lähtevät luvusta 2.04 alaspäin,

mikä viittaa siihen, että vastaajat keskimäärin eivät kokeneet kovin paljon amotivaatiota. Taulukosta voidaan päätellä, että otoksen milleniaalit olivat pääasiassa motivoituneita panostamaan työhönsä. He kokivat enemmän ulkoisesti tai pakotetusti-, tunnistetusti- ja sisäisesti säädeltyä motivaatiota kuin amotivaatiota.

Taulukosta 2 voidaan päätellä, että tutkimukseen osallistuneet milleniaalit olivat pääasiassa töissä sellaisissa paikoissa, joissa he kokivat ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation lisäksi myös tunnistetusti ja sisäisesti säädeltyä motivaatiota. Tämä päättely johtuu siitä, että tunnistetusti ja sisäisesti säädeltyä motivaatiota määrittelevät syyt sijoittuivat taulukon kärkeen, niiden keskiarvot olivat selkeästi keskipisteen yläpuolella (4.90–5.70) ja keskihajonnat eivät olleet merkittävän suuruisia. Milleniaalit näin ollen vaikuttavat olevan sellaisissa paikoissa töissä, joissa heidän työmotivaationsa kallistuu enemmän itse määriteltyyn motivaatioon. Koska milleniaaleilla havaittiin kirjallisuuskatsauksen perusteella olevan useita odotuksia työlleen, voi olla että myös otoksen milleniaalit ovat valinneet työpaikkansa näiden odotusten mukaisesti.

On kuitenkin huomionarvoista, että taulukossa ensimmäisellä sijalla on ulkoisesti tai pakotetusti säädeltyä motivaatiota määrittelevä syy. Milleniaalit toisin sanoen kokivat, että heitä eniten motivoinut syy työn tekemiselle oli mahdolliset rahalliset palkkiot. Tällä löydöksellä voi kuitenkin olla yhteys aiempien tutkimusten tuloksiin. Kuten kirjallisuuskatsauksessakin mainittiin, milleniaalien on havaittu odottavan nopeaa etenemistä, ylennyksiä ja palkankorotuksia (Ng ym., 2010). Tämänkin tutkimuksen tulos voi siis perustua aiemman tutkimuksen havaintoihin milleniaalien odotuksista.

Viimeinen mainitsemisen arvoinen huomio taulukosta on, että keskihajonta on suurimmillaan listan keskelle sijoittuvien ulkoisesti tai pakotetusti säädeltyä motivaatiota määrittelevien syiden kohdalla. Niissä motivaation lähteenä ovat ulkoiset tekijät. Näiden syiden kohdalla keskihajonta vaihtelee 1.57 ja 1.96 välillä, kun taas muita motivaatiotyyppisiä määrittelevien syiden keskihajonnat ovat kaikki alle 1.47. Tämä tarkoittaa sitä, että näiden syiden vastaukset ovat eniten jakaantuneita eri vastausvaihtoehdoille, eli milleniaalien vastaukset eivät ole olleet yhtä yhteneväisiä kuin muiden syiden kohdalla. Näihin listan keskelle sijoittuneisiin ulkoisesti tai pakotetusti säädeltyä motivaatiota määritteleviin syihin on annettu eniten vastauksia lähellä vastausvaihtoehtoa 4 = ”En osaa sanoa”, koska niiden keskiarvot vaihtelevat 2.93 ja 4.70 välillä. Keskiarvojen ja keskihajontojen perusteella nämä syyt siis jakoivat mielipiteitä eniten milleniaalien välillä.

## 4.2 Esihenkilö-alaisuuden laadun vaikutus milleniaalien kokemuksen työmotivaatiotyyppisiin

### 4.2.1 Keskiluvut ja korrelaatiot

Taulukossa 3 on kaikkien riippumattomien ja välimatka-asteikollisten muuttujien keskiluvut. Muuttujien koulutustausta, aika esihenkilön alaisena ja kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa keskiarvoja ei ole kovin mielekästä tulkita, mutta ne viittaavat seuraaviin asioihin. Kuten jo aiemmin mainittiin, suurin osa vastaajista oli opiskellut yliopistossa. Koulutustaustan keskiarvo 5.92 osuikin sopivasti vastausvaihtoehtojen 5 = *Yliopisto, alempi* ja 6 = *Yliopisto, ylempi* välille (jokaisen vastausvaihtoehdon numero siirtyi alkuperäisestä yhden alaspäin, koska vastausvaihtoehto 1 = *Peruskoulu* poistui). Esihenkilön alaisena vietetyn ajan keskiarvo 2.09 osuu vastausvaihtoehdon 2 = *6–12 kuukautta* tienoille. Esihenkilön ja alaisen kanssakäymisen määrän keskiarvo 1.98 osuu vastausvaihtoehdon 2 = *Jutteleminen muutaman kerran viikossa* tienoille. Esihenkilö-alaisuuden laadun keskiarvojen yhteenlaskettu keskiarvo on 4.96, mikä viittaa siihen, että tutkimukseen osallistuneilla milleniaaleilla oli keskimäärin korkealaatuisempia suhteita esihenkilöidensä kanssa. Dummy-muuttujien (K1 ja K5) osalta on taulukossa esitetty vain niiden vastausmäärien prosenttiosuudet. Prosenttiosuuksien yhteenlasketun summan jälkeen jäljelle jää viitearvon prosenttiosuus sadasta (Muu = 0,6 % ja Välillä eri paikassa ja välillä fyysisesti samassa paikassa kuin minä = 52,1 %). Koska dummy-muuttujat esitetään eri tavalla, niitä myös käsitellään eri tavalla tulevaisuudessa. Niiden käsitteleminen selitetään regressioanalyysien tuloksia raportoidessa.

Taulukko 3 Riippumattomien muuttujien keskiluvut

Muuttuja	Keskiarvo / dummy-muuttujien prosenttiosuus	Keskihajonta
K1: Mies	37,9%	-
K1: Nainen	61,5%	-
K2: Koulutustausta	5,92	1,40
K3: Aika esihenkilön alaisena	2,09	1,14
K4: Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa	1,98	,97
K5: Fyysisesti samassa paikassa kuin minä	29,0%	-
K5: Pelkästään eri paikassa kuin minä	18,9%	-
Esihenkilö-alaisuuden laadun keskiarvo	4,96	1,22

Taulukossa 4 on välimatka-asteikollisten muuttujien väliset korrelaatiot. Koska muuttujien yhteyttä toisiinsa testattiin Pearsonin korrelaatiolla (liite 7), edellytyksenä oli muuttujien välimatka-asteikollisuus (Pallant, 2016). Siksi taulukossa ei ole kontrollimuuttujia sukupuoli tai kanssakäymisen määrää esihenkilön kanssa. Muuttujien yhteyttä toisiinsa testattiin, koska haluttiin selvittää esiintyykö riippumattomien muuttujien välillä suurta korrelaatiota, joka viittaisi multikolinearisuuteen. Sitä halutaan välttää regressioanalyysia laatiessa. Korrelaatiokertoimista nähdään, että vaikka kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa korreloi esihenkilö-alaisuuden kanssa (-.305,  $p < 0.01$ ), riippumattomien muuttujien keskinäiset korrelaatiot eivät ole kovin suuria (< .700), joten multikolinearisuutta ei esiinny. Tätä päätelmää tukevat myös toleranssi- ja VIF-arvot, joiden tulee olla yli 0.1 ja alle 10, jotka molemmat toteutuivat aineistossa (liite 8). (Pallant, 2016.)

Taulukko 4 Muuttujien väliset korrelaatiot

Muuttuja	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Koulutustausta							
2. Aika esihenkilön alaisena	-.126						
3. Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa	.099	-.030					
4. Sisäisesti säädellyn motivaation keskiarvo	<b>.233**</b>	-.064	-.057				
5. Tunnistetusti säädellyn motivaation keskiarvo	<b>.209**</b>	-.082	-.029	<b>.773**</b>			
6. Ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation keskiarvo	.016	.028	<b>.189*</b>	-.014	.043		
7. Amotivaation keskiarvo	-.150	<b>.189*</b>	.007	<b>-.590**</b>	<b>-.554**</b>	.009	
8. Esihenkilö-alaisuuden laadun keskiarvo	-.058	-.020	<b>-.305**</b>	<b>.434**</b>	<b>.314**</b>	.022	<b>-.250**</b>

\*\*  $p < 0,01$

\*  $p < 0,05$

Korrelaatiotaulukon mukaisesti tilastollisesti merkittäviä korrelaatioita löytyi muun muassa esihenkilö-alaisuuden laadun ja eri työmotivaatiotyyppien välillä pois lukien ulkoisesti tai pakotetusti säädelty motivaatio. Esihenkilö-alaisuus korreloi positiivisesti sekä sisäisesti säädellyn motivaation (.434,  $p < 0.01$ ) että tunnistetusti säädellyn motivaation (.314,  $p < 0.01$ ). Positiivinen korrelaatio tarkoittaa, että kun toisen muuttujan arvo kasvaa, myös toisen muuttujan arvo kasvaa. Amotivaation eli motivaation puutteen kanssa esihenkilö-alaisuus korreloi negatiivisesti (-.250,  $p < 0.01$ ). Negatiivinen korrelaatio tarkoittaa, että toisen muuttujan arvon kasvaessa toisen muuttujan arvo laskee. Kontrollimuuttujista koulutustausta korreloi sisäisesti- ja tunnistetusti säädeltyjen motivaatioiden kanssa (.233 ja .209,  $p < 0.01$ ), aika esihenkilön alaisena korreloi amotivaation kanssa (.189,  $p < 0.05$ ) ja kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa korreloi ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation kanssa (.189,  $p < 0.05$ ). Näitä



kontrollimuuttujia oli siis hyvä kontrolloida tutkimuksessa, koska niillä oli vaikutusta työmotivaatiotyyppeihin.

#### 4.2.2 Regressioanalyysit

Hierarkkiset regressioanalyysit tehtiin, jotta voitiin tarkastella esihenkilö-alaisuuden laadun vaikutusta milleniaalien eri työmotivaatiotyyppeihin, kun alaisen sukupuoli, koulutustausta, aika esihenkilön alaisena, kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa ja esihenkilön sijainti suhteessa alaiseen olivat kontrolloituina. Koska regressioanalyysissä voi tarkastella vain yhtä selitettävää muuttujaa kerrallaan (Pallant, 2016), tehtiin regressioanalyysi erikseen kaikille tutkielmassa määritellyille neljälle eri työmotivaatiotyypille. Analyysin riippuva muuttuja oli siis vuorollaan joko sisäisesti säädelty motivaatio, tunnistetusti säädelty motivaatio, ulkoisesti tai pakotetusti säädelty motivaatio tai amotivaatio.

Taulukossa 5 on esitetty ensimmäisen laaditun hierarkkisen regressioanalyysin tärkeimpiä tunnuslukuja, kun riippuvana muuttujana oli sisäisesti säädelty motivaatio, kuten taulukon yläosassa näkyy. Korostetut tunnusluvut taulukossa tarkoittavat, että ne ovat tilastollisesti merkitseviä. Taulukossa  $R^2$ -luvun muutos kertoo riippumattomien muuttujien selitysasteet riippuvalla muuttujalla. Esihenkilö-alaisuuden laatu selittää näin ollen erittäin tilastollisesti merkitsevästi ( $p = .000 < 0.001$ ) 17,4 % milleniaalien sisäisesti säädellystä motivaatiosta, kun alaisen sukupuoli, koulutustausta, aika esihenkilön alaisena, kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa ja esihenkilön sijainti suhteessa alaiseen ovat kontrolloituina. Ensimmäisenä testattujen kontrollimuuttujien selitysaste ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $.073, p = .086 > 0.05$ ). Tilastollisesti merkittävät beta- eli regressiokertoimet ovat esihenkilö-alaisuuden laadulla ( $\beta = 0.442, p = .000 < 0.001$ ) ja koulutustaustalla ( $\beta = 0.184, p = .010 < 0.05$ ). Tämä tarkoittaa, että jos esihenkilö-alaisuuden laadun keskiarvo siis kasvaa yhden yksikön, sisäisesti säädellyn motivaation keskiarvo kasvaa 0.442 yksikköä. Koulutustaustan regressiokerroin viittaa siihen, että mitä korkeammin koulutettu alainen on, sitä enemmän sisäisesti säädeltyä motivaatiota hän keskimäärin kokee. Näillä ilmiöillä on näin ollen positiivinen lineaarinen yhteys.

Taulukko 5 1. regressioanalyysin tunnusluvut

Riippuva muuttuja = Sisäisesti säädelty motivaatio

Muuttuja	R <sup>2</sup> -luvun muutos	$\beta$	p
Kontrollimuuttujat	.073		.086
K1: Mies		.265	.551
K1: Nainen		.283	.524
K2: Koulutustausta		<b>.184</b>	<b>.010</b>
K3: Aika esihenkilön alaisena		-.008	.917
K4: Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa		.033	.667
K5: Fyysisesti samassa paikassa kuin minä		-.108	.157
K5: Pelkästään eri paikassa kuin minä		-.028	.711
<b>Esihenkilö-alaisuuden laatu</b>	<b>.174</b>	<b>.442</b>	<b>.000</b>

Taulukossa 6 on esitetty toisen regressioanalyysin tunnuslukuja, ja siinä riippuvana muuttujana oli tunnistetusti säädelty motivaatio. Esihenkilö-alaisuuden laatu selittää 9,7 % ( $p = .000 < 0.001$ ) milleniaalien tunnistetusti säädelystä motivaatiosta, kun kontrollimuuttujien selitysosuus on jo huomioitu. Kontrollimuuttujien selityssaste ei ole tilastollisesti merkitsevä (.065,  $p = .139 > 0.05$ ). Tämänkin selitettävän muuttujan kohdalla tilastollisesti merkittävät regressiokertoimet ovat esihenkilö-alaisuuden laadulla ( $\beta = 0.330$ ,  $p = .000 < 0.001$ ) ja koulutustaustalla ( $\beta = 0.158$ ,  $p = .036 < 0.05$ ). Esihenkilö-alaisuudella ja koulutustaustalla on näin ollen positiivinen lineaarinen yhteys molempiin enemmän itse määriteltyihin motivaatioihin.

Taulukko 6 2. regressioanalyysin tunnusluvut

Riippuva muuttuja = Tunnistetusti säädelty motivaatio

Muuttuja	R <sup>2</sup> -luvun muutos	$\beta$	p
Kontrollimuuttujat	.065		.139
K1: Mies		.852	.070
K1: Nainen		.903	.055
K2: Koulutustausta		<b>.158</b>	<b>.036</b>
K3: Aika esihenkilön alaisena		-.037	.629
K4: Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa		.032	.695
K5: Fyysisesti samassa paikassa kuin minä		-.044	.585
K5: Pelkästään eri paikassa kuin minä		-.016	.837
<b>Esihenkilö-alaisuuden laatu</b>	<b>.097</b>	<b>.330</b>	<b>.000</b>

Taulukossa 7 on kolmannen regressioanalyysin tunnuslukuja, kun riippuvana muuttujana oli ulkoisesti tai pakotetusti säädelty motivaatio. Esihenkilö-alaissuhteen laatu ei näytä selittävän tilastollisesti merkitsevästi ( $.011$ ,  $p = .165 > 0.05$ ) milleniaalien ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation vaihtelua, kun kontrollimuuttujien selitysosuus on jo huomioitu. Jos tuo tunnusluku olisi ollut tilastollisesti merkittävä, esihenkilö-alaissuhteella olisi silti ollut erittäin pieni selitysosuus (1,1 %) riippuvalla muuttujalle. Kontrollimuuttujat sen sijaan yhdessä selittävät tilastollisesti merkitsevästi 9,0 % ( $p = .031 < 0.05$ ) selitettävän muuttujan vaihtelusta. Tilastollisesti merkittävät regressiokertoimet ovat tässä tapauksessa kanssakäymisen määrällä esihenkilön kanssa ( $\beta = 0.170$ ,  $p = .045 < 0.05$ ) sekä eri sukupuolilla ( $\beta = 0.992$ ,  $p = .042 < 0.05$  ja  $\beta = 1.155$ ,  $p = .018 < 0.05$ ). Tästä voidaan päätellä, että esihenkilö-alaissuhteella ei ole tilastollisesti merkitsevää lineaarista yhteyttä ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation kanssa, mutta jos tuo yhteys olisi ollut tilastollisesti merkitsevä, se olisi ollut positiivinen. Sen sijaan kanssakäymisen määrällä esihenkilön kanssa on lineaarinen yhteys niin, että mitä enemmän kanssakäymistä alaisen ja esihenkilön välillä on, sitä enemmän ulkoisesti tai pakotetusti säädeltyä motivaatiota alainen kokee. Tämä tulos voi johtua siitä, että mitä enemmän alainen ja esihenkilö ovat tekemisissä, sitä enemmän alainen voi kokea hänen toimintaansa seurattavan tai että hänen pitää todistella tekevänsä työnsä riittävän hyvin.

Koska sukupuolet lisättiin analyysiin dummy-muuttujina, niiden tuloksia tulkitaan eri tavalla. Muuttujien ”Mies” ja ”Nainen” tunnuslukuja verrataan niiden viitearvoon ”Muu”, mikä tarkoittaa sitä, että miehen ulkoisesti tai pakotetusti säädelty motivaatio on keskimäärin 0.992 keskiarvoyksikköä ja naisen 1.155 keskiarvoyksikköä suurempi kuin muu-sukupuolen. Koska muu-sukupuolisia oli otoksessa vain yksi kappale, on tässä tapauksessa mielekkäämpää verrata naisten ja miesten tuloksia toisiinsa. Tästä voidaan siis johtaa, että naiset kokivat enemmän ulkoisesti tai pakotetusti säädeltyä motivaatiota kuin miehet.

Taulukko 7 3. regressioanalyysin tunnusluvut

Riippuva muuttuja = Ulkoisesti tai pakotetusti säädelty motivaatio

Muuttuja	R <sup>2</sup> -luvun muutos	$\beta$	p
Kontrollimuuttajat	<b>.090</b>		<b>.031</b>
K1: Mies		<b>.992</b>	<b>.042</b>
K1: Nainen		<b>1.155</b>	<b>.018</b>
K2: Koulutustausta		-.039	.613
K3: Aika esihenkilön alaisena		.072	.363
K4: Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa		<b>.170</b>	<b>.045</b>
K5: Fyysisesti samassa paikassa kuin minä		-.063	.451
K5: Pelkäästään eri paikassa kuin minä		.046	.577
Esihenkilö-alaisuuden laatu	<b>.011</b>	.111	.165

Taulukossa 8 on neljännen ja viimeisen regressioanalyysin tunnuslukuja, ja siinä riippuvana muuttujana oli amotivaatio eli motivaation puute. Esihenkilö-alaisuuden laatu selittää 6,8 % ( $p = .000 < 0.001$ ) milleniaalien amotivaatiosta, kun kontrollimuuttujien selitysosuus on jo huomioitu. Esihenkilö-alaisuuden laadun lisäksi myös kontrollimuuttajat yhdessä selittävät 9,7 % ( $p = .019 < 0.05$ ) amotivaation vaihtelusta. Tilastollisesti merkittävät regressiokertoimet ovat esihenkilö-alaisuuden laadulla ( $\beta = -0.278$ ,  $p = .000 < 0.001$ ), ajalla esihenkilön alaisena ( $\beta = 0.165$ ,  $p = .031 < 0.05$ ) sekä eri sukupuolilla ( $\beta = -1.351$ ,  $p = .004 < 0.01$  ja  $\beta = -1.414$   $p = .003 < 0.01$ ). Tämä tarkoittaa, että jos esihenkilö-alaisuuden laadun keskiarvo kasvaa yhden yksikön, amotivaation keskiarvo laskee 0.278 yksikköä. Näillä ilmiöillä on negatiivinen lineaarinen yhteys. Mielenkiintoinen huomio näistä tuloksista on, että mitä pidempään alaiset olivat olleet esihenkilönsä alaisuudessa, sitä enemmän he kokivat amotivaatiota. Tämä voi tarkoittaa, että alainen on ehkä voinut tutustua esihenkilöönsä pidemmän ajan kuluessa ilman, että esihenkilö on onnistunut motivoimaan alaista tai sitten tutustuminen on jäänyt heikoksi ja alainen ei siksi ole motivoitunut esihenkilönsä toiminnan tuloksena. Kyseinen kerroin ei kuitenkaan ole suuri. Regressiokertoimista voidaan myös tulkita, että naiset kokivat vähemmän amotivaatiota kuin miehet, vaikka ero sukupuolien välillä on pieni.

Taulukko 8 4. regressioanalyysin tunnusluvut

Riippuva muuttuja = Amotivaatio

Muuttuja	R <sup>2</sup> -luvun muutos	$\beta$	p
Kontrollimuuttujat	<b>.097</b>		<b>.019</b>
K1: Mies		<b>-1.351</b>	<b>.004</b>
K1: Nainen		<b>-1.414</b>	<b>.003</b>
K2: Koulutustausta		-.078	.298
K3: Aika esihenkilön alaisena		<b>.165</b>	<b>.031</b>
K4: Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa		-.057	.488
K5: Fyysisesti samassa paikassa kuin minä		.024	.766
K5: Pelkästään eri paikassa kuin minä		.075	.348
<b>Esihenkilö-alaissuhteen laatu</b>	<b>.068</b>	<b>-.278</b>	<b>.000</b>

Regressioanalyysien tulosten mukaisesti esihenkilö-alaissuhteen laatu selittää tilastollisesti merkitsevästi sisäisesti ja tunnistetusti säädeltyjä motivaatioita, kuten myös amotivaatiota. Esihenkilö-alaissuhteen laatu ei selittänyt tilastollisesti merkitsevästi ulkoisesti tai pakotetusti säädeltyä motivaatiota. Regressioanalyysien tulosten voidaan väittää tukevan kirjallisuuskatsaukseen perustuvia oletuksia siitä, että esihenkilö-alaissuhteen laadulla on vaikutus milleniaalien kokemuksiin eri työmotivaatiotyyppeihin, koska kolmessa analyysissä neljästä tämä piti paikkansa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Esihenkilöt kohtaavat uusia haasteita, kun työelämän nuorimman sukupolven eli milleniaalien osuus työväestöstä kasvaa vallitsevaksi osuudeksi. Esihenkilöiden kannattaa kiinnittää huomiota milleniaalien odotuksiin ja pyrkiä täyttämään ne, koska laadukkaat esihenkilö-alaisuus suhteet edistävät alaisten työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, organisaatioon sitoutumista (Graves & Luciano, 2013) sekä alaisen antamaa työpanosta (Buch ym., 2014). Koska työmotivaation on havaittu olevan avainasemassa näiden lopputulemien aikaansaamisessa, tulisi esihenkilöiden ja alaisten välisten suhteiden vaikutusta alaisten kokemaan työmotivaatioon tutkia tarkemmin ja juuri milleniaalien keskuudessa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen vaikutus esihenkilön ja milleniaalialaisen välisellä suhteella on siihen, minkä tyyppistä motivaatiota milleniaali kokee työssään. Näin pystyttiin saada selville, miten esihenkilö-alaisuus suhteet voivat työmotivaation välittämänä vaikuttaa myös muihin lopputulemiin, kuten alaisen työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen ja työpanoksen antamiseen. Tutkimus perustui aiempaan kirjallisuuteen tutkittavista ilmiöistä. Työmotivaatiota tutkittiin tunnetun motivaatioteorian, itsemääräämisteorian, pohjalta ja esihenkilö-alaisuus suhdetta tutkittiin esihenkilö-alaisuus suhdeteorian pohjalta. Määrällisellä tutkimuksella selvitettiin, miten milleniaalialaisen itse arvioiman esihenkilö-alaisuus suhteen laatu vaikuttaa siihen, mitä työmotivaatiotyyppiä milleniaali kokee. Neljä eri motivaatiotyyppiä olivat sisäisesti säädelty motivaatio, tunnistetusti säädelty motivaatio, ulkoisesti tai pakotetusti säädelty motivaatio sekä amotivaatio. Alaiset, joita tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, olivat milleniaalisukupolven jäsenet, eli vuosina 1981–1999 syntyneet henkilöt.

Tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin kautta selvisi, että esihenkilö-alaisuus suhteen laadulla on positiivinen yhteys milleniaalien kokemiin autonomisiin työmotivaatiotyyppihin. Toisin sanoen, esihenkilö-alaisuus suhteen laadun kasvaessa, myös sisäisesti ja tunnistetusti säädellyt motivaatiot kasvoivat. Tämä löydös on yhteydessä aiemman esihenkilö-alaisuus suhteen ja motivaatiotyyppien tarkastellessa tutkimuksen kanssa, koska myös siinä sisäisesti säädellyn motivaation kokemusten havaittiin kasvavan korkealaatuisen esihenkilö-alaisuus suhteen seurauksena (Graves & Luciano, 2013). Tässä tutkimuksessa esihenkilö-alaisuus suhteella havaittiin kuitenkin olevan yhteys myös milleniaalien amotivaatioon eli motivaation puutteeseen, mutta tämä yhteys oli

negatiivinen. Korkealaatuinen esihenkilö-alaissuhde siis vähensi amotivaation kokemuksia. Ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation kanssa esihenkilö-alaissuhteella ei tässä tutkimuksessa havaittu merkittävää yhteyttä.

Kuviossa 9 on esitetty tutkimuksen neljä hypoteesia sekä niiden tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin kautta saadut tulokset. Tämän tutkimuksen perusteella kolme esitetyistä tutkimushypoteeseista hyväksytään, kun taas yksi hylätään. Hypoteesien hyväksymisellä ja hylkäämisellä päästään vastaamaan tutkimuskysymykseen, joka kuului seuraavasti: *Miten esihenkilö-alaissuhteen laatu vaikuttaa milleniaalialaisen kokemaan työmotivaatiotyyppiin?*

Taulukko 9 Hypoteesien hyväksyminen tai hylkääminen

H	Hypoteesi	Hyväksytään/hylätään
H1	Korkean laadun esihenkilö-alaissuhteella on positiivinen yhteys alaisen kokeman autonomisen motivaation kanssa, kun säätely on sisäistä.	Hyväksytään
H2a	Korkean laadun esihenkilö-alaissuhteella on positiivinen yhteys alaisen kokeman kontrolloidun motivaation kanssa, kun säätely on tunnistettua.	Hyväksytään
H2b	Korkean laadun esihenkilö-alaissuhteella on negatiivinen yhteys alaisen kokeman kontrolloidun motivaation kanssa, kun säätely on pakotettua tai ulkoista.	Hylätään
H3	Korkean laadun esihenkilö-alaissuhteella on negatiivinen yhteys alaisen kokeman amotivaation kanssa.	Hyväksytään

Esihenkilö-alaissuhteen laadulla on tämän tutkimuksen mukaan todistetusti vaikutus milleniaalin kokemiin työmotivaatiotyypeihin. Tämän vuoksi esihenkilöiden kannattaa kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia suhteita he milleniaalien kanssa luovat. Jos esihenkilöt pystyvät luomaan korkealaatuisia suhteita milleniaalien kanssa ja siten myös kasvattamaan milleniaalien autonomisia työmotivaatiotyyppisiä, edistävät he samalla milleniaalien työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, organisaatioon sitoutumista (Graves & Luciano, 2013) ja alaisen antamaa työpanosta (Buch ym., 2014). On tietysti huomioitava, että mitä enemmän esihenkilöillä on alaisia, sitä vaikeampi heidän on luoda jokaisen alaisen kanssa korkealaatuinen suhde, koska yksittäisen alaisen odotusten täyttämiseksi on vähemmän aikaa. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajaorganisaatioiden kannattaa pitää yksittäisten esihenkilöiden alaisten määrä maltillisena, mikäli ne haluavat alaistensa kokevan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, sitoutuvan organisaatioon sekä antavan korkeamman työpanoksensa. Erillisten koulutusohjelmien järjestämistä esihenkilöille

milleniaalien muita sukupolvia korkeampien odotusten täyttämistä kuitenkin suositellaan harkinnanvaraisesti. Niin ikä sukupolvien välisten eroavaisuuksien huomioon ottamisen potentiaalisia hyötyjä tulisi verrata niiden huomioimisen kustannuksiin.

Tutkielman rajoitteet, jotka varmasti vaikuttivat osaltaan tuloksiin, liittyivät tutkimuksessa kerättyyn aineistoon. Ensinnäkin, moni vastaajista oli ollut nykyisen esihenkilön alaisena vasta alle kuusi kuukautta. Tämä saattoi johtua siitä, että kyselytutkimukseen pystyi vastaamaan kesällä vain kolmen viikon aikana. Moni varsinkin milleniaalien nuorimmista vastaajista oli tämän johdosta saattanut vasta aloittaa kesätyöt vain vähän ennen tähän kyselyyn vastaamista. Toiseksi, otoksen ikäjakauma ei edustanut kovin tasaisesti milleniaalien 19 eri syntymävuotta, koska yli puolet vastaajista oli syntynyt vain neljän eri vuoden aikana. Kolmanneksi, aineisto ei täyttänyt kiittävästi kaikkia regressioanalyysin edellytyksiä, jotta aineistosta saisi aikaiseksi kaikista luotettavimpia analyyseja ja tuloksia. Tämä johtui siitä, että eri motivaatiotyyppien keskiarvot eivät olleet normaalijakautuneita. Rajoitteet huomioon ottaen tämä tutkimus on kuitenkin osoittanut esihenkilö-alaisuuden merkityksen olemassa olon työelämän uusimmalle vallitsevalle sukupolvelle eli milleniaaleille.

Aiemmissä tutkimuksissa ei ole kiinnitetty huomiota tekijöihin, jotka todistetusti vaikuttaisivat milleniaalien työmotivaatioon. Tämän tutkimuksen myötä voidaan sanoa, että esihenkilö-alaisuus on tällainen tekijä. Näin ollen tällä tutkimuksella on tieteellistä uutuusarvoa. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tutkia esihenkilö-alaisuuden laadun lisäksi samalla myös muita milleniaalien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tällöin saataisiin selville esihenkilö-alaisuuden laadun suhteellinen vaikuttavuus. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia esihenkilö-alaisuuden laadun vaikutusta kaikkiin työmotivaatiotyyppihin eri sukupolvien alaisten kesken, koska tässä tutkimuksessa ei voitu todistaa eri sukupolvien välisiä eroja esihenkilö-alaisuuden laadun vaikutusten suhteen vaan uskomus niiden eroavaisuuksista perustui muille tutkimuksille.



## LÄHTEET

- Baker Rosa, Nicole M. – Hastings, Sally O. (2018) Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 (4), 920–930.
- Barling, Julian – Weber, Tom – Kelloway, Kevin (1996) Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 (6), 827–832.
- Bernerth, Jeremy – Armenakis, Achilles A. – Feild, Hubert S. – Giles, William F. – Walker, H. Jack (2007) Leader-member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, 979–1003.
- Bernerth, Jeremy – Aguinis, Herman (2015) A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage. *Personnel Psychology*, Vol. 69 (1), 229–283.
- Buch, Robert – Kuvaas, Bård – Dysvik, Anders – Schyns, Birgit (2014) If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: The moderating role of work motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 (8), 725–739.
- Burkus, David (2010) Developing the Next Generation of Leaders: How to Engage Millennials in the Workplace. *Leadership Advance Online*, Vol. (19), 1554–3757.
- Campione, Wendy A. (2015) Corporate Offerings: Why Aren't Millennials Staying? *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 17 (4), 60–75.
- Cennamo, Lucy – Gardner, Dianne (2008) Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (8), 891–906.
- Cerasoli, Christopher P. – Nicklin, Jessica M. – Ford, Michael T. (2014) Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 140 (4), 980–1008.
- Chou, Shih Yung (2012) Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2 (2), 71–83.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.

- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (2008) Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health. *Canadian Psychology*, Vol. 49 (3), 182–185.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publishing, Los Angeles.
- Eyal, Ori – Roth, Guy (2010) Principals' leadership and teachers' motivation – Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 (3), 256–275.
- Fernet, Claude – Trépanier, Sarah-Genevieve – Austin, Stéphanie – Gagné, Marylene – Forest, Jacques (2015) Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, Vol. 29 (1), 11–31.
- Gagné, Meryléne – Deci, Edward L. (2005) Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (4), 331–362.
- Gagné, Marylene – Forest, Jacques – Vansteenkiste, Maarten – Crevier-Braud, Laurence – van den Broeck, Anja – Aspeli, Ann Kristin – Bellerose, Jenny – Benabou, Charles – Chemolli, Emanuela – Güntert, Stefan Tomas – Halvari, Hallgeir – Indiyastuti, Devani Laksmi – Johnson, Peter A. – Molstad, Marianne Hauan – Naudin, Mathias – Ndao, Assane – Olafsen, Anja Hagen – Roussel, Patrice – Wang, Zheni – Westbye, Cathrine (2015) The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24 (2), 178–196.
- Gerstner, Charlotte R. – Day, David V. (1997) Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 (6), 827–844.
- Gong, Baiyun – Greenwood, Regina – Hoyte, David – Ramkisson, Arlene – He, Xin (2017) Millennials and organizational citizenship behavior – The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, Vol. 41 (7), 774–788.
- Graen, George B. – Uhl-Bien, Mary (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, Vol. 6 (2), 219–247.

- Graves, Laura – Luciano, Margaret (2013) Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, Vol. 37 (3), 518–536.
- Heale, Roberta – Twycross, Alison (2015) Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-based Nursing* Vol. 18 (3), 66–67.
- Hershatter, Andrea – Epstein, Molly (2010) Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, 211–223.
- Herzberg, F. – Mausner, B. – Snyderman, B.B. (1967) *The Motivation to Work*. 2. painos, Wiley, New York, NY.
- Hooper, Danica T. – Martin, Robert (2008) Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 (1), 20–30.
- Howard, Joshua – Gagné, Marylene – Morin, Alexandre J.S. – Broeck, Anja Van Den (2016) Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 95, 74–89.
- Joshi, Ankur – Kale, Saket – Chandel, Satish – Pal, D. K. (2015) Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science and Technology*, Vol. 7 (4), 396–403.
- Kanfer, Ruth – Frese, Michael – Johnson, Russell E. (2017) Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102 (3), 338–355.
- Kultalahti, Susanna – Viitala, Riitta (2014) Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 (4), 569–582.
- Kuvaas, Bård – Buch, Robert – Dysvik, Anders – Haerem, Thorvald (2012) Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, 756–765.
- Latham, Gary P. – Locke, Edwin A. (1979) Goal-Setting – A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, Vol. 8 (2), 68–80.
- Lincoln, Y.S. – Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, California. 316–319.
- Lunenburg, Fred C. (2010) Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *Journal of Management, Business and Administration*, Vol. 13 (1), 1–5.

- Martin, Robin – Guillaume, Yves – Thomas, Geoff – Lee, Allan – Epitropaki, Olga (2016) Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, Vol. 69, 67–121.
- Maslow, Abraham H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, 370–96.
- McCusker, K. – Gunaydin, S. (2015) Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, Vol. 30 (7), 537–542.
- Ng, Eddy – Schweitzer, Linda – Lyons, Sean (2010) New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, 281–292.
- Olutade, M. – Liefoghe, A. – Olakunle A.O. (2015) Influence of Entrepreneurial Skills on Employees' Motivation and Job Satisfaction: A Leader Member Exchange (LMX) Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 5 (9), 188–214.
- Orb, A. – Eisenhauer, L. – Wynaden, D. (2001) Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 33 (1), 93–96.
- Pallant, Julie (2016) *SPSS Survival Manual*. 6. uud. p. McGraw-Hill Education, Berkshire.
- Pinder, Craig C. (1998) *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, 54–67.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Vol. 55 (1), 68–78.
- Sears, Greg J. – Holmvall, Camilla M. (2010) The Joint Influence of Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 (4), 593–605.
- Smola, Karen W. – Sutton, Charlotte D. (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 (4), 363–382.

- Thompson, Charles – Gregory, Jane Brodie (2012) Managing Millennials: A Framework For Improving Attraction, Motivation and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 15, 237–246.
- Twenge, Jean M. – Campbell, Stacy M. – Hoffman, Brian J. – Lance, Charles E. (2010) Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36 (5), 1117–1142.
- Wiley, Carolyn (1995) What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18 (3), 263– 280.
- Wong, Melissa – Gardiner, Elliroma – Lang, Whitney – Coulon, Leah (2008) Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (8), 878–890.
- Yukl, Gary A. – O’Donnell, Mark – Taber, Thomas (2008) Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 (4), 289–299.

## LIITTEET

### **Liite 1 Kyselylomakkeen etusivu**

Hei!

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälainen vaikutus esihenkilön ja alaisen välisen suhteen laadulla on alaisen kokemaan työmotivaatioon. Tutkimuksessa keskitytään työelämän nuorimpaan sukupolveen eli milleniaaleihin. Vastaa kyselyyn vain, jos olet syntynyt 1981–1999.

Kysely on anonymi eli kenenkään henkilötietoja ei kysytä eikä vastauksia voida yhdistää vastanneeseen henkilöön. Kyselyyn vastaaminen vie sinulta noin 5–10 minuuttia.

Tämä kyselytutkimus on osa pro gradu -tutkielmaa, joka tehdään Turun kauppakorkeakoulun johtamisen ja organisoinnin pääaineeseen.

Nea Taittonen

Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto

### **Liite 2 Kyselyn taustakysymykset vastaajasta ja vastaajan esihenkilöstä**

#### 1. Syntymävuosi

1981

1982

1983

1984

1985

1986

1987

1988

1989

1990

1991

1992

1993

1994

1995

1996

1997

1998

1999

En ole milleniaali, mutta haluan vastata kyselyyn

## 2. Sukupuoli

Mies

Nainen

Muu

## 3. Koulutustausta

Valitse korkeimman asteen tutkintosi ja tarkenna opintojasi (esim. pääaine, erikoistumissuuntaus):

Peruskoulu

Lukio

Ammattikoulu

Ammattikorkeakoulu, alempi korkeakoulututkinto

Ammattikorkeakoulu, ylempi korkeakoulututkinto

Yliopisto, alempi korkeakoulututkinto

Yliopisto, ylempi korkeakoulututkinto

Tohtori

## 4. Millä alalla toimivassa yrityksessä olet töissä tai mitä yritys tekee?

## 5. Minkä tason työtehtäviä teet?

Johtotehtäviä (strategian-, budjettien- ja operationaalisten linjausten päättämistä – esim. markkinointijohtaja)

Erytisasiantuntija- ja esimiestehtäviä (vaativampaa kehittämistä ja suunnittelua – esim. markkinointipäällikkö)

Asiantuntijatehtäviä (suunnittelua, soveltamista tai neuvonantoa – esim.

Markkinointisuunnittelija)

Ammattitehtäviä (rutiiniluonteisemmat avustavat tehtävät – esim. markkinointiassistentti)

6. Kuinka usein teet töitä?

Valitse parhaiten työsuhdettasi kuvaava vaihtoehto:

5 kokonaista työpäivää viikossa

3–4 kokonaista työpäivää viikossa

1–2 kokonaista työpäivää viikossa

Satunnaisia työtunteja viikossa

7. Kuinka pitkään sinulla on ollut nykyinen esihenkilösi?

6 kuukautta tai vähemmän

6–12 kuukautta

1–3 vuotta

3–5 vuotta

5 vuotta tai enemmän

8. Esihenkilösi on

Mies

Nainen

Muu

9. Onko esihenkilösi suomalainen?

Kyllä

Ei (tarkenna, minkä maalainen hän on)

10. Minkä ikäinen luulet esihenkilösi olevan?

Selkeästi nuorempi kuin minä (n. 10–15 vuotta)

Vähän nuorempi kuin minä (n. 5 vuotta)

Suunnilleen saman ikäinen

Vähän vanhempi kuin minä (n. 10 vuotta)

Selkeästi vanhempi kuin minä (n. 20–30 vuotta)

11. Missä esihenkilösi tekee töitä?

Fyysisesti samassa paikassa kuin minä

Välillä eri paikassa ja välillä fyysisesti samassa paikassa kuin minä



Pelkästään eri paikassa kuin minä

12. Kuinka usein olet tekemisissä esihenkilösi kanssa?

Juttelemme melkein joka päivä

Juttelemme muutaman kerran viikossa

Juttelemme joka toinen viikko

Juttelemme kerran kuukaudessa

Emme oikeastaan juttele ikinä

13. Työskenteletkö itse esihenkilötehtävissä?

Kyllä

En

16. Tässä kyselyssä tarkasteltiin työmotivaatiota ja suhdetta esihenkilön kanssa. Ennen kuin lopetat kyselyn, tuleeko sinulla mieleen vielä jotakin lisättävää liittyen vastauksiisi tai kyselyn aiheisiin?

### **Liite 3            Moniulotteinen työmotivaatioskaala**

Miksi panostat nykyiseen työhösi? Pohdi ja arvioi asteikolla 1–7, kuinka samaa mieltä olet väittämistä.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Osittain eri mieltä

4 = En osaa sanoa

5 = Osittain samaa mieltä

6 = Melko samaa mieltä

7 = Täysin samaa mieltä

- Työni on mielenkiintoista
- Minusta on mukavaa tehdä työtäni
- Työtehtäväni ovat innostavia
- Koen oman työni merkitykselliseksi
- Tämän työn tekemisellä on minulle henkilökohtaista merkitystä

- Työ sopii henkilökohtaisiin arvoihini
- Muuten olen pettynyt itseeni
- Muuten tunnen olevani kelvoton
- Silloin olen ylpeä itsestäni
- Minun pitää todistaa itselleni, että minä pystyn siihen
- Se mahdollistaa rahalliset palkkioni
- Se mahdollistaa paremman työsuhdeturvan
- Muutoin olen vaarassa menettää työni
- Saadakseni muiden hyväksynnän (esim. esihenkilö, kollegat, asiakkaat, perhe, ystävät...)
- Saadakseni muilta enemmän kunnioitusta (esim. esihenkilö, kollegat, asiakkaat, perhe, ystävät...)
- Välttääkseni muiden kritisoinnin (esim. esihenkilö, kollegat, asiakkaat, perhe, ystävät...)
- En panosta, koska koen tuhlaavani aikaa töissä
- En panosta ja teen vähän työni eteen, koska en koe sen olevan siihen panostamisen arvoista
- En panosta ja en tiedä miksi teen tätä työtä, koska se on hyödytöntä

#### **Liite 4        LMX7-mittari**

Pohdi ja arvioi, kuinka vahvasti koet olevasi samaa mieltä seuraavien väitteiden kanssa?

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Osittain eri mieltä

4 = En osaa sanoa

5 = Osittain samaa mieltä

6 = Melko samaa mieltä

7 = Täysin samaa mieltä

- Tiedän missä menen esihenkilöni kanssa ja yleensä myös tiedän, kuinka tyytyväinen hän on toimintaani
- Esihenkilöni ymmärtää ongelmiani ja tarpeitani työssäni

- Esihenkilöni tunnistaa potentiaalini
- Riippumatta siitä, kuinka paljon auktoriteettia esihenkilölläni on työpaikalla, on todennäköistä, että hän käyttäisi auktoriteettiaan ratkaistaakseen minun ongelmiani työssäni
- Riippumatta siitä, kuinka paljon auktoriteettia esihenkilölläni on työpaikalla, on todennäköistä, että hän "pelastaisi" minut omalla kustannuksellaan
- Luotan esihenkilööni riittävän paljon, että perustelisin/puolustaisin hänen päätöksiänsä muille, jos hän ei itse olisi paikalla tehdäkseni niin
- Luonnehtisin työsuhdettani esihenkilöni kanssa erittäin tehokkaaksi

### **Liite 5            Kyselylomakkeen saatekirje LinkedInissä**

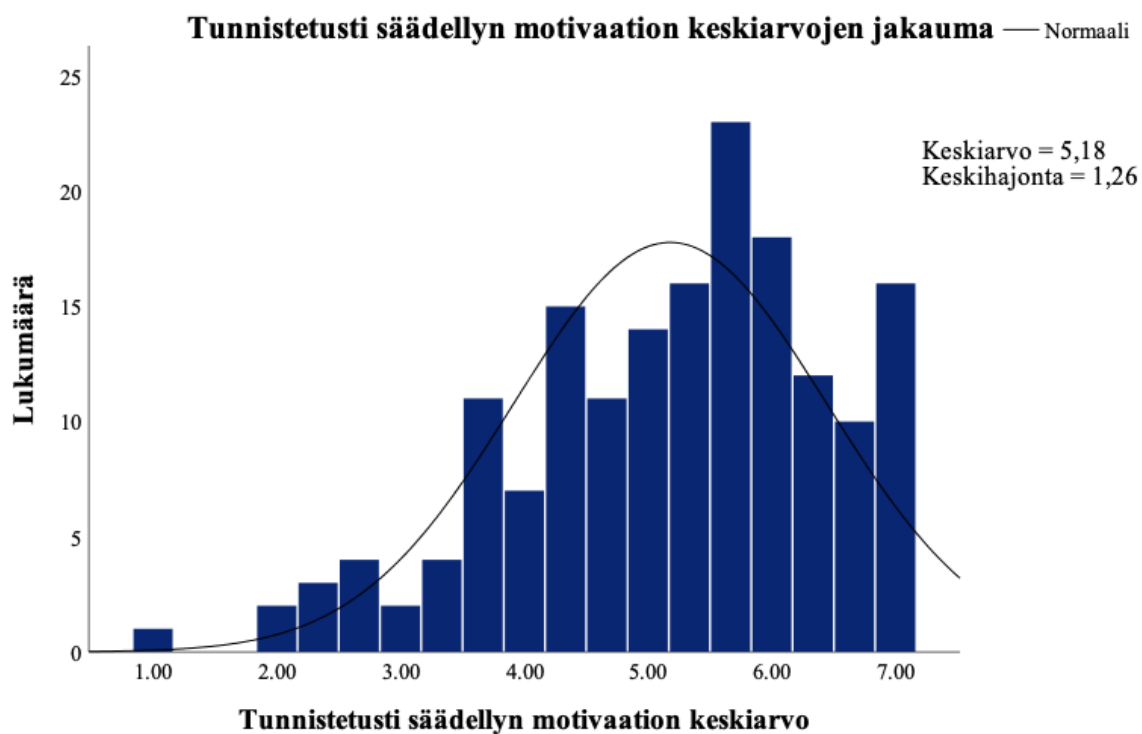
Kauppi lähenee loppuaan, mutta vielä pitäisi saada gradu pakettiin...

Etsin nyt kyselytutkimukseeni 1981-1999 syntyneitä vastaajia, ja olisi mahtavaa, jos juuri sinä ehtisit käyttää 5-10min ajastasi ja olla osa minulle (tieteelle) tärkeää tutkielmaa!

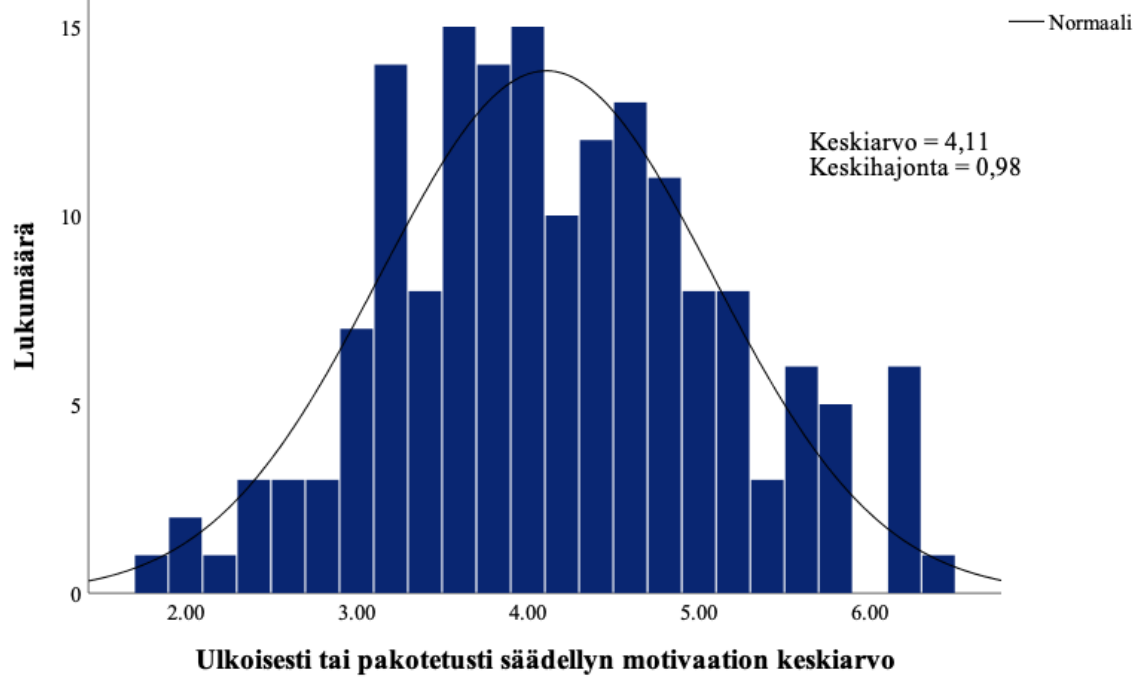
Pro gradu -tutkielmassani tarkastelen, minkälainen vaikutus esihenkilön ja alaisen välisen suhteen laadulla on alaisen kokemaan työmotivaatioon. Kyselyssä pääset siis pohtimaan syitä, miksi oikein teet työtäsi, ja arvioimaan, minkälainen suhde sinulla ja esihenkilölläsi on. Tutkimuksen keskiössä ovat työelämän nuorin sukupolvi eli milleniaalit.

## Liite 6 SPSS-tulosteet (normaalijakaumien testaus)

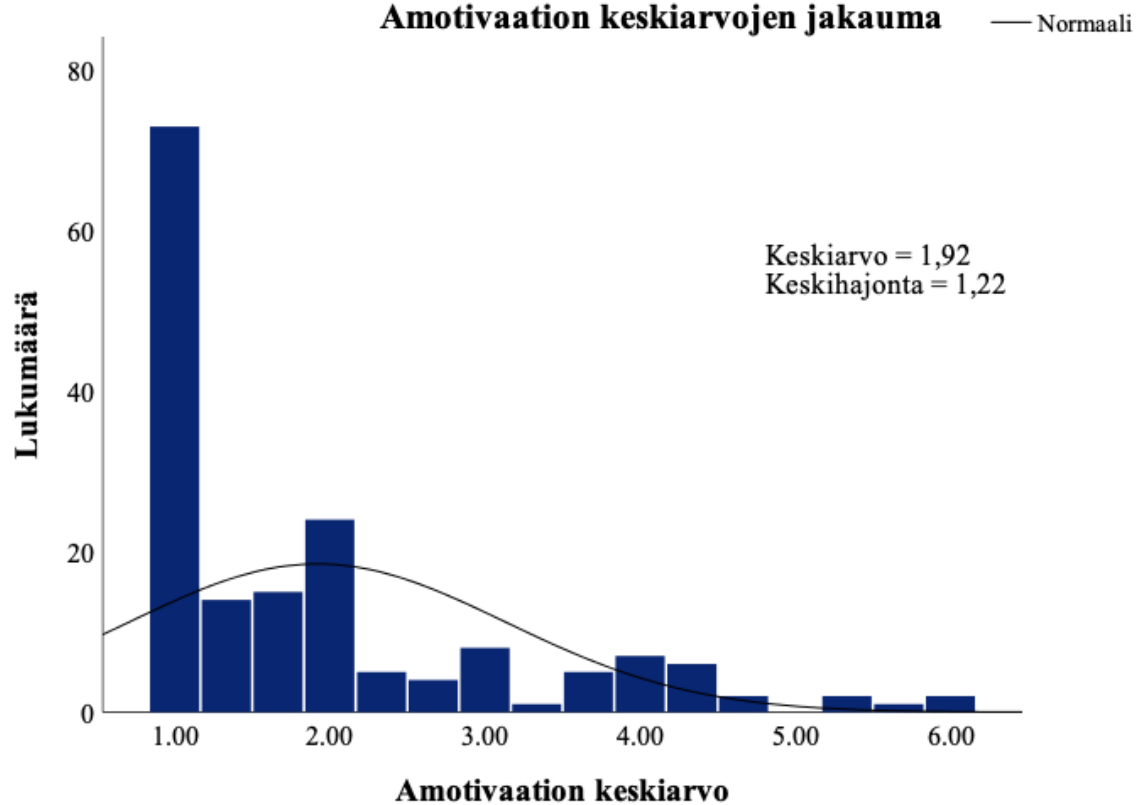
	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Tunnusluku	p	Tunnusluku	p
Sisäisesti säädellyn motivaation keskiarvo	.147	.000	.895	.000
Tunnistetusti säädellyn motivaation keskiarvo	.118	.000	.955	.000
Ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation keskiarvo	.053	.200	.991	.327
Amotivaation keskiarvo	.225	.000	.768	.000



### Ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation keskiarvojen jakauma



### Amotivaation keskiarvojen jakauma



**Liite 7 SPSS-tulosteet (Pearsonin korrelaatiotestaus)**
**Korrelaatiot**

	Koulutustausta	Aika nykyisen esihenkilön alaisena	Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa	Sisäisesti säädellyn motivaation keskiarvo	Tunnistetusti säädellyn motivaation keskiarvo	Ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation keskiarvo	Amotivaation keskiarvo	Esihenkilö-alaissuhteen laadun keskiarvo
Koulutustausta	Pearsonin korrelaatio	1	.099	.233**	.209**	.016	-.150	.058
	p	.103	.198	.002	.006	.835	.051	.454
Aika nykyisen esihenkilön alaisena	Pearsonin korrelaatio	-.126	-.030	-.064	-.082	.028	.189*	-.020
	p	.103	.696	.412	.290	.721	.014	.799
Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa	Pearsonin korrelaatio	.099	1	-.057	-.029	.189*	.007	-.305**
	p	.198	.696	.464	.709	.014	.930	.000
Sisäisesti säädellyn motivaation keskiarvo	Pearsonin korrelaatio	.233**	-.057	1	.773**	-.014	-.595**	.434**
	p	.002	.412	.464	.000	.861	.000	.000
Tunnistetusti säädellyn motivaation keskiarvo	Pearsonin korrelaatio	.209**	-.029	.773**	1	.043	-.554**	.314**
	p	.006	.709	.000	.000	.582	.000	.000
Ulkoisesti tai pakotetusti säädellyn motivaation keskiarvo	Pearsonin korrelaatio	.016	.189*	-.014	.043	1	.009	.022
	p	.835	.014	.861	.582	.909	.909	.780
Amotivaation keskiarvo	Pearsonin korrelaatio	-.150	.007	-.595**	-.554**	.009	1	-.249**
	p	.051	.930	.000	.000	.909	.000	.001
Esihenkilö-alaissuhteen laadun keskiarvo	Pearsonin korrelaatio	.058	-.305**	.434**	.314**	.022	-.249**	1
	p	.454	.000	.000	.000	.780	.001	.001

**\*\* . p < 0,01**
**\* . p < 0,05**

## Liite 8 SPSS-tulosteet (regressioanalyysi)

Tässä liitteessä esitetään vain yhden regressioanalyysin esimerkki, jossa riippuva muuttuja on tunnistetusti säädelty motivaatio. Muut regressioanalyysit on kuitenkin tulkittu samoja tunnuslukuja hyödyntäen.

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	aina-eri-paikassa-kuin-minä, Koulutustausta, Mies, Kuinka pitkään sinulla on ollut nykyinen esihenkilösi?, Kuinka usein olet tekemisissä esihenkilösi kanssa?, samassa paikassa kuin minä, Nainen <sup>b</sup>	.	Enter
2	Esihenkilöalaisuuden laadun keskiarvo <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Tunnistetusti säädellyn motivaation keskiarvo

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.255 <sup>a</sup>	.065	.024	1.24857	.065	1.601	7	161	.139
2	.402 <sup>b</sup>	.162	.120	1.18586	.097	18.477	1	160	.000

a. Predictors: (Constant), aina-eri-paikassa-kuin-minä, Koulutustausta, Mies, Kuinka pitkään sinulla on ollut nykyinen esihenkilösi?, Kuinka usein olet tekemisissä esihenkilösi kanssa?, samassa paikassa kuin minä, Nainen

b. Predictors: (Constant), aina-eri-paikassa-kuin-minä, Koulutustausta, Mies, Kuinka pitkään sinulla on ollut nykyinen esihenkilösi?, Kuinka usein olet tekemisissä esihenkilösi kanssa?, samassa paikassa kuin minä, Nainen, Esihenkilöalaisuuden laadun keskiarvo

c. Dependent Variable: Tunnistetusti säädellyn motivaation keskiarvo

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.466	7	2.495	1.601	.139 <sup>b</sup>
	Residual	250.986	161	1.559		
	Total	268.452	168			
2	Regression	43.449	8	5.431	3.862	.000 <sup>c</sup>
	Residual	225.003	160	1.406		
	Total	268.452	168			

a. Dependent Variable: Tunnistetusti säädellyn motivaation keskiarvo

b. Predictors: (Constant), aina-eri-paikassa-kuin-minä, Koulutustausta, Mies, Kuinka pitkään sinulla on ollut nykyinen esihenkilösi?, Kuinka usein olet tekemisissä esihenkilösi kanssa?, samassa\_paikassa\_kuin\_minä, Nainen

c. Predictors: (Constant), aina-eri-paikassa-kuin-minä, Koulutustausta, Mies, Kuinka pitkään sinulla on ollut nykyinen esihenkilösi?, Kuinka usein olet tekemisissä esihenkilösi kanssa?, samassa\_paikassa\_kuin\_minä, Nainen, Esihenkilö-alaissuhteen laadun keskiarvo



Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B			Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error					Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF		
1	(Constant)	2.548	1.314		1.939	.054			5.143						
	Mies	1.915	1.276	.737	1.501	.135	-.604	4.434	-.033	.117	.114	.024	41.502		
	Nainen	1.979	1.274	.764	1.554	.122	-.536	4.494	.053	.122	.118	.024	41.617		
	Koulustausta	.171	.070	.190	2.431	.016	.032	.311	.209	.188	.185	.951	1.052		
	Aika nykyisen esihenkilön alaisena	-.047	.089	-.042	-.527	.599	-.222	.128	-.082	-.042	-.040	.908	1.102		
	Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa	-.093	.107	-.071	-.869	.386	-.304	.118	-.029	-.068	-.066	.862	1.160		
	Fyysisesti samassa paikassa kuin minä	-.138	.234	-.050	-.590	.556	-.601	.325	-.059	-.046	-.045	.815	1.226		
	Pelkätään eri paikassa kuin minä	-.033	.269	-.010	-.123	.903	-.564	.498	.000	-.010	-.009	.831	1.204		
	(Constant)	.405	1.344		.301	.764	-.250	3.059							
	Mies	2.213	1.213	.852	1.823	.070	-.184	4.609	-.033	.143	.132	.024	41.637		
2	Nainen	2.340	1.213	.903	1.930	.055	-.055	4.734	.053	.151	.140	.024	41.817		
	Koulustausta	.142	.067	.158	2.116	.036	.010	.275	.209	.165	.153	.941	1.062		
	Aika nykyisen esihenkilön alaisena	-.041	.084	-.037	-.484	.629	-.207	.126	-.082	-.038	-.035	.907	1.102		
	Kanssakäymisen määrä esihenkilön kanssa	.042	.106	.032	.393	.695	-.168	.252	-.029	.031	.028	.788	1.270		
	Fyysisesti samassa paikassa kuin minä	-.122	.223	-.044	-.547	.585	-.562	.318	-.059	-.043	-.040	.815	1.227		
	Pelkätään eri paikassa kuin minä	-.053	.255	-.016	-.206	.837	-.557	.452	.000	-.016	-.015	.831	1.204		
	Esihenkilö-alaisuuteen laadun keskiarvo	.343	.080	.330	4.298	.000	.185	.500	.314	.322	.311	.889	1.125		

a. Dependent Variable: Tunnistetusti säädellyyn motivaation keskiarvo

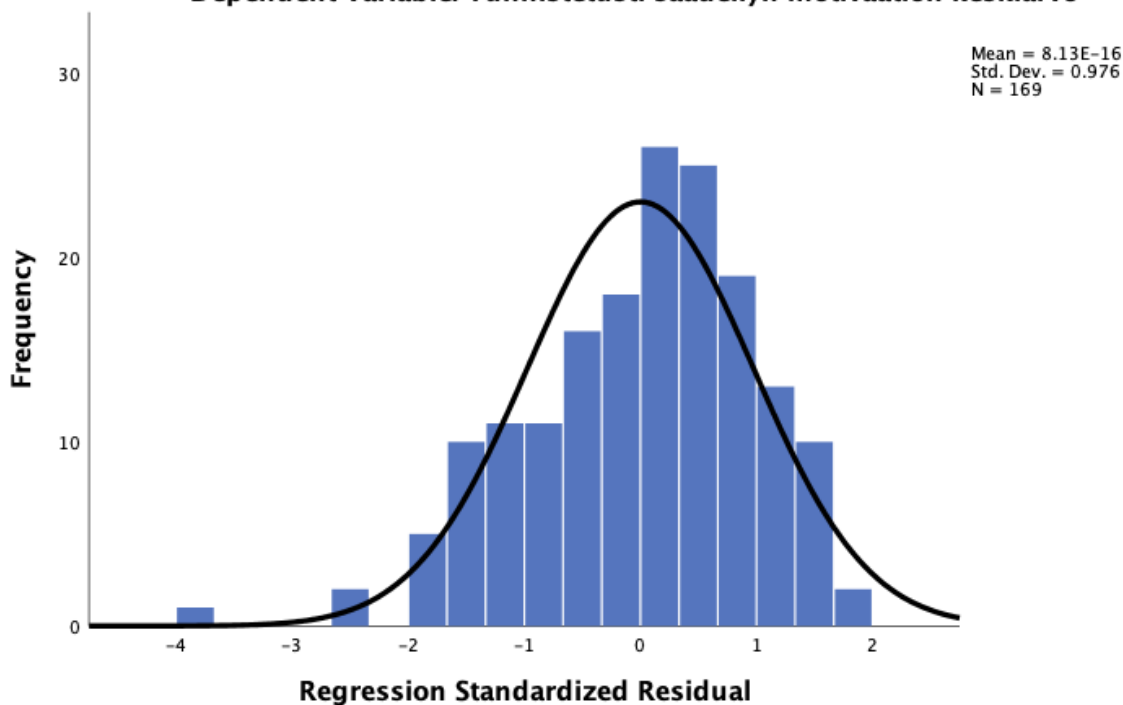
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0000	6.0952	5.1775	.50855	169
Std. Predicted Value	-4.282	1.805	.000	1.000	169
Standard Error of Predicted Value	.156	1.186	.259	.090	169
Adjusted Predicted Value	3.2810	6.0466	5.1889	.48843	168
Residual	-4.35205	2.14602	.00000	1.15728	169
Std. Residual	-3.670	1.810	.000	.976	169
Stud. Residual	-3.756	1.913	.001	1.004	168
Deleted Residual	-4.55905	2.39882	.00162	1.22098	168
Stud. Deleted Residual	-3.921	1.930	-.001	1.012	168
Mahal. Distance	1.896	167.006	7.953	12.817	169
Cook's Distance	.000	.075	.006	.010	168
Centered Leverage Value	.011	.994	.047	.076	169

a. Dependent Variable: Tunnistetusti säädelyn motivaation keskiarvo

**Histogram**

Dependent Variable: Tunnistetusti säädelyn motivaation keskiarvo



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
Dependent Variable: Tunnistetusti säädelyn motivaation keskiarvo

