

Henna Meuronen

Palkitsemisen merkitys osana työmotivaatiota

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä(t) Otsikko	Henna Meuronen Palkitsemisen merkitys osana työmotivaatiota
Sivumäärä Aika	40 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Anne Perkiö, tutkintovastaava
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää palkitsemisen merkitys osana työmotivaatiota Metropolia Ammattikorkeakoulun y-sukupolven opiskelijoille. Palkitseminen luo liian usein mielikuvan ainoastaan rahallisesta ja materiaalisesta palkinnoista. Palkitseminen on kuitenkin monimuotoinen käsite, joka kattaa työntekijöille maksetun rahapalkan sekä lisäksi myös taloudelliset ja ei-taloudelliset edut.</p> <p>Teoreettinen viitekehys keskittyy tarkastelemaan y-sukupolvea, sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä motivaatioteorioita, viimeiseksi käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty Google Forms työkalun avulla keväällä 2017. Tutkimus toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla sekä sosiaalista mediaa hyödyntäen, jotta sain tavoitettua opiskelijat nopeasti. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 68 opiskelijaa, joista 43 oli naisia ja 25 miehiä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella etenemismahdollisuus nousi yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi opiskelijoille esimiehen arvostuksen ja mukavien työkavereiden lisäksi.</p> <p>Motivaatio on opiskelijoille muutamaa vastaajaa lukuun ottamatta tärkeää työnteon kannalta, mutta silti he eivät ole kovin motivoituneita työhönsä tällä hetkellä. Vastauksista huomaa, että selvästi raha motivoi tällä hetkellä eniten opiskelijoita.</p> <p>Vastauksista kuitenkin huomaa sen, että aineeton palkitseminen on jäänyt vähemmälle kuin aineellinen palkitseminen, mutta siihen on alettu vasta viime vuosina reagoimaan organisaatioissa, vaikka aineeton palkitseminen on ollut nouseva trendi jo 2000 – luvulta lähtien.</p>	
Avainsanat	Työmotivaatio, palkitseminen, y-sukupolvi

Author(s) Title	Henna Meuronen Role of rewarding in Work Motivation.
Number of Pages Date	40 pages + 2 appendices May 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor(s)	Anne Perkiö, Head of Business Degree Programme
<p>The purpose of this thesis was to find out what significance Generation Y puts on rewarding as part of their work motivation. Rewarding is a multidimensional concept and it covers monthly salary as well as the other financial and non-financial benefits.</p> <p>The theoretical part of this thesis focused on Generation Y internal and external motivation theories and rewarding as part of business operations. The thesis was conducted using quantitative methods. A survey for the students in Metropolia University of Applied Sciences was carried out in spring 2017. In total 68 answers were received.</p> <p>Based on the results, the students valued the possibility to move forward in their career. Motivation in general was seen as very important. For the respondents, who are working alongside their studies, money continues to be the biggest source of motivation. The result indicated that non-material rewarding does not get as much attention as material rewarding in the Finnish organizations.</p>	
Keywords	Motivation, rewarding, generation y

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tarkoitus	1
1.2	Opinnäytetyön rajaus, rakenne ja keskeiset käsitteet	2
1.2.1	Rajaus	2
1.2.2	Rakenne	2
1.2.3	Keskeiset käsitteet	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Y-sukupolvi	4
2	Motivaation määritelmä ja motivaation merkitys työsuoritukseen	6
2.1	Sisäiset ja ulkoiset motivaation tekijät	6
2.2	Motivaatioteoriat	7
2.2.1	Vahvistamisen teoria	8
2.2.2	Sisältöteoria	8
2.2.3	Prosessiteoriat	10
2.2.4	Odotusarvoteoria	11
2.2.5	Tavoitteen asettamisen teoria	12
2.2.6	Tasasuhtateoria	12
2.2.7	Positiivinen psykologia ja itsemääräytymisen teoria	13
2.3	Työmotivaation vaikutus työsuoritukseen	15
3	Palkitsemisen kokonaisuus ja onnistunut palkitsemisprosessi	16
3.1	Aineellinen palkitseminen	19
3.1.1	Suorat palkitsemistavat	21
3.1.2	Epäsuorat palkitsemistavat	21
3.2	Aineeton palkitseminen	22
3.3	Onnistunut palkitsemisprosessi	23
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	25
4.1	Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus	25
4.2	Tutkimuksen tulokset	26
4.2.1	Taustatiedot	26
4.2.2	Nykytilanne työpaikalla	29
4.2.3	Aineeton palkitseminen	30
4.2.4	Aineellinen palkitseminen	32
4.2.5	Työmotivaatio	34

5 Johtopäätökset	36
Lähteet	41
Liitteet	
Liite 1. Taulukko 1. Yhteenveto motivaatioteorioiden keskeisistä ajatuksista.	
Liite 2. Kyselylomake	

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on selvittää palkitsemisen merkitys osana työmotivaatiota y-sukupolvelle. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu y-sukupolvesta, motivoinnista sekä palkitsemisesta. Motivointi ja palkitseminen ovat aiheinaan erittäin laajat. Motivaation teoriaosuudessa on pyritty selvittämään, mikä saa ihmisissä aikaan motivoitumista ja mitkä tekijät motivaatioon vaikuttavat sekä miten motivaatio vaikuttaa työsuoritukseen. Palkitsemisen teoriaosuudessa syvennytään puolestaan kokonaispalkitsemiseen ja onnistuneeseen palkitsemisprosessiin.

Tutkimusosuudessa olen toteuttanut kyselyn Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoille, jotka ovat aloittaneet opintonsa syksyllä 2014. Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, sillä tarkoitukseni oli luoda kysely, jossa vastaajat todella miettivät tilannettaan työpaikolla. Tavoitteena oli luoda kysely joka olisi helppo ja nopeasti täytettävissä, jotta vastaajat keskittyisivät loppuun saakka. Tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tarkoitus

Aiheena työmotivaatio ja palkitseminen ovat kiinnostaneet minua opintojeni alusta saakka. Aihe on itselleni tärkeä ja mielenkiintoinen, sillä mielestäni organisaatioiden tulisi tavoitella sellaista tilaa, jossa jokainen työntekijä tiedostaa palkitsemisen perusteet ja olisivat motivoituneita työhönsä. Aihe opinnäytetyöhön löytyikin siis nopeasti omien kiinnostuksien perusteella. Koen, että kun aihe on itselle mielenkiintoinen opinnäytetyötä kirjoittaessa, saan siitä silloin itsekkin enemmän irti.

Opinnäytetyöni sai inspiraationsa jo syksyllä 2016 ”Suorituksen johtamisen ja kokonaispalkitsemisen” -kurssilla. Halusin selvittää kyselyn avulla, mikä motivoi juuri ikäisiäni Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelijoita työelämässä, sillä suurin osa meistä on astumassa kunnolla työelämään tämän vuoden aikana.

Palkitseminen on aina ollut tärkeää organisaatioissa ja sen merkitys johtamisen välineenä kasvaa jatkuvasti. Sen takia käsittelen opinnäytetyössäni palkitsemista niin aineellisen kuin aineettoman palkitsemisen kautta. Lisäksi opinnäytetyöni tavoitteena on

selvittää, miten palkitseminen vaikuttaa opiskelijoihin osana työmotivaatiota, sillä palkitseminen lisätään usein erilaisiin motivaatioteorioihin, joita käsitellään työssä. Tavoitteenani ei ole luoda uusia palkitsemistapoja tai uutta motivaatioteoriaa, vaan keräsin tätä työtä varten itselleni aineistoa, jotta voisin käsitellä opiskelijoiden suhtautumista palkitsemiseen. Myös kyselyyn vastanneet opiskelijat ovat hyötäneet kyselystäni, sillä he joutuivat miettimään todellista tilannetta työpaikoillaan ja oppineet tiedostamaan niin aineellista kuin aineetonta palkitsemista.

1.2 Opinnäytetyön rajaus, rakenne ja keskeiset käsitteet

1.2.1 Rajaus

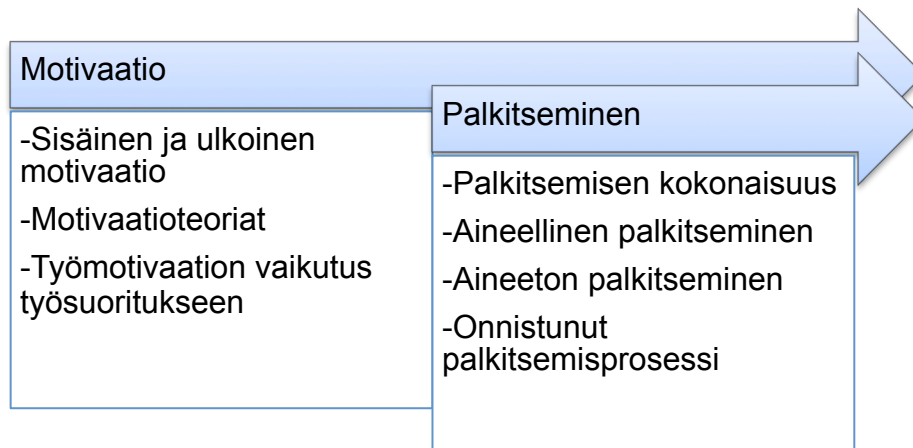
Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään palkitsemista ja motivaatiota sekä y-sukupolvea. Luvussa kolme käsitellään sisäisiä ja ulkoisia motivaation tekijöitä sekä motivaatioteorioita. Motivaatioteorioita on olemassa lukuisia, mutta olen valinnut työhöni ainoastaan vahvistamisen teorian, sisältöteorian, prosessiteorian, odotusarvoteorian, tavoitteen asettamisen teorian, tasasuhtateorian sekä itsemääräytymisen teorian sillä jokainen niistä on erilainen kuin muut. Sisältöteoriassa käsitellään lisäksi Maslowin tarvehierarkiaa sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Lisäksi työmotivaation vaikutusta työsuoritukseen käsitellään yhteenvetotaulukon avulla jossa yhdistetään motivaatioteorioiden keskeiset ajatukset ja niiden yhteydestä palkitsemiseen.

Luvussa neljä puolestaan käsitellään palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttää, eli työtä ja tapaa toimia, kasvua ja kehittymistä, henkilöstöetuja sekä rahallista palkitsemista. Palkitsemisen kokonaisuudessa käsitellään lisäksi Hakosen & Nylanderin mallia palkitsemisen kokonaisuudesta.

Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen toteutus ja sen tulokset.

1.2.2 Rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä jossa käsitellään motivaation määritelmää erilaisten motivaatioteorioiden avulla. Motivaatioteoriat joita käsittelen ovat vahvistamisen teoria, sisältöteoria, prosessiteoria, odotusarvoteoria, tasasuhtateoriaa sekä positiivinen psykologia ja itsemääräytymisen teoria.



Kuvio 1. Teoreettisen viitekehyyksen rakenne.

Edellä olevassa kuviossa on kuvattu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Motivaation osuudessa käsitellään sisäistä ja ulkoista motivaatiota, motivaatioteorioita sekä työmotivaation vaikutusta työsuoritukseen. Palkitsemisen kokonaisuus ja onnistunut palkitsemisprosessi pitää puolestaan sisällään aineellisen palkitsemisen suorat ja epäsuorat palkitsemistavat, aineettoman palkitsemisen sekä onnistuneen palkitsemisprosessin. Opinnäytetyön lopussa on tutkimukseni toteutus ja sen tulokset sekä viimeisenä johtopäätökset, jossa yhdistän teoreettista viitekehystä saamiini tuloksiin.

1.2.3 Keskeiset käsitteet

Y-sukupolvi tarkoittaa vuonna 1980-1999 vuonna syntynyttä sukupolvea. Y-sukupolvelle on tärkeää, että yhteistyö toimii ja työtehtävät tehdään yhdessä. He myös odottavat saavansa vastuuta, sillä silloin he saavat työlle merkityksen, jota varten työtä tehdään. Y-sukupolvea kutsutaan myös nettisukupolveksi, sillä he ovat varttuneet teknologian kehittymisen aikana. (Online Etymology Dictionary 2017.)

Motivaatio ei ole konkreettista ja käsin kosketeltavaa, taikka silminnähtävä ilmiö, vaan sitä hahmotellaan ja tarkastellaan erilaisten teorioiden avulla. Motivaatio on tietystä tilanteesta oleva psyykinen tila, joka määrää sen, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella yksilö toimii sekä minne hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Hakonen & Nylander 2015, 136-137.)

Palkitsemista voi kuvata niin sanottuna vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa siitä vastineeksi erilaisia palkitsemisia, kuten palkkaa, etuja, palkkioita ja palautetta työstään. Palkitseminen ohjaa ihmisten toimintaa ja herättää siten myös mielenkiintoa. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006, 15.)

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineiston keräsin sähköisen kyselylomakkeen avulla, jonka jaoin Facebookissa Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoille, jotka ovat aloittaneet opintonsa syksyllä 2014. Ryhmä on suljettu ja sinne on lisätty ainoastaan kyseisenä vuonna Myyrmäessä aloittaneet liiketalouden opiskelijat. Ryhmässä on yhteensä 167 opiskelijaa, joista päivitykseni tavoitti 90 opiskelijaa. Päivityksen nähneistä opiskelijoista 68 vastasi kyselyyn ja 22 jätti vastaamatta. Kysely toteutettiin kvantitatiivisena kyselyinä, eli määrällisenä tutkimusmenetelmänä. Kysely sisälsi yhteensä 26 kysymystä ja kysely oli suunniteltu tukemaan teoreettista viitekehystäni. Asteikkokysymykset kyselyssä on jaettu viiteen osa-alueeseen: taustatietoihin, nykytilanteeseen työpaikalla, aineettomaan palkitsemiseen, aineelliseen palkitsemiseen sekä työmotivaatioon.

1.4 Y-sukupolvi

Y-sukupolvi tarkoittaa Yhdysvalloissa ja Euroopassa 1980-1999 – luvulla syntynyttä sukupolvea, jota kutsutaan myös nettisukupolveksi, millenniaalisukupolveksi tai lyhyemmin millenniaalit. Millenniaali tulee sanasta Millenium, joka viittaa kolmannen tuhatvuotuisen alkuun, jolloin y-sukupolven alussa syntyneet tulivat täysi-ikäisiksi. (Online Etymology Dictionary 2017.)

Koko maailman yli seitsemästä miljardista ihmisestä noin 2,5 miljardia on syntynyt vuosina 1980-1999, jolloin he kuuluvat y-sukupolveen. Noin 10 vuoden kuluttua lähes kolme neljäsosaa kaikista maailman työssäkäyvistä ihmisistä kuuluu y-sukupolveen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.)

Y-sukupolvi on amerikkalaisperäinen käsite, joka ei päde suoraan suomalaisessa työelämässä. Y-sukupolven työelämäkäytöksestä liikkuu paljon yleistyksiä, mikä luo painetta esimiehille, jotka joutuvat pohtimaan, miten kyseistä sukupolvea pitäisi johtaa. Sukupolvea muovaa eniten nuoruudessa tapahtuneet yhteiskunnan mullistukset ja

Amerikassa on tapahtunut eri asioita kuin Suomessa eri vuosikymmeninä, Järvensivun mukaan Kauppalehden artikkelissa Y-sukupolvi on työelämän puhemies. (Järvensivu 2015.)

Harmittavin käsitys y-sukupolvesta on se, että heidän oletetaan haluavan kaiken hopealautasella. Tämä on johtanut siihen, että työnantajat pyrkivät antamaan vetovoimaisen kuvan itsestään työmarkkinoilla, jolloin samalla luodaan vääriä odotuksia työpaikkaa kohtaan. Y-sukupolvea pidetään kärsimättöminä, koska he ovat kerryttäneet työkokemusta useista eri työpaikoista joko projektiluontoisina tai pätkätöinä. Y-sukupolvi on myös kasvanut laman aikana ja tiedostaa, ettei nykyään työelämässä suunnitella eläkevirkoja vaan työ nimenomaan on enemmän projektiluontoista pätkätöitä. (Järvensivu 2015.)

Y-sukupolven odotukset työstä ja johtamisesta poikkeavat edeltävien sukupolvien odotuksista sillä Y-sukupolven nuoret ovat kiihkeitä, kärsimättömiä sekä kykenemättömiä kestämiään epäonnistumisia. He ovat myös nopeita, verkostoitumistaitoisia, ympäristövastuullisia, tietoteknisesti taitavia sekä omaan kykyyn luottavia ryhmähenkisiä työntekijöitä. Y-sukupolven kuvaillaan etenevän työurallaan omia reittejä pitkin työtä vaihtaen ja sitä kautta kehittyen. He myös vaihtavat työnantajaa herkemmin, kuin edeltävät sukupolvet, sillä koetaan, että y-sukupolven ihmiset eivät osaa sitoutua työnantajaan. Sanotaan myös, että Y-sukupolvi sitoutuu tiimiin ja työyhteisöön sekä esimieheen, mutta ei sitoudu lainkaan organisaatioon. (Vesterinen 2010, 175-176.)

Y-sukupolvi on sisäistänyt merkityksen elinikäiseen oppimiseen ja heidän suhde koulutukseen on jatkuvaa. Y-sukupolvi on tottunut siihen, että tarvittavaa tietoa on helppo löytää ja sitä voi käyttää välittömästi, sillä internet on mahdollistanut sen. Internet on myös opettanut sukupolven kyseenalaistamaan kaiken tiedon. Y-sukupolvi on tottunut saamaan myös palautetta tekemisestään jo päiväkodissa ja koulussa, joten he vaativat sitä myös esimieheltä työelämässä. Esimieheltä odotetaan läsnä olemista, mielipiteiden huomioon ottamista sekä henkilökohtaista johtamista. (Vesterinen 2010, 177-182.)

Niin kuin muutkin sukupolvet, myös y-sukupolvi odottaa johtamiselta erityisesti oikeudenmukaisuutta. Esimiehen tulisi käyttäytyä johdonmukaisesti, kohdella työntekijöitä tasa-arvoisesti, tehdä päätökset oikein perustein sekä kyetä tunnustamaan virheensä ja purkaa epäonnistuneet päätökset. (Vesterinen 2010, 184.)

Y-sukupolvi haluaa mukaan työskennellä sellaisten asioiden parissa, josta he ovat aidosti kiinnostuneita. Työn ollessa heille intohimo, ovat he silloin valmiita työskentelemään virallisten työaikojen ulkopuolellakin. Työskentely nykypäivänä ja tulevaisuudessa tulee olemaan sosiaalista ja verkostoituminen tulee olemaan tärkeää. Y-sukupolvelle on tärkeää, että yhteistyö toimii ja työtehtävät tehdään yhdessä. He myös odottavat saavansa vastuuta, sillä silloin he saavat työlle merkityksen, jota varten työtä tehdään. (Piha & Poussa 2012, 30-34.)

2 Motivaation määritelmä ja motivaation merkitys työsuoritukseen

Motivaatiolla tarkoitetaan työntekijän omaa halua tehdä organisaation näkökulmasta oikeanlaisia asioita. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 20).

Motivaatio ei ole konkreettinen, käsin kosketeltava, tai silmännähtävä ilmiö, vaan sitä hahmotellaan ja tarkastellaan erilaisten teorioiden avulla. Motivaatio on tietystä tilanteesta oleva psyykinen tila, joka määrää sen, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella yksilö toimii sekä minne hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Työelämässä yritysten johto ja esimiehet etsivät usein vastausta siihen, miten henkilöstö saataisiin työskentelemään tehokkaammin. Osassa motivaatioteorioista ajatellaan kaikkien ihmisten motivoituvan samoista asioista, kun taas toisissa teorioissa nähdään jokainen yksilönä, oman tietämyksen ja mieltymysten pohjalta toimivina (Hakonen & Nylander 2015, 136-167.)

Työpaikoilla pyritään motivoimaan henkilöstöä palkitsemisen avulla, jotta henkilöstö tehostaisi työtään ja keskittyisi työnantajan toivomiin asioihin. Ymmärrys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on välttämätöntä hyvin toimivien palkitsemistapojen käyttämiselle ja niiden rakentamiselle. Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijöiden sisäiset voimat, kuten tarpeet ja arvostus, sekä ulkoiset tekijät, kuten työn luonne ja palkitsemisjärjestelmät. (Hakonen & Nylander 2015, 137.)

2.1 Sisäiset ja ulkoiset motivaation tekijät

Motivaatiotekijät muodostuvat henkilökohtaisista tarpeista ja tavoitteista. Ihmisten sisäinen motivaatio on toteutunut silloin, kun hän saa suuren tyydytyksen itse tekemisestä eikä niinkään sen seurauksista, sekä, kun hän kokee aitoa tekemisen iloa. Maslowin

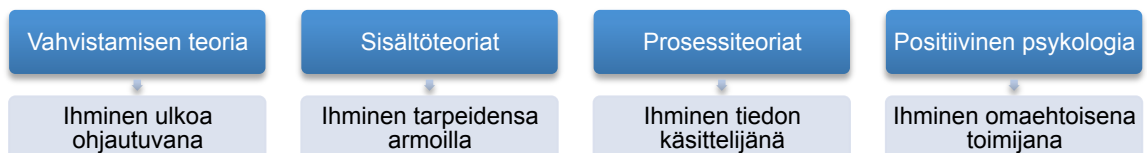
mukaan arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve ovat ylemmän tason tarpeita. Sisäiset motivaatiotekijät ovat pidempikestoisempia kuin ulkoiset motivaatiotekijät, sekä ne ilmenevät useimmiten tunteikkaassa muodossa. (Hakonen & Nylander 2015, 141-142.)

Ulkoiset motivaatiotekijät puolestaan asettaa joku ulkopuolinen henkilö. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voi olla esimerkiksi etenemismahdollisuudet, palkka sekä palaute. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat useimmiten lyhytkestoisia ja niiden tarve toistuu usein. Ihmiset tottuvat nopeasti ja ulkoisten motivaatiotekijöiden tulisi olla vaihtelevia ja riittävän houkuttelevia, jotta ihmiset kokisivat asetetut tavoitteet tavoittelemisen arvoiseksi. Maslowin mukaan alemman tason tarpeita ovat fysiologiset tarpeet, liittymisen tarpeet sekä turvallisuuden tarpeet ja nämä ohjaavat ulkoista motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, 139-140.)

2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatiota kuvaavissa teorioissa keskitytään siihen, mikä ihmistä motivoi tai miten ihmiset motivoituu. Kysymyksestä riippuen huomio kiinnittyy mielen sisäisiin prosesseihin ja yksilöllisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat henkilökohtaiseen motivoitumiseen ja käyttäytymiseen. Näitä kahta erilaista kysymystä kutsutaan sisältö- ja prosessiteorioiksi. Motivaatioteorioita jaotellaan sen mukaan näkevätkö ne ihmiset vaistonvaraisesti toimivina ja kokemuksesta oppivina vai tietoon ja rationaaliseen harkintaan pohjaavana. (Hakonen & Nylander 2015, 138.)

Motivaatioteorioita on olemassa lukuisia määriä ja ne pyrkivät selittämään miksi ihmiset kokevat samoja tilanteita hyvin eri tavoin ja miten erilaiset kokemukset vaikuttaa toimintaan. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, 20.)



Kuvio 2. Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset (Hakonen & Nylander 2015, 139).

Yllä olevassa kuviossa on motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset. Vahvistamisen teoriassa ajatellaan ihmisen olevan ulkoa ohjautuva ja sisältöteoriassa puolestaan ihminen on tarpeidensa armoilla. Prosessiteoriassa ihmistä pidetään tiedon käsittelijänä ja positiivisen psykologian teoriassa ihminen on omaehtoisena toimijana. Odotusten taustalla ovat yksilön kyvykkyydet, pätevyudet ja oma tulkinta tehtävän haasteellisuudesta. Teorian mukaan ihminen tekee niitä asioita, joita hän arvostaa ja joista hän on kiinnostunut ja välttää epäkiitollisia tehtäviä, joita hän ei arvosta.

(Hakonen & Nylander 2015, 139.)

2.2.1 Vahvistamisen teoria

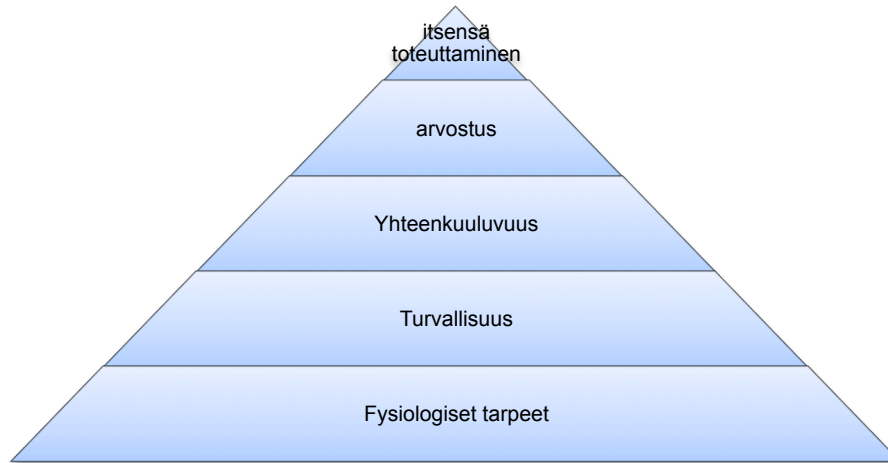
Vahvistamisen teorian ydinajatuksena on, että ihmiset toimivat mekaanisesti ulkoiin ärsykkeisiin reagoiden. Oletuksena on, että ihminen oppisi parhaan mahdollisen toimintamallin erehdyksien ja onnistumisien kautta oppien. (Hakonen & Nylander 2015, 139.)

Teoria tarjoaa mekanistisen käsityksen ihmisestä. Teorian mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaa ainoastaan lopputulos eli kokemus siitä, mitä samassa tilanteessa on aiemmin tapahtunut. Kun henkilö saa palkkion toiminnastaan, hän pyrkii toistamaan vastaavan suorituksen myös jatkossa. Toisin kuin muissa teorioissa, vahvistamisen teoriassa ei olla kiinnostuneita toiminnan syystä, vaan ainoastaan sen seurauksista. Vahvistamisen teorian mukaan työpaikalla kannattaa vahvistaa toivotunlaista toimintaa palkkioilla. Mitä selkeämmin tavoiteltava käyttäytyminen on määriteltä ja mitä nopeammin suorituksen jälkeen palkkion saa, sitä selkeämpi toiminnan ja palkkion välinen yhteys on yksilölle. Palkitsemista on tutkittu vahvistamisen teorian näkökulmasta useilla tutkimuksilla, joiden tuloksien perusteella palkitsemisen on todettu lisäävän työn tehokkuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 139-140.)

2.2.2 Sisältöteoria

Sisältöteoriassa ollaan puolestaan kiinnostuneita toimintaa liikkeelle panevista voimista, kuten esimerkiksi tarpeista. Tästä syystä sisältöteorioita kutsutaan usein tarveteorioiksi. Sisältöteoriassa etsitään vastausta siihen, mikä meitä motivoi. Sisältöteoriaa kutsutaan universaaliksi teoriaksi, sillä sen ajatellaan soveltuvan ihmisten toiminnan ymmärtämiseen. Tosin sanoen ihmisten pitäisi motivoitua kutakuinkin samankaltaisista

asioista. Sisältöteoriaa käytetään usein tukemaan käsityksiä, joiden mukaan työelämässä rahallinen palkinto ei voi toimia motivaation lähteenä. (Hakonen & Nylander 2015, 140-141.)



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen & Nylander 2015, 142).

Maslowin teorian mukaan ihmisiä ja niiden toimintaa ohjaa viisi tarvetta hierarkkisessa järjestyksessä ja ne ovat korkeimmasta alhaisimpaan: itsensä toteuttaminen, arvostus, yhteenkuuluvuus, turvallisuus ja fysiologiset tarpeet. Vaikka Maslowin teoria on vanha, monet teoriat ja käytännön uskomukset viittaavat siihen yhä. (Hakonen & Nylander 2015, 141-142.)

Kuviossa kolme on esitetty Maslowin (2015, 142) tarvehierarkian malli. Maslowin tarvehierarkia on yksi varhaisimmista teorioista. Hierarkian alimmalla tasoilla ovat turvallisuuden ja fysiologiaan liittyvät tarpeet, sillä nämä tarpeet voidaan tyydyttää rahan avulla. Kun alimman tason tarpeet on tyydytetty, ihmiset pyrkivät tavoittelemaan hierarkiassa korkeamman tason tarpeita, kuten itsensä toteuttamiseen. Maslowin vastaus siihen, mikä meitä motivoi on se, että meitä kaikkia motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen. Teorian mukaisesti, korkeampi-arvoisia tarpeita tavoitellaan työelämässä miellyttävien työtehtävien kautta, eikä niinkään rahallisten palkkioiden avulla. (Hakonen & Nylander 2015, 141-142.)

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa puolestaan keskitytään työssä joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä aiheuttaviin asioihin. Teoriassa eritellään niitä asioita, joilla tuetaan motivaatiota, aikaansaadaan tyytyväisyyttä. Herzbergin teorian mukaan rahallinen palkitseminen lasketaan hygieniatekijäksi, joka voi olla joko neutraali asia tunnetasolla,

jolloin tyytyväisyys ja motivointi ei edisty, mutta toisaalta se voi myös aiheuttaa tyytymättömyyttä ihmisissä. Herzberg jaotteli kahteen luokkaan tutkimustensa perusteella työhön liittyvät tekijät. Ensimmäisen luokan muodostaa tekijät, jotka saavat työntekijät tyytyväisiksi ja motivoituneiksi. Tekijät, jotka Herzbergin mukaan tekevät työntekijät tyytyväisiksi ja motivoituneiksi ovat mielenkiintoinen työn sisältö, vastuu ja itsenäisyys työtehtävien hoidossa, palaute sekä mahdollisuus kehittyä. (Hakonen & Nylander 2015, 142-143.)

Toisen luokan muodostavat puolestaan ne tekijät, jotka tekevät työntekijöistä tyytymättömiä. Hygieniatekijät ovat niitä, jotka poistavat tyytymättömyyttä työntekijöistä, jolloin ne johtavat parhaillaan neutraaliin suhtautumiseen. Hygieniatekijöihin teorian mukaan kuuluu esimerkiksi palkka ja työolot, mutta ne ei kuitenkaan lisää tyytyväisyyttä tai kasvata motivaatiota. Maslowin tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan, aineettomat palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä enemmän kuin aineelliset palkitsemistavat. (Hakonen & Nylander 2015, 142-143.)

2.2.3 Prosessiteoriat

Prosessiteoriassa käsitellään ihmisten yksilöllisiin valintoihin, joita tehdään mieltymysten ja omien tietojen pohjalta. Prosessiteorioissa keskitytään syy-seuraussuhteiden ja yksilöllisten erojen etsimiseen. Pyrkimys selvittää ihmisten tietoon pohjautuvaa ajatus- ja arviointiprosessia on keskeisintä prosessiteorialle ja myös palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia on usein yritetty selvittää prosessiteorioiden avulla. Eniten hyödynnettyjä teorioita ovat odotusarvoteoria, tavoitteen asettamisen teoria ja tasasuhtateoria. (Hakonen & Nylander 2015, 143-144.)

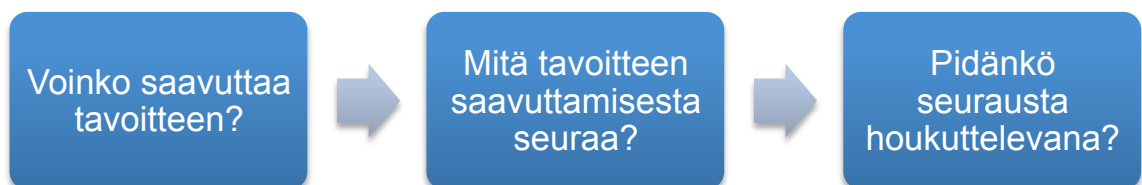
Odotusarvoteorian pääajatuksena on se, että ihminen motivoituu silloin kun hän kokee pystyvänsä halutunlaiseen suoritukseen. ”Odotusarvoteorian mukaan ihminen harkitsee kolmea asiaa: onko tavoitteiden saavuttaminen mahdollista, mitä sen saavuttamisesta seuraa ja onko seuraus riittävän houkutteleva.” (Hakonen & Nylander 2015, 144-145.) Jotta palkitseminen on riittävän houkuttelevaa kullekin työntekijälle, sen täytyy olla selvästi yhteydessä suoritukseen ja sen täytyy olla jokaiselle yksilöity. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan yksilön työssä suoriutuminen on korkeimmillaan silloin kun hänellä on itse hyväksymät tavoitteet, jotka ovat selkeät ja ymmärrettävät, mutta kuitenkin tarpeeksi haastavat ja joista hän saa riittävästi palautetta. Palkitseminen voi

näissä tilanteissa lisätä motivaatiota edistämällä tavoitteiden hyväksymistä sekä antamalla palautetta niiden saavuttamisesta. (Hakonen & Nylander 2015, 145-146.)

Tasasuhtateoria on motivaatioteoria, joka käsittelee yksilön halua saavuttaa tasapaino omien panosten ja tuotosten välillä, sekä nähdä niiden olevan samassa tasapainossa muun henkilöstön panosten ja tuotosten kanssa. Tasasuhtateoria vaikuttaa palkitsemiseen. Esimerkiksi jos työntekijä saa vähemmän palkkaa ja palkkioita kuin toiset työntekijät, voi hän kokea olevansa alipalkittu. (Hakonen & Nylander, 146-147.)

2.2.4 Odotusarvoteoria

Viktor Vroom kehitti odotusarvoteorian, jonka pääajatuksena on, että ihminen motivoituu tehtävästä silloin, kun hän kokee pystyvänsä toivottuun suoritukseen, uskoo saavansa suorituksesta palkkion, sekä pitää palkkiota houkuttelevana, Odotusarvoteoria on tyypillinen prosessiteoria, jossa keskitytään henkilön ajattelu- ja päättelyprosessiin. Teoriaan liittyy kolme komponenttia: odotus pysyvyydestä, välineellisyys ja palkkion tai seurauksen houkuttelevuus. Peruseriaate siis on, että yksilön käyttäytyminen pohjautuu siihen, missä määrin käyttäytymisellä uskotaan saavutettavan yksilön arvostamia tuloksia. Toiminta on teorian mukaan tarkoituksellista, suuntautuu päämääriin ja perustuu tiedostettuihin aikomuksiin. (Hakonen & Nylander, Palkitseminen ihmisten johtamisessa 2015, 144-145.)



Kuvio 4. Toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteoriassa. (Hakonen & Nylander 2015, 145.)

Kuviossa neljä on kuvattuna toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteoriassa, voinko saavuttaa tavoitteen, mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa ja pidänpö seurausta houkuttelevana. Odotusarvoteoriaa yhdistetään niin palkitsemiseen, empiirisiin tutkimuksiin kuin teoreettisiin pohdintoihin. Lawlerin mukaan palkitsemista voi pitää joko hyvänä tai huonona välineenä tavoitteiden saavuttamisessa sillä osa tavoitteista on houkuttelevampia kuin toiset. Lawer on ottanut odotusarvoteoriassa kaksi viimeistä

kompetenssia, ”mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa ja pidänpö seurausta houkuttelevana” käyttöönsä ja soveltanut niitä palkitsemisessa. Lawerin mielestä palkitsemista pidetään tärkeänä ainoastaan, jos se koetaan ja todetaan hyväksi välineeksi saavuttaa itseä kiinnostavia tavoitteita. (Hakonen & Nylander 2015, 145.)

2.2.5 Tavoitteen asettamisen teoria

Tavoitteen asettamisen teorian mukaan aikomukset ja tavoitteet määrittelevät ihmisten toimintaa. Tavoitteet tarkoittavat asioita, joita ihmiset pyrkivät saavuttamaan. Työelämässä nämä tavoitteet voivat tarkoittaa esimerkiksi aikataulussa pysymistä ja työsuorituksen tasoa. Aikomukset puolestaan tarkoittavat sanansa mukaan työntekijän käsitystä suunnitellusta tulevasta toiminnasta. Teorian mukaan ihmisten motivaatio ja suoriutuminen on huipussaan silloin, kun tavoitteet ovat haastavia ja tarkkoja sekä niissä edistymisessä saa riittävästi palautetta. Teorian mukaan haastavat tavoitteet johtavat parempiin työsuorituksiin kuin vähemmän haastavat. Tavoitteen haastavuus edistää suoriutumista ainoastaan silloin, kun työntekijällä on riittävästi tietoa ja taitoa tehtävän suorittamiseen. Tehtävän ollessa liian monimutkainen ja uusi, haastavat tavoitteet eivät silloin edistä suoriutumista itse asetettuja tavoitteita paremmin. (Hakonen & Nylander 2015, 145-146.)

Tarkasti määritellyt tavoitteet edistävät ponnisteluja toisin kuin epäselkeät tavoitteet. Myös tavoitteisiin sitoutuneisuus ja tavoitteiden hyväksyminen parantavat työsuoritusta merkittävästi. Tehokkaimmaksi sitouttajaksi on todettu toimintatapa, jossa työntekijät pääsevät itse osallistumaan tavoitteiden asettamiseen sekä pääsevät itse määrittelemään tavoitteensa. (Hakonen & Nylander 2015, 146.)

2.2.6 Tasasuhtateoria

Tasasuhtateoria on oikeudenmukaisuusteoria, mutta samalla myös motivaatioteoria, jonka perusajatuksena on, että ihminen pyrkii saavuttamaan tasasuhtan. Tasasuhta tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä arvioi oman panos-tuotossuhteensa olevan tasapainossa esimerkiksi ryhmän vastaavaan panokseen ja tuotokseen. Kokemus epätasapainosta voi aiheuttaa jännittyneisyyttä, joka puolestaan motivoi työntekijää toimimaan niin, että tilanne muuttuisi takaisin tasapainoiseksi. Mitä suurempi jännite on, sitä motivoituneemmaksi työntekijä muuttuu, jotta tilanne tasapainottuisi. Vaihtamalla ver-

tailun kohdetta tasapainon saavuttamiseksi työntekijä voi arvioida tilanteen uudelleen ja sen kautta vaikuttaa omiin panoksiin, tuotoksiin sekä vertailukohteen panoksiin ja tuotoksiin. (Hakonen & Nylander 2015, 146-147.)

Tasasuhtateoria vaikuttaa myös palkitsemiseen. Jos työntekijä saa esimerkiksi vähemmän palkkaa ja palkkioita kuin toiset työntekijät, hän kokee olevansa alipalkattu. Silloin alipalkattu saattaa nostaa työpanoksiaan ja toivoa saavansa palkankorotuksen jotta tilanne olisi taas tasapainossa. Vaihtoehtoisesti alipalkitukseksi itsensä kokeva työntekijä voi heikentää työpanostaan tilanteen tasapainottamiseksi. Tilanteessa jossa työntekijä kokee saavansa enemmän palkkaa ja palkkioita kuin muut työntekijät, hän kokee olevansa ylipalkattu. Tämän johdosta hän saattaa laskea työpanostaan, jottei saisi enempää palkankorotuksia ja tuntisi niistä mahdollisesti syyllisyyttä. On myös mahdollista, että ylipalkatuksi itsensä kokevat työntekijät nostavat panoksiaan entisestään ja kokevat silloin tilanteen olevan tasasuhdassa. (Hakonen & Nylander 2015, 146-147.)

2.2.7 Positiivinen psykologia ja itsemääräytymisen teoria

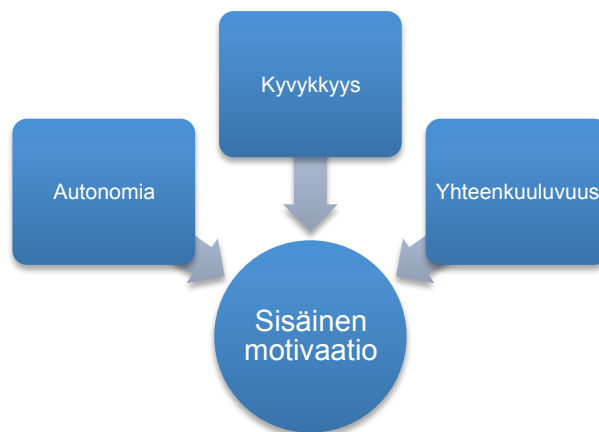
Positiivisessa psykologiassa keskitytään olosuhteisiin ja prosesseihin, jotka edistävät ihmisten ja ryhmien optimaalista eli parasta mahdollista toimintaa. Työelämässä positiivinen psykologia keskittyy siihen, mikä edistää työhyvinvointia, mikä saa työntekijän innostumaan työstä ja mikä tekee työstä mielekästä. Oleellisinta kuitenkin on se, millaisissa työskentelyolosuhteissa työntekijät saavuttavat parhaimmat työtuloksensa ja minkälaisissa tilanteissa he antavat parhaansa. Positiivinen psykologia siis keskittyy kaikkeen muuhun kuin palkitsemiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 147-148.)

Barbara Fredrickson on tutkinut myönteisiä tunteita ja voimia sekä todennut niiden parantavan hyvinvointia ja tehokkuutta. Myönteiset tunteet ja niiden voimat liittyvät palkitsemiseen ja niiden avulla kasvatetaan myönteisiä tunteita, kuten esimerkiksi ylpeyttä ja iloa. Teorian mukaan ihminen haluaa toimia omien lähtökohtien kautta. Tässä tilanteessa ihmisen toimintaa ohjaa ensisijaisesti tarve autonomiaan, sekä tarpeet kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. (Hakonen & Nylander 2015, 147-150.)

Rahallinen palkitseminen nähdään positiivisen psykologian teoriassa ulkoapäin tulevana ja kontrolloivana tekijänä joka pahimmillaan heikentää yksilön sisäistä motivaatiota. Aineeton palkitseminen, kuten vaikutusmahdollisuudet ja palaute puolestaan tukee sisäistä motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, 151.)

Itsemääräytymisen teoriassa on tavoitteena saavuttaa sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation teoriaperinteen pohjaksi on ymmärrettävä siihen oleellisesti kuuluva jaotteleminen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tässä teoriassa sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että henkilö tekee jotakin, koska tehtävä itsessään on mielenkiintoinen ja se saa aikaan tyytyväisyyttä. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että toiminnassa on välineellinen tavoite, kuten esimerkiksi palkkiot, kiitos tai jonkin rangaistuksen välttäminen. Tällaisessa tilanteessa tyytyväisyys ei tule tehtävästä tai toiminnasta itsestään, vaan sen ulkoisista seuraamuksista. (Hakonen & Nylander 2015, 149.)

Itsemääräytymisteorian mukaan ihmisellä on biologisten tarpeiden lisäksi kolme universaalia psykologista tarvetta: tarve olla autonominen ja toimia vapaaehtoisesti, tarve tuntea itsensä kyvykkääksi sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja läheisyyttä muiden kanssa. Teoria esittää näiden kolmen tarpeen tyydyttämisen olevan välttämätöntä jokaisen ihmisen psyykkiselle hyvinvoinnille. (Hakonen & Nylander 2015, 149.)



Kuvio 5. Kolme psykologista tarvetta jotka vaikuttavat sisäiseen motivaatioon (Hakonen & Nylander 2015, 149.)

Suurin osa motivaatioteorioista keskittyy selittämään vaihtelua motivaation määrässä, mutta unohtavat motivaation laadun ja tyypin. Itsemääräytymisen teoria eroaa muista motivaatioteorioista juuri sen takia, koska itsemääräytymisen teoriassa pyritään erottelamaan motivaation erilaisia tyyppisiä. Teorian mukaan motivaation tyyppisiä voidaan sijoittaa jatkumolle, joka on omaehtoisuuden määrään perustuva autonomia. Jatkumon toisessa päässä on täysin ulkoinen motivaatio, jossa toimitaan palkkion saamiseksi tai rangaistuksen välttämiseksi. Jatkumon toisessa päässä puolestaan on sisäinen motivaatio ja näiden kahden ääripäiden väliin sijoittuu ulkoisen motivaation muodot, jotka

vaihtelevat autonomian määrän mukaan. Itsemääräytymisen teoriassa siis esitetään, että kun yksilölle annetaan vapaus tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja, johtaa se silloin voimaantumiseen, autonomian tunteeseen sekä sitä kautta lisää kiinnostusta itse tehtävään. (Hakonen & Nylander 2015, 149-151.)

2.3 Työmotivaation vaikutus työsuoritukseen

Hyvä työsuoritus syntyy silloin, kun työntekijä osaa ja haluaa tehdä työnsä hyvin sekä organisaatio tarjoaa siihen mahdollisuuden. Työntekijällä pitää myös olla riittävästi tietoa ja taitoa sekä halu onnistua. Organisaatio pystyy omasta puolestaan huolehtimaan siitä, että tavoitteet ja roolit ovat selkeät. Organisaatio tarjoaa myös tarvittavat työvälineet. Palkitsemisella pyritään tukemaan onnistumista kolmesta eri näkökulmasta ja palkitsemisen tarkoituksena on kannustaa yksilöitä kehittämään omaa osaamistaan. (Rantamäki & Kauhanen & Kolarinen 2006, 19.)

Motivaatioteorioiden keskeisimmät ajatukset ja yhteydet palkitsemiseen on listattu liitteessä 1 olevaan taulukkoon. Kertauksena vielä, että vahvistamisen teorian mukaan työntekijää kannattaa palkita hyvästä työsuorituksesta mahdollisimman nopeasti suorituksen jälkeen. Tällöin yksilö oppii huomaamaan, mikä työsuoritus on toivottua ja mikä johtaa kyseisen toiminnan palkitsemiseen. Sisältöteorian mukaan työmotivaatioon voidaan vaikuttaa rahallisen palkitsemisen sijaan aineettomalla palkitsemisella. Muista teorioista poiketen prosessiteorian mukaan rahallinen palkitseminen kannattaisi liittää työssä suoriutumiseen.

Odotusarvoteoria puolestaan korostaa selkeästi yksilöllisiä eroja siinä, mikä palkkio olisi kullekin yksilölle sopiva ja houkutteleva. Motivoituakseen henkilöt tarvitsevat kuitenkin tietoa siitä, mitä hyvästä työsuoriutumisesta seuraa. Tavoitteen asettamisen teoria korostaa sitä, että palkitseminen voi mahdollisesti edistää tavoitteeseen sitoutuneisuutta ja antaa yksilöille palautetta siitä, miten hän on suoriutunut työtehtävissään. Tasasuhtateoriassa puolestaan painotetaan sitä, että yksilö tavoittelee tasapainoa ponnosten ja tuotostensa välillä verrattuna esimerkiksi tiimin panoksiin ja tuotoksiin. Viimeisenä itsemääräytymisen teoria korostaa, että rahallinen palkitseminen on yksilön ulkopuolelta tulevaa kontrollia, joka mahdollisesti johtaa sisäisen motivaation heikentymiseen.

3 Palkitsemisen kokonaisuus ja onnistunut palkitsemisprosessi

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla monensuuntaisia. Vaikutukset voivat olla esimerkiksi samanaikaisesti myönteisiä ja kielteisiä sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisia. Palkitsemisen kokonaisuuden hallitseminen voi ajoittain olla haastavaa ja sen takia tarvitaan jatkuvasti tietoa palkitsemisen toimivuudesta. Palkitsemisella voidaan saada parhaimmillaan paljon erilaisia positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi toiminnan ohjaamista oikeaan suuntaan, yhteistyön lisääntymistä, tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntymistä sekä henkilöstön sitouttamista. (Rantamäki ym. 2006, 31.)

Palkitsemisella tavoitellaan positiivisia vaikutuksia kuten halutunlaista henkilöstöä, erinomaisia työsuorituksia, osaamisen kehittämistä sekä innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta. Myös rehellisyys ja halutunlaisen organisaatorakenteen vahvistaminen ovat tavoitetilana. (Hakonen ym. 2014, 57.)

Palkitseminen ohjaa ihmisten toimintaa sekä herättää mielenkiintoa aivan erilailla kuin esimerkiksi ”strategia”, ”tavoitteet” tai ”arvot”. Palkitsemisen perusteita miettiessä kannattaa organisaation eri tasoilla pohtia, mitä pitäisi saada aikaiseksi, miten kannattaisi toimia ja missä asioissa pitäisi kehittyä ja millä tavoin. Tavoitteiden ja toiminnan läpikäynti yhdessä organisaation eri tasoilla vahvistaa tietä kohti haluttua päämäärää. (Rantamäki ym. 2006, 32.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä helpottaa yrityksiä kohdentamaan henkilöstövoimavarat niin, että toiminnan kehittäminen ja taloudelliset tulokset paranevat. Samanaikaisesti palkitsemisen kokonaisuus tukee henkilöstön hyvinvointia. Työhyvinvoinnin yksi kulmakivistä onkin selkeät tavoitteet ja riittävä palaute työstä. (Rantamäki ym. 2006, 33.)

Palkka ja edut eivät kuitenkaan yksin riitä sitouttamaan jo olemassa olevia työntekijöitä sekä houkuttelemaan uusia, haluttuja työntekijöitä. Nykypäivänä on yhä vaikeampaa erottua kilpailijoista palkitsemistavoissa, joten pelkästään rahalla saa vain korkeita palkkatarjouksia ja kalliita etupaketteja. (Hakonen ym. 2005, 19.)

Jokaiselle palkitsemisen muodolle tulisi olla perusteltu tarkoitus, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteita. Motivointi ei ole ainoa syy, minkä takia henkilöstölle annetaan esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Seteleiden annolle täytyy olla perusteltu

syy, minkä takia näin tehdä. Esimerkki tällaisesta tilanteesta voisi olla henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen vapaa-ajalla.



Kuvio 6. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23).

Kuviossa 6 on kuvattu palkitsemisen kokonaisuus. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu peruspalkan lisäksi täydentävät tehtävät, edut, työympäristö, työn sisältö, arvostus ja palaute sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Palkitsemisen kokonaisuus yhdessä vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. (Hakonen & Nylander 2015, 21.) Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia tai rahan arvoisia palkitsemistapoja. Aineeton palkitseminen puolestaan tarkoittaa työympäristöön, palautukseen, työssä kehittymiseen ja työn sisältöön liittyviä asioita. Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat eivät ole riippuvaisia toisistaan, mutta muodostavat yhdessä harmonisen palkitsemiskokonaisuuden. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

Palkitsemista voi kuvata niin sanottuna vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa siitä vastineeksi erilaisia palkitsemisia, kuten palkkaa, etuja, palkkioita ja palautetta työstään. Molempien osapuolien pitää hyötyä tästä suhteesta. (Rantamäki ym. 2006, 15.)

Psykologinen sopimus on omassa mielessä tehty sitoumus. Sopimus käsittelee muun muassa odotuksia, toiveita, velvollisuuksia ja mahdollisuuksia työhön liittyen. (Marjatta

Jabe, 2012). Kun työntekijä tuntee oman psykologisen sopimuksen olevan kunnossa, on hän valmis tekemään kaikkensa tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittämään työtään. Kaikkia niitä asioita, joita työntekijä pitää motivoivina ja palkitsevana, voidaan pitää palkitsemisena. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Palkitseminen on jaettu neljään osaan, sillä palkitsemisen kirjo on todella laaja. Yksilöt voivat esimerkiksi kokea hyvinkin erilaiset asiat merkityksellisinä ja palkitsevina. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä jakautuu työhön ja toimintatapaan, kasvuun ja kehittymiseen, henkilöstöetuihin ja rahalliseen palkitsemiseen. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

1) Työ ja tapa toimia	2) Kasvu ja kehittyminen
3) Henkilöstöedut	4) Rahallinen palkitseminen

Taulukko 2. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä. (Rantamäki ym. 16.)

Työ ja tapa toimia – ryhmään sisältyy asiat, joita kohtaamme työssämme päivittäin. Näitä ovat esimerkiksi työn sisältö, esimiestyö ja tapa toimia. Organisaation tapa toimia ja työsuhte voidaan kokea palkitseviksi, jos työntekijä kokee turvallisuuden, luottamuksen ja arvostuksen tunnetta työssään. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Kasvun ja kehittymisen – ryhmä puolestaan kattaa osaamisen kehittymistä ja työuraa rakentavia ja tukevia asioita. Työntekijälle on tärkeää rikastaa omaa tehtäväkenttäänsä ja pitää oma osaaminen ajan tasalla on todella tärkeää. Kehityskeskustelut ovat yleisimmin käytetty väline osaamistarpeiden ja henkilökohtaisten kehittymistavoitteiden yhteensovittamiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 17.)

Henkilöstöeduiksi puolestaan lasketaan joustavat työajan järjestelyt ja hyvät sekä tarkoituksenmukaiset olosuhteet ja työvälineet. Henkilöstöedut osoittavat, että organisaatio välittää työntekijöistään, eikä pidä työntekijöitä vain työn tekemisen resursseina. Kun henkilöstöedut toimivat hyvin, se helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari, 2006,16-18.)

Rahallinen palkitseminen on helppo mieltää palkitsemiseksi. Tyypillisimpiä ja tunnetuimpia palkitsemistapoja ovat peruspalkka, optiot, tulospalkkio, voittopalkkio ja aloite-

palkkio. Rahalliset palkkiot ovat konkreettisin vastine työpanoksesta. (Rantamäki ym. 2006, 17-18.)

Palkitsemisen kokonaisuus on organisaatioiden itse määrittelemä ja sen tarkoituksena on tukea organisaatioiden strategiaa, jolla motivoidaan ja sitoutetaan parhaita osaajia sekä houkutellaan haluttuja työntekijöitä. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu palkan lisäksi mahdolliset täydentävät palkkiot, jotka voivat olla niin lyhyen kuin pitkän aikavälin rahallisia kannustimia sekä lakisääteisiä muita etuja. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

Suomessa muita rahapalkkaan liittyviä lakisääteisiä etuja ovat erilaiset sosiaaliturvaetuudet. Näihin etuuksiin kuuluu työeläke, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus ja tapaturmavakuutus. Työnantaja voi vapaaehtoisesti maksaa erilaisia lisävakuutuksia joita ovat sairauskulu-, eläke-, ja matkavakuutukset, sekä luontoisedut kuten at-eria ja autoetu. (Kauhanen 2010, 115.)

3.1 Aineellinen palkitseminen

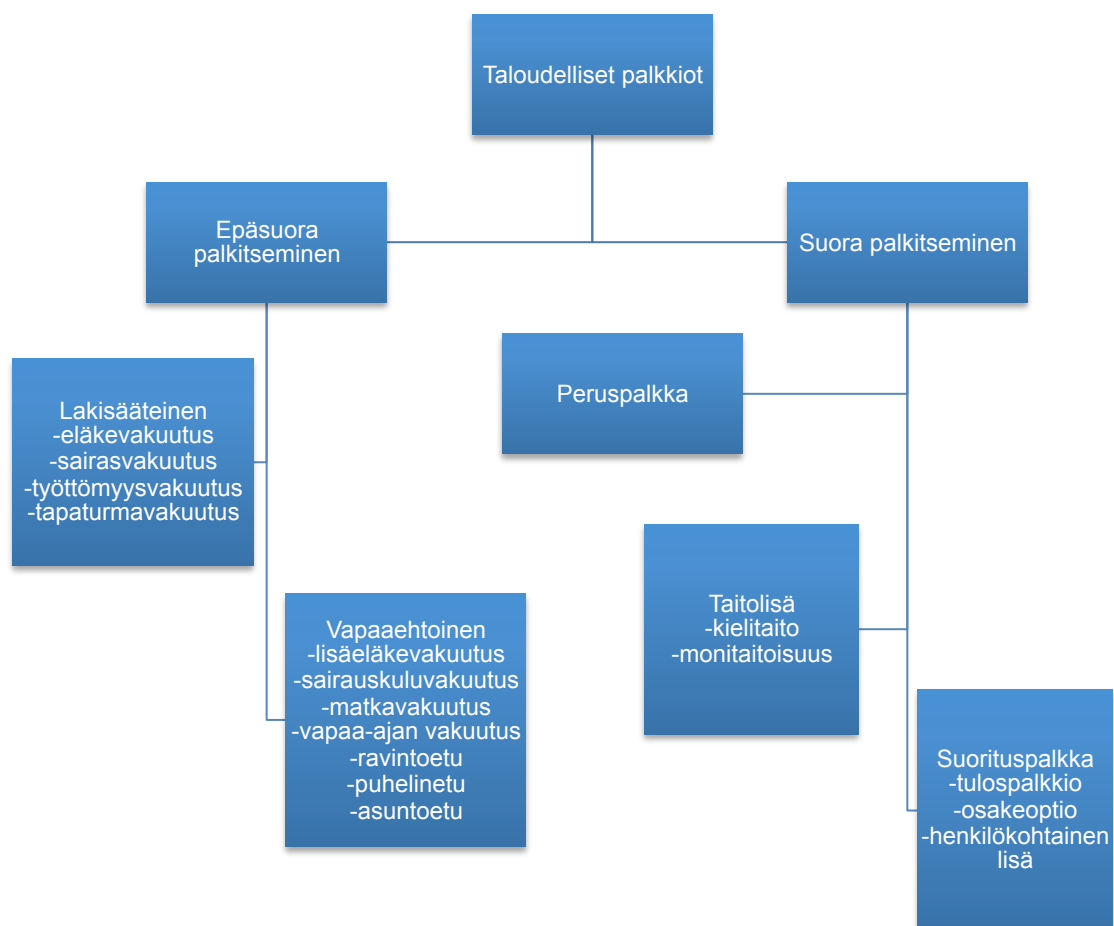
Aineellinen palkitseminen on rahan arvoista palkitsemista, joka koostuu mm. palkasta, tulospalkkioista, erikoispalkkioista ja muista erilaista työsuhde-eduista. Työnantaja maksaa tehdystä työstä rahapalkkaa, joka määräytyy työehtosopimuksen ja työ sopimuksen mukaisesti. Peruspalkka on korvaus työntekijän antamasta työpanoksesta. Mitä vaativampaa työ on, sitä suurempi on korvaus. Palkan suuruuteen vaikuttaa myös henkilökohtainen suoriutuminen ja työ- ja toimintaympäristöön liittyvä kokemus. Täydentävien palkitsemistapojen tarkoituksena on palkita henkilökuntaa erinomaisista työsuorituksista ja hyvistä tuloksista niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. (Hakonen & Nylander 2015, 23-24.)

Kiinteä kuukausipalkka on tyyppillisin aikapalkan muoto. Palkkio- ja provisiopalkkauksessa palkka puolestaan muodostuu yleensä kiinteästä osasta sekä sen lisäksi työn tuloksiin perustuvasta osiosta. (Rantamäki ym. 2006, 91.)

Aineellisen palkitsemisen tarkoituksena on pyrkiä sitouttamaan henkilökunta yritykseen, joten aineellista palkitsemista käytetään todella usein. Kun henkilöstöä palkitaan hyvistä työtuloksista, sillä on vaikutusta sitouttamiseen. Aineellista palkitsemista on olemassa niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä. Pitkän aikavälin palkitsemiseen kuuluvat

muun muassa osakeoptiot ja tulospalkkio, joka maksetaan muutaman vuoden välein. Lyhyen aikavälin kannustimia puolestaan ovat kiinteä palkka sekä rahapalkkiot, joiden sitouttava vaikutus kestää vain lyhyen aikavälin ajan. Aineellista palkitsemista ovat muun muassa lounasetu, henkilöstörahasot, osakepalkkiot, kielitaitolisä, kulttuuri- ja liikuntasetelit, urakka- ja palveluaikalisä sekä puhelin- ja autoetu. (Hakonen & Nylander 2015, 31-33.)

Aineelliset palkitsemistavat voidaan jakaa kahteen ryhmään: suoraan palkitsemiseen sekä epäsuoraan palkitsemiseen. (Kauhanen 2010, 115.) Kuviossa seitsemän on muokattu Juhani Kauhasen kokonaispalkitsemisen mallista, johon on koottu taloudelliset palkkiot.



Kuvio 7. Kokonaispalkitseminen ja taloudelliset palkkiot. (Mukaellen Kauhanen 2010, 116.)

3.1.1 Suorat palkitsemistavat

Suorat palkitsemistavat koostuvat peruspalkasta, suorituspalkasta ja taitolisästä. Palkka tarkoittaa rahallista vastinetta tehdystä työstä. Laki ja työehtosopimukset määrittelevät minimipalkat eri aloille, mutta pääsääntöisesti kuitenkin katsotaan, että palkka muodostuu työhön käytetyn ajan ja työn tuloksen perusteella. Palkan tulee siis olla kohtuullinen korvaus työntekijän tekemästä työstä. (Kauhanen 2010, 110.)

Taitolisällä puolestaan tarkoitetaan kielitaidosta tai muusta eduksi katsottavasta taidosta maksettavaa rahallista korvausta. Taitolisän saamiseksi täytyy esittää näyttöä ja todistusta siitä, että työntekijä pärjää työssään esimerkiksi englannin kielellä. Organisaatioiden tavoitteena on kannustava peruspalkkaus joka on myös samanaikaisesti oikeudenmukainen. Palkka perustuu organisaation ennalta määriteltyihin kriteereihin, mitä pitää tehdä ja millä tavoin. Palkkaperusteena käytetään usein työn vaatimia panoksia, joita ovat aika, tiedot ja taidot sekä työn tekemisen tapaa kuten osaaminen ja pätevyys sekä kolmanneksi työn tuloksia. Yksilöille palkan suuruus kertoo arvostuksesta ja merkityksestä työyhteisössä. (Kauhanen 2010, 110-116.)

Kuitenkaan rahallinen palkitseminen ei motivoi kaikkia samalla tavalla ja sen takia rahallinen palkitseminen on myös hieman kyseenalainen palkitsemistapa. Positiivisen psykologian mukaan erityisesti aikaansaannokseen perustuva rahallinen palkitseminen nähdään ulkoapäin tulevana ja kontrolloivana tekijänä joka pahimmillaan heikentää yksilön sisäistä motivaatiota. Aineeton palkitseminen, kuten vaikutusmahdollisuudet ja palaute puolestaan tukevat sisäistä motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, 147-148.)

3.1.2 Epäsuorat palkitsemistavat

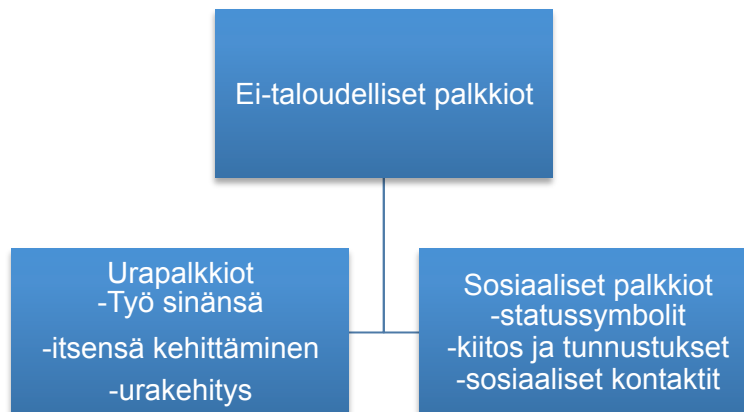
Epäsuora palkitsemistapa pitää puolestaan sisällään edut, jotka työnantaja tarjoaa työntekijöilleen peruspalkan lisäksi. Näillä eduilla on selkeä, yksiselitteinen taloudellinen arvo. Lakisääteisiä rahapalkkaan liittyviä etuja ovat esimerkiksi lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, henkilöstölainat ja vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminta. Edellä mainittujen lisäksi työnantajalla on halutessaan mahdollisuus tarjota työntekijöilleen esimerkiksi ravinto-, ja puhelinedut sekä matkavakuutus. (Kauhanen 2010, 120.)

Epäsuorien palkitsemistapojen valintaperuste tulisi olla henkilökunnalle mieluinen, mutta sen ei tule missään nimessä perustua hyväntekeväisyyteen. Epäsuoralla palkitsemisella on usein yksi ongelma. Sitä ei mielletä palkitsemiseksi tai palkaksi tehdystä työs-

tä. Lisäksi kaikki työntekijät eivät edes hyödynnä kaikkia palkkioiksi tarkoitettuja etuja. Kun työntekijä saa esimerkiksi ilmaisen terveydenhuollon työpaikallaan, hän osaa todennäköisesti myös arvostaa sitä. Kun työpaikalla on toimiva työterveydenhuolto, se vähentää poissaoloja ja lisää työntekijöiden työhyvinvointia työpaikalla. (Kauhanen 2010, 120.)

3.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on toinen osa palkitsemisen kokonaisuutta. Se tarkoittaa ei-rahallista palkitsemista. Aineeton palkitseminen on keino, jossa palkitseminen ei tapahdu materiaalien ja rahan kautta. Aineeton palkitseminen on nouseva trendi 2000-luvulta lähtien ja organisaatioissa on vasta viime vuosina alettu kiinnittämään siihen enemmän huomiota. Kaikki aineettomat palkitsemistavat eivät kuitenkaan ole ilmaisia työnantajalle. Esimerkiksi koulutus on aineeton etu, josta työnantajan tulee maksaa. Eitaloudelliset, eli aineettomat palkkiot voidaan jakaa kahteen eri tyhmään: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat työ itsessään, urakehitys sekä itsensä kehittäminen. Sosiaalisia palkkioita ovat puolestaan statussymbolit, kiitos ja tunnustukset sekä sosiaaliset kontaktit. (Kauhanen 2010, 116-120.)



Kuvio 8. Kokonaispalkitsemisen ei-taloudelliset palkkiot. (Mukaellen Kauhanen 2010, 116).

Kuviossa kahdeksan on kuvaelma Juhani Kauhasen kokonaispalkitsemisen mallista ei-taloudelliset palkkiot. Kauhasen mallissa ei-taloudellista palkitsemista ovat muun muassa työ itsessään, sen mielenkiintoisuus ja mahdollisuus esimerkiksi muokata työnkuvaa ja tarpeen tullen vaihdella työtehtäviä, erilaiset koulutukset työntekijän itsensä kehittämiseen, vastuun lisääminen urakehityksen kannalta, mahdollisuus vaikuttaa päätöksien tekoon, riittävä palaute yksilön tekemästä työstä sekä mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin. (Kauhanen 2010, 116.)

Aineettomassa palkitsemisessa tärkein ominaisuus on palkitsemisen ajankohta. Mitä pikemmin työsuorituksen jälkeen työnantaja esittää esimerkiksi kiitoksen ja kehuu työntekijää, sitä selvemmin työntekijä pystyy kohdentamaan syyn palkitsemiseensa. Aineettomalla palkitsemisella koetaan olevan iso merkitys palkitsemisen kokonaisuudessa ja sillä onkin tutkittu olevan enemmän vaikutusta hyvinvointiin aineelliseen palkitsemistapaan verrattuna. Aineeton palkitseminen, kuten kiitos hyvästä työsuorituksesta, voi olla yhtä tehokas tai mahdollisesti jopa tehokkaampi palkitsemistapa kuin rahapalkkio. (Hakonen & Nylander 2015, 140.)

Kaksi hyvin vaikuttavaa aineetonta palkitsemistapaa ovat palautteen saaminen sekä kehityskeskustelut. Palaute on merkittävä palkitsemistapa. Palaute on hyväksi myös esimiehille ja organisaatiolle, sillä se ei maksa mitään. Esimiehen antama palaute kuitenkin kertoo työntekijälle, miten hän on saavuttanut odotukset ja tavoitteet tai pärjännyt tietyissä työtehtävissä. Palautteen avulla työntekijä pystyy kehittämään itseään, ja palaute usein vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja lisää motivaatiota. (Kauhanen 2010, 116.)

Kehityskeskustelu puolestaan vaikuttaa myönteisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Kehityskeskustelun usein kuvitellaan usein liittyvän työntekijän ja työnantajan päivittäisiin keskusteluihin, mutta näin ei kuitenkaan ole. Kehityskeskustelu on etukäteen päätetty, ja siihen osallistuu ainoastaan esimies ja alainen kahdestaan. (Rantamäki ym. 2006, 76.) Kehityskeskustelu tulee sopia tarpeeksi ajoissa, jotta molemmat osapuolet ehtivät valmistautua siihen pohtimalla käsiteltäviä aiheita sekä keräämällä mahdollista aineistoa. Kehityskeskustelun sisältö on luottamuksellinen keskustelu, jossa molemmat osapuolet voivat keskustella vapaasti sekä vaihtaa mielipiteitä ja ajatuksia. Keskustelussa myös päätetään tulevista tavoitteista ja seuraavassa kehityskeskustelussa on mahdollisuus tarkastella saavutettuja tuloksia. (Gustafsson & Jokinen 1997, 89-90.)

3.3 Onnistunut palkitsemisprosessi

Palkitseminen on aina prosessi, jossa on kaksi osallistujaa, työnantaja sekä työntekijä. Jotta esimies saa aikaan halutunlaista toimintaa, kuten sitoutuneisuutta, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä ja arvostusta, hän voi käyttää erilaisia kannusteita innostaakseen työntekijöitä. Luonnollisesti, työntekijä palkitaan työpanoksestaan, kun se on halutunlaista. Palkitseminen on johtamisen apuväline, ja esimiehen on tärkeä tuoda palkit-

semisen perusteet selkeästi kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen. Avoin ja rehellinen toiminta rakentaa vankan pohjan toimivalle palkitsemiselle (Hakonen ym. 2014, 56-58.)

Palkitsemisen tarkoitus organisaatioissa on strategialähtöistä, mutta samalla myös henkilöstöpoliittista. Strateginen palkitseminen tarkoittaa siis sitä, että palkitsemisen ja palkkauksen halutaan tukevan organisaation liiketoimintastrategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Parhaimmillaan palkitseminen lisää olemassa olevaa motivaatiota sekä auttaa työntekijöitä suuntaamaan energiansa oikein työtehtävien välillä. (Hakonen ym. 2014, 51.)

Onnistuneessa palkitsemisprosessissa saadaan aikaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia, esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden kustannukset ja poissaoloista koituvat kustannukset pienenevät. Organisaatiot saavat itse päättää millaisia palkitsemiskeinoja he käyttävät hyväkseen, mutta niitä kuitenkin ohjaa työehtosopimukset, laki sekä toimialan käytännöt. (Hakonen ym. 2014, 57.)

Työntekijöitä palkitaan siis siitä, että he pääsevät asetettuihin tavoitteisiin. Miten siis asettaa sellainen tavoite, joka on kaikin puolin järkevä ja palvelee kumpaakin osapuolta, niin työnantajaa kuin työntekijää? Usein nämä realistiset tavoitteet ovat työnantajan ja työntekijän mielissä täysin erilaiset, joten sen takia heidän tulisi yhdessä määrittää oikeanlaiset tavoitteet ja tehtävien haasteellisuudet. Tavoitteen tulisi olla tarkkaan laadittu ja määritelty, perustuen realistiseen tietoon. Saavutettavissa olevat tavoitteet motivoivat työntekijää antamaan täyden työpanoksensa, mutta jos työntekijä kokee tavoitteet liian vaikeiksi, hän yleensä hylkää ajatuksen jo heti alkuun. (Sistonen 2008, 109-110.)

Tavoitteita suunniteltaessa on siis muistettava, että jo perustehtäviin kuuluu lukuisia tavoitteita jotka täytyy saavuttaa. Keskeisin asia on siis suunnitella sellaiset tavoitteet jotka tukevat organisaation itsensä strategiaa, tavoitteita ja toimintasuunnitelmaa. (Sistonen 2008, 105.)

Jos palkitsemisprosessi aiheuttaa negatiivisuutta työntekijöissä, se purkautuu se useimmiten erilaisina käyttäytymisen muotoina, sillä tyytymätön ihminen saattaa kokea tarvetta päästä eroon ongelmasta tai tarvetta eristäytymiselle. Pahin tyytymättömyyden ilmentymä on aggressio, jossa työntekijä kääntyy pahimmillaan työnantajaansa vastaan ja kokee tarvetta kostaa huonoa oloaan. (Rantamäki ym. 2006, 31-36.)

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään opinnäytetyöni kvantitatiivisella kyselymenetelmällä kerättyä aineistoa. Tutkimus on määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus ja se on toteutettu Google Forms – työkalulla, joka keräsi vastaukset valmiiksi kuvioiksi prosentin tarkkuudella. Toteutin kyselyn Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoille, jotka ovat syntyneet Y-sukupolven aikana, eli vuosina 1980-1999.

Jaoin kyselyni Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden suljetussa Facebook – ryhmässä. Kaikki Facebook – ryhmässä olevat ovat aloittaneet opintonsa Metropolia-ssa syksyllä 2014. Vastausaikaa kyselyyn oli 27.3.2017 – 1.4.2017, eli alle viikko. Kyselyyn vastaaminen vei vain noin 5 minuuttia aikaa. Tutkimuslomakkeen kysymykset valitsin siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin viitekehysessäni käsiteltäviä aiheita, eli palkitsemista ja motivaatiota.

Kyselylomake tuntui itselleni helpoimmaksi tavaksi toteuttaa aineiston keruu, koska sen sai helposti jaettua opiskelijoille sosiaalisen median välityksellä. Lisäksi kyselyn toteuttaminen antoi minulle joustavuutta aikataulun kanssa, koska minulla ei kulunut aikaa esimerkiksi haastatteluihin.

Kyselyyn vastaaminen tehtiin helpoksi, nopeaksi ja vaivattomaksi. Kun kysely on helppo ja nopea, se pitää vastaajankin motivoituneempana suorittaa kysely loppuun. Jos kysely olisi pitkä ja monivaiheinen, se saisi mahdollisesti vastaajat keskeyttämään vastaamisen, koska he eivät jaksaisi keskittyä loppuun saakka. Tarkoitukseni oli myös saada vastaajat miettimään todellista tilannettaan työpaikoilla, jolloin vastauksista tulisi enemmän kokemusperäisiä.

4.1 Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus sopii hyvin tutkimuksiin, sillä sen monivaiheinen eteneminen antaa mahdollisuuksia niin monivalinta- kuin avoimien kysymysten muodostamiseen. Avoimet kysymyskohdat antavat mahdollisuuden siihen, että vastaaja kuunnellaan ja niiden kautta hän saa mahdollisuuden äänelleen. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen perinteisiä jakelutapoja ovat paperinen tulostettu versio, sekä inter-

net jakelu. Kvantitatiivinen tutkimus luo ryhtiä tutkimuksille, sillä se etenee tiettyjen vaiheiden kautta. Kysely on joustava siinä, että se antaa tutkijalle monenlaisia mahdollisuuksia. Vaarat tutkimuksen toteuttamisessa ovat minimaaliset. Kvantitatiivinen tutkimus on laadukas tutkimus sen avoimien kysymysten vuoksi, ja tieto perustuu lähdeaineistoon. Tutkimuksen pohjana toimii teoria, koska kyselytutkimuksen laadinta olisi haasteellista ilman muuttujia sekä ennakkotietoja aiheesta. (Bryman ym. 2007, 150-153.)

Kyselytutkimus tulisi laatia huolellisesti ja kyselyllä tulee myös olla riittävästi kysymyksiä. Kysymykset tulee olla yksityiskohtaisesti muotoiltuja, jotta tuloksia voitaisiin analysoida tarkasti ja tulokset olisivat luotettavia. Jos kysymyksiä olisi liian vähän tai ne olisivat huonosti muotoiltuja, tutkimus saattaisi rajoittaa vastaajan kykyä antaa realistista vastausta. Kyselytutkimus ei myöskään saa olla liian pitkä, sillä muuten vastaaja voi menettää mielenkiintonsa kesken kyselyn. (Nardi 2006, 67.)

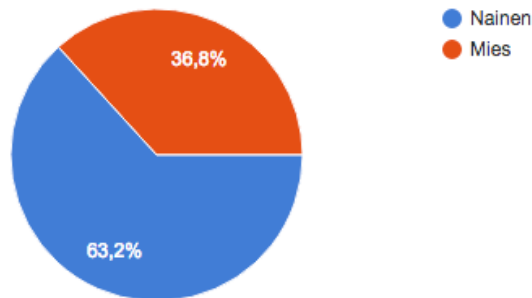
Kyselytutkimus voi sisältää niin avoimia kuin suljettuja kysymyksiä (Nardi 2006, 73). Avoimilla kysymyksillä halutaan tarkempaa tietoa vastaajan näkemyksistä. Avoin kysymys voi olla esimerkiksi: ”Kerro, mitä mieltä olet palkitsemisesta työpaikallasi”. Avointen kysymysten huono puoli on se, että vastaajat eivät kovin usein halua vastata moniin avoimiin kysymyksiin, koska se vie vastaajilta aikaa. Avointen kysymysten analysointia pidetään työläämpänä kuin suljettujen kysymysten. Suljetut kysymykset ovat puolestaan tehokkaita sen takia, että niihin on helppoa ja nopeaa vastata ja niiden tuloksia on helpompi analysoida. Huono puoli suljetuissa kysymyksissä on se, että ne rajoittavat vastaajan mahdollisuutta avata näkemyksiään tarkemmin vastaukseen. (Nardi 2006, 74.)

4.2 Tutkimuksen tulokset

Vastauksia tuli mielestäni kiitettävä määrä vastausaikaan verrattuna, sillä sain vastauksia edellä mainittuna aikana 68 kappaletta. Kyseisessä Facebook-ryhmässä, jossa jaoin kyselyni, on opiskelijoita 167. Tekemäni päivitys tavoitti 90 opiskelijaa joista 68 vastasi kyselyyn. Kaikista vastaajista yhteensä 63,2 prosenttia oli naisia ja 36,8 prosenttia oli miehiä.

4.2.1 Taustatiedot

1. Sukupuoli (68 vastausta)

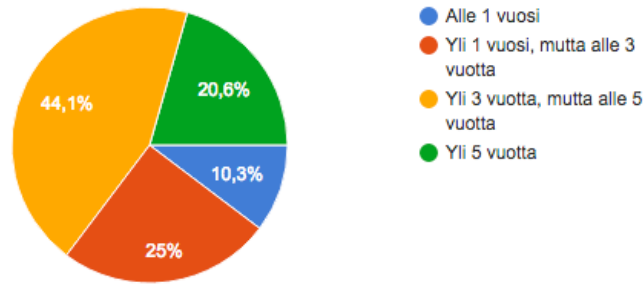


Kuvio 9. Vastaajien sukupuoli

Kuviossa yhdeksän on kuvattu vastaajien sukupuolijakauma. Suurin osa vastaajista, 43 kappaletta, eli 63,2 prosenttia, on naisia. Miehistä puolestaan vastasi 36,8 prosenttia. Tästä huomaa, että naiset olivat aktiivisempia vastaamaan kyselyyn kuin miehet. Kuitenkin on positiivista huomata, kuinka moni mies lähti vastaamaan kyselyyn. On myös mahdollista, että aihe oli naisille läheisempi kuin miehille, jonka takia miesten osuus jäi pienemmäksi.

Vastaajien ikäjakauma oli jaettu neljään eri vaihtoehtoon kyselyssä: vuonna 1980 – 1985 syntyneet, vuonna 1986 – 1990 syntyneet, vuonna 1991 – 1995 syntyneet ja vuonna 1996-1999 syntyneet. Valtaosa vastaajista, eli 67,6 prosenttia on syntynyt vuonna 1991-1995 eli he ovat noin 22-26 –vuotiaita. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli vuonna 1996-1999 syntyneiltä. Vähiten vastauksia tuli vuonna 1980 – 1990 syntyneiltä. Kyselyn kannalta positiivista on se, että vastaajat ovat eri-ikäisiä. Tämän vuoksi tuloksissa on enemmän hajontaa verrattuna siihen, että kaikki vastaajat olisivat samanikäisiä. On oletettavaa että esimerkiksi vuonna 1980-1985 syntyneet ovat työskennelleet kauemmin kuin vuosina 1991-1995 syntyneet. Tästä syystä voi ilmaantua erilaisia arvoja työpaikkaa kohtaan.

5. Työssäolovuodet (68 vastausta)



Kuvio 10. Työssäolovuodet

Kyselyn vastaajista jopa 44 prosenttia on työskennellyt 3 - 5 vuotta, mutta alle viisi vuotta. Alle yhden vuoden työkokemus on vain noin 10 prosenttia vastaajista. Suurella osalla vastaajista on työkokemusta yli vuoden, mutta alle kolme vuotta ja jopa noin 20 prosenttia vastaajista on jo yli viiden vuoden työkokemus. Vastaukset kertovat siitä, että opiskelijat ovat työllistyneet hienosti opintojen ohella ja osa on tehnyt töitä jo ennen opintojen aloittamista.

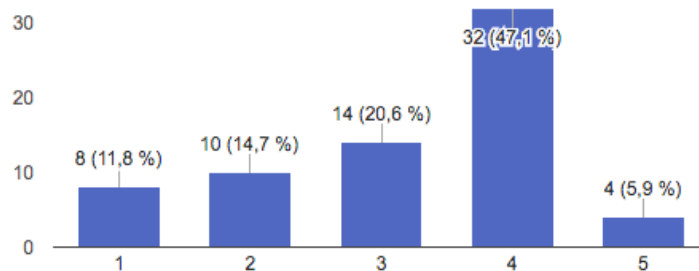
Kaikki vastaajista ovat päiväopiskelijoita Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Heistä jopa 94 prosenttia työskentelee opiskelujen ohella ja vain neljä (4) vastaajaa ei työskentele opiskelujen ohella. Noin 53 prosenttia vastaajista työskentelee keskimäärin 10-20 tuntia viikossa. Loput vastaajista eli 47 prosenttia on jakautunut tasaisesti puoliksi. Joko he työskentelevät yli 20 tuntia viikossa tai alle 10 tuntia viikossa. Suurimalla osalla vuosikurssimme opiskelijoista on parhaillaan menossa työharjoittelu tai opinnäytetyön kirjoitus joka ilmenee vastauksissa suurina työtuntimäärinä.

4.2.2 Nykytilanne työpaikalla

Seuraavissa kysymyksissä käydään läpi opiskelijoiden nykytilannetta työpaikalla. Vastausvaihtoehdoissa 1 tarkoittaa ”täysin eri mieltä”, 2 tarkoittaa ”jokseenkin eri mieltä”, 3 tarkoittaa ”en osaa sanoa”, 4 tarkoittaa ”jokseenkin samaa mieltä” ja 5 tarkoittaa ”täysin samaa mieltä”.

1. Koen nykyiset palkitsemistavat motivoiviksi työpaikallani

(68 vastausta)



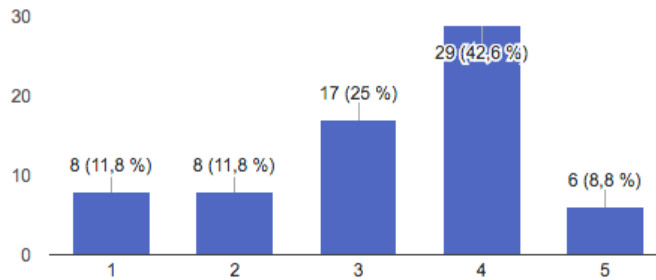
Kuvio 11. Työpaikkani palkitsemistapa on motivoiva.

Kuviossa 11 ilmenee, miten palkitsemistavat motivoivat opiskelijoita. Vastaajista melkein puolet (47,1 prosenttia) kokee palkitsemistavat jokseenkin motivoiviksi tämänhetkessä työpaikassaan. Noin 12 prosenttia, eli kahdeksan vastaajaa ei koe palkitsemistapoja lainkaan motivoiviksi ja noin 15 prosenttia eli 10 vastaajaa puolestaan kokevat palkitsemistavat hieman motivoiviksi, muttei kuitenkaan ole tyytyväisiä siihen. Vain neljä vastaajista on sitä mieltä, että palkitsemistavat todella on motivoivia. Voidaan siis todeta, että palkitsemisen prosessi on epäonnistunut silloin, kun työntekijä ei ole tyytyväinen saamaansa palkitsemiseen.

Moni pitää palkitsemistapoja motivoivina ja myös tietävät minkä takia heitä palkitaan. Yli puolet vastaajista, noin 63 tietävät millä perusteilla heitä palkitaan. Kuitenkin noin 37 prosenttia vastanneista ei tiedä minkä takia heitä palkitaan tai ei osannut vastata kysymykseen.

4. Yrityksessä palkitaan mielestäni riittävästi (peruspalkka, bonukset, palaute ym.)

(68 vastausta)



Kuvio 12. Yrityksessä palkitaan mielestäni riittävästi (peruspalkka, bonukset, palaute ym.).

Kuviossa 12 ilmenee palkitsemisen riittävyys opiskelijoiden mielestä. Yli puolet vastaajista, eli 51 prosenttia kokee, että heidän työpaikalla palkitaan riittävästi peruspalkan, bonuksien ja palautteiden ym. Kautta. 17 puolestaan ei osaa sanoa, palkitaanko heidän mielestä riittävästi ja 16 vastaajaa ovat sitä mieltä, että palkitseminen ei ole tarpeeksi riittävää.

Vastaajista puolet ovat sitä mieltä, että palkitseminen on heidän työpaikoillaan selkeää ja oikeudenmukaista. 32,5 prosenttia ei osannut sanoa, onko palkitseminen selkeää ja oikeudenmukaista. 16 vastaajista, eli 23,5 prosenttia ovat sitä mieltä, että palkitseminen ei ole oikeudenmukaista eikä selkeää heidän työpaikoillaan.

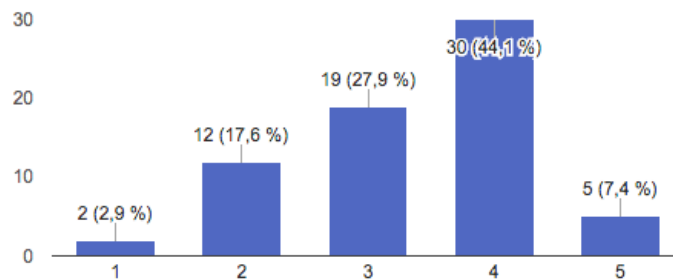
4.2.3 Aineeton palkitseminen

Tässä osiossa käsitellään opiskelijoiden aineetonta palkitsemista työpaikoilla.

Vastausvaihtoehdoissa 1 tarkoittaa ”täysin eri mieltä”, 2 tarkoittaa ”jokseenkin eri mieltä”, 3 tarkoittaa ”en osaa sanoa”, 4 tarkoittaa ”jokseenkin samaa mieltä” ja vastausvaihtoehto 5 tarkoittaa ”täysin samaa mieltä”.

1. Olen tietoinen aineettomasta palkitsemisesta työpaikallani

(68 vastausta)



Kuvio 13. Olen tietoinen aineettomasta palkitsemisesta työpaikallani.

Kuviossa 13 on kuvattuna aineettoman palkitsemisen tietoisuus työpaikalla. Yli puolet vastaajista tiedostavat aineettoman palkitsemisen työpaikoillaan. 19 vastaajaa, noin 28 prosenttia ei osannut sanoa, tietävätkö he aineettoman palkitsemisen. 14 vastaajaa joka vastaa noin 20 prosenttia, ovat sitä mieltä, että he eivät tiedä aineettomasta palkitsemisesta työpaikoillaan.

Palaute on aineetonta palkitsemista ja vastaajista 25 prosenttia ei saa mielestään tarpeeksi palautetta esimieheltä tekemästään työstä. 13 vastaajaa, joka on noin 19 prosenttia kaikista vastauksista, ei osannut vastata palautteen saamisen riittävästä. 56 prosenttia eli yli puolet vastaajista saavat mielestään riittävästi palautetta esimieheltään tekemästään työstä.

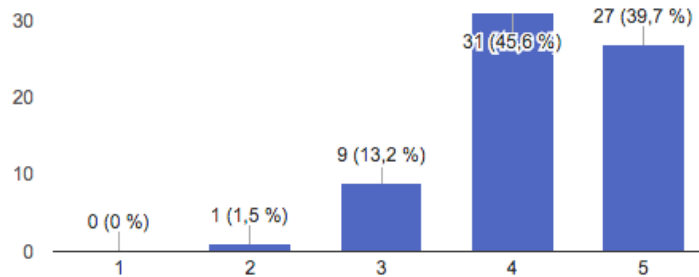
Kyselyssä kysyttiin myös työkavereilta saatavan palautteen riittävyttä ja kun verrataan työkavereilta saatavan ja esimieheltä saatavan palautteen tuloksia keskenään, huomataan että vastaajat saavat enemmän palautetta työkavereiltaan kuin esimiehiltään. Jopa 45 vastaajaa eli 66 prosenttia kokee saavansa riittävästi palautetta työkavereiltaan. Tämä on jopa 7 vastausta enemmän kuin saada palautetta esimieheltä. 23,5 prosenttia vastaajista ei osannut vastata, saavatko he mielestään riittävästi palautetta työkavereiltaan, kun taas vain 7 vastaajaa eli noin 10 prosenttia on sitä mieltä, että eivät saa riittävästi palautetta. Tämä on 10 vastaajaa vähemmän kuin edellisessä kysymyksessä, jossa kysyttiin saako esimieheltä riittävästi palautetta tekemästä työstään.

Kyselyssä kysyttiin myös, kokeeko vastaajat oppivansa erehdyksien ja onnistumisien kautta. Vastaajista lähes kaikki kokevat, että he oppivat erilaisten erehdyksien ja onnis-

tumisien kautta. Vastaajista noin 20 prosenttia ei osannut vastata tai ei koe oppivansa erehdyksien ja onnistumisien kautta.

5. Koen luottamuksen ja arvostuksen olevan palkitsevaa

(68 vastausta)



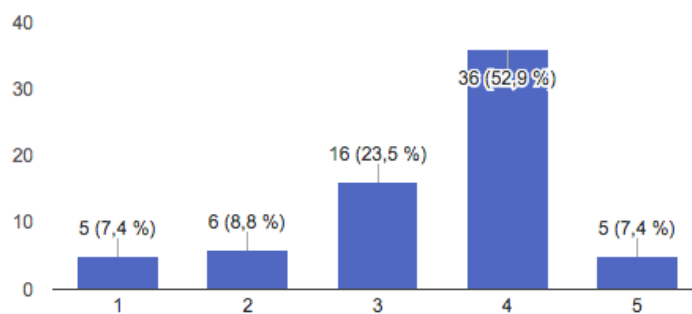
Kuvio 14. Koen luottamuksen ja arvostuksen olevan palkitsevaa

Kuviossa 14 näkyy luottamuksen ja arvostuksen palkitsevuus vastaajien keskuudessa. Vastaajista lähes kaikki, eli 85 prosenttia kokevat luottamuksen ja arvostuksen olevan palkitsevaa. Vain yksi ei kokenut niitä palkitseviksi ja noin 13 prosenttia vastaajista ei osannut vastata, kokevatko he luottamuksen ja arvostuksen olevan palkitsevaa.

4.2.4 Aineellinen palkitseminen

Tämä osio käsittelee aineellista palkitsemista työpaikoilla. Vastauksissa 1 tarkoittaa ”täysin eri mieltä”, 2 tarkoittaa ”jokseenkin eri mieltä”, 3 tarkoittaa ”en osaa sanoa”, 4 tarkoittaa ”jokseenkin samaa mieltä” ja 5 tarkoittaa ”täysin samaa mieltä”.

1. Palkka on mielestäni kilpailukykyinen (68 vastausta)



Kuvio 15. Palkka on mielestäni kilpailukykyinen

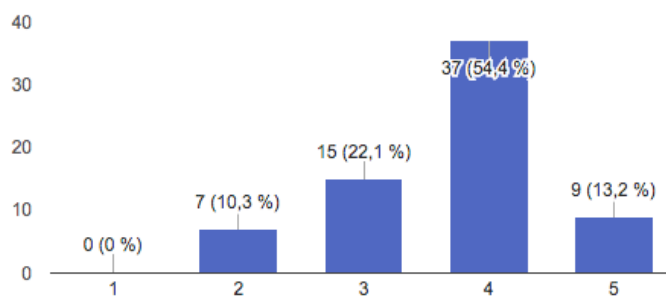
Kuviossa 15 on kuvattu palkitsemisen kilpailukykyisyys opiskelijoiden mielestä. Vain 11 vastaajaa, joka on 16 prosenttia vastauksista, on sitä mieltä, että palkka ei ole heidän mielestään kilpailukykyinen. 23,5 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, onko palkka heidän mielestään kilpailukykyinen ja jopa 60 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että palkka on tai se on joksenaikin kilpailukykyinen.

Kyselyssä kysyttiin, kokeeko opiskelijat henkilökuntaedut palkintona tekemästään työstä ja 20 prosenttia vastaajista ei osannut vastata siihen, pitävätkö he henkilökuntaetuja palkkioina työstä. Vain 21 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että henkilökuntaedut eivät ole palkinto tekemästä työstä, mutta lähes 56 prosenttia vastaajista kokee henkilökuntaedut palkintona tekemästä työstä.

Opiskelijoista 66 prosenttia, jotka vastasivat kyselyyn haluaisivat saada vastausten perusteella mahdollisimman nopeasti palkkion hyvästä työsuorituksesta. Vain viisi vastaajaa, joka vastaa noin 7 prosenttia kokee, että palkkiota ei tarvitse saada välittömästi hyvästä työsuorituksesta. 26,5 prosenttia vastaajista ei osannut vastata kysymykseen, haluaisivatko he saada palkkion mahdollisimman nopeasti hyvästä työsuorituksesta.

4. Koen pystyväni parhaimpiin suorituksiin palkkioiden avulla

(68 vastausta)



Kuvio 16. Koen pystyväni parempiin suorituksiin palkkioiden avulla.

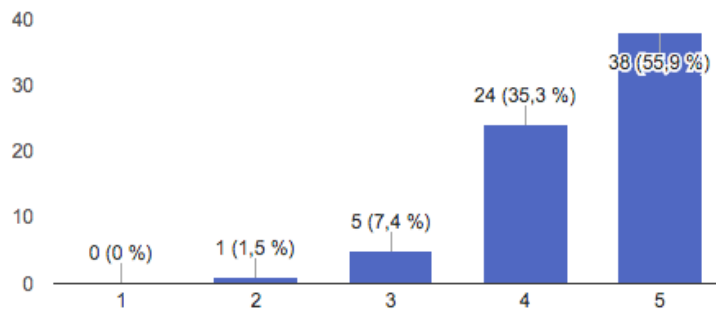
Kuvio 16 käsittelee kysymystä, jossa kysyttiin pystyykö opiskelija parhaimpiin suorituksiin palkkioiden avulla. Vastaajista 10 prosenttia kokee, että palkkiot eivät edistä heitä parempiin työsuorituksiin. 22 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa pystyvätkö he parhaimpiin suorituksiin palkkioiden avulla ja lähes 68 prosenttia vastaajista kokee palkkioiden edistävän heitä pääsemään parempiin työsuorituksiin.

4.2.5 Työmotivaatio

Seuraavassa osiossa käsitellään työmotivaatioon liittyviä kysymyksiä, jonka vastauksissa 1 tarkoittaa ”täysin eri mieltä”, 2 tarkoittaa ”jokseenkin eri mieltä”, 3 tarkoittaa ”en osaa sanoa”, 4 tarkoittaa ”jokseenkin samaa mieltä” ja 5 tarkoittaa ”täysin samaa mieltä”.

1. Työmotivaatio on mielestäni tärkeää työnteon kannalta

(68 vastausta)



Kuvio 17. Työmotivaatio on mielestäni tärkeää työnteon kannalta.

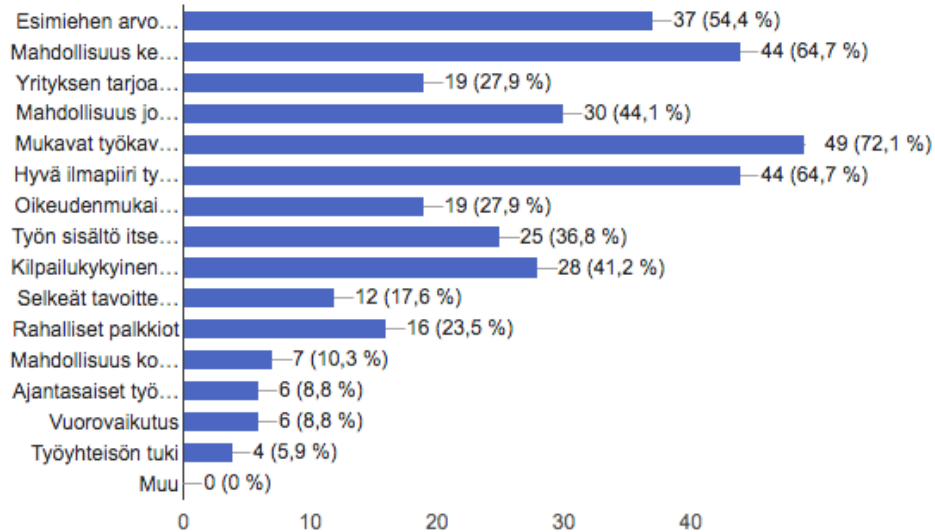
Kuvio 17 kuvaa motivaation tärkeyttä työnteon kannalta. Vastaajista vain yksi kokee, että työmotivaatio ei ole tärkeää työnteon kannalta ja vain 7,4 prosenttia vastaajista ei osannut vastata kysymykseen. Valtaosa vastaajista, yli 90 prosenttia vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että työmotivaatio on tärkeää työnteon kannalta.

Kyselyssä kysyttiin motivaation osuudessa, lisääkö palkitseminen motivaatiota työtä kohtaan sekä onko opiskelijat motivoituneita työhönsä tällä hetkellä. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että palkitseminen ei lisäisi motivaatiota työtä kohtaan. Kuitenkin 16 prosenttia vastaajista ei osannut vastata tähän kysymykseen. Lähes kaikki vastaajista, 84 prosenttia, on sitä mieltä, että palkitseminen lisää motivaatiota työtä kohtaan.

Vastaajista 13 prosenttia on sitä mieltä, että he eivät ole motivoituneita työhönsä tällä hetkellä. Lähes 28 prosenttia puolestaan ei osannut vastata ja jopa 58 prosenttia vastaajista kokee olevansa motivoituneita työhönsä tällä hetkellä.

4. Valitse viisi (5) tärkeintä asiaa, jotka parantavat työmotivaatiotasi

(68 vastausta)

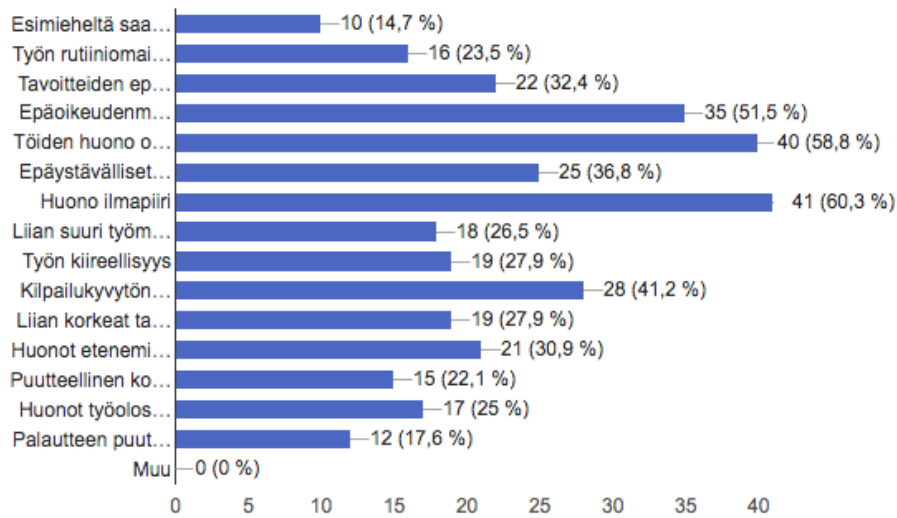


Kuvio 18. Valitse viisi tärkeintä asiaa, jotka parantavat työmotivaatiotasi.

Kahdessa viimeisessä kysymyksessä pyysin vastaajia valitsemaan viisi (5) heille tärkeintä asiaa, jotka parantavat työmotivaatiota tai jotka heikentävät työmotivaatiota. Kuviossa 18 esiintyy työmotivaatiota parantavien tekijöiden vastausmäärät. Motivaation parantajiksi nousi selkeästi mukavat työkaverit 49 vastauksella 68:sta. Hyvä ilmapiiri ja mahdollisuus kehittyä uralla saivat molemmat 44 vastausta, sekä esimiehen arvostus sai 37 vastausta. Mahdollisuus joustaviin työaikoihin ja kilpailukykyinen palkka ovat myös tärkeässä osassa vastaajille motivaation parantamiseksi. Jopa 25 vastasi, että työn sisältö itsessään motivoi ja yrityksen tarjoamat henkilöstöedut sekä oikeudenmukaisuus työpaikalla nousevat 19 vastaajan mielestä tärkeiksi. Selkeät tavoitteet, mahdollisuus kouluttautua, ajantasaiset työvälineet, vuorovaikutus ja työyhteisön tuki jäivät selvästi häntäpäähän opiskelijoiden mielestä.

5. Valitse viisi (5) asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiotasi

(68 vastausta)



Kuvio 19. Valitse viisi asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiotasi.

Viimeinen kysymys on muuten samanlainen kuin edeltäjänsä, mutta tässä etsimme niitä kohtia, jotka heikentävät työmotivaatiota. Kuviossa 19 ilmenee työmotivaatiota heikentävät tekijät. Vastaukset ovat tässä kysymyksessä paljon tasaisemmin jakautuneet kuin edellisessä kysymyksessä. Huono ilmapiiri sekä töiden huono organisointi heikentävät opiskelijoiden työmotivaatiota eniten. Kolmanneksi heikentävin tekijä on epäoikeudenmukaisuus työpaikalla, joka herättää pientä ristiriitaa edellisten vastausten kesken, sillä vain 19 vastaajaa piti oikeudenmukaisuutta yhtenä motivaation tekijänä. Myös kilpailukyvytön palkka, epäystävälliset työkaverit, huonot etenemismahdollisuudet sekä tavoitteiden epäselkeys tulevat vahvasti esille heikentävinä tekijöinä. Loput vaihtoehdot, eli palautteen puutteellisuus, puutteellinen koulutus, huonot työolosuhteet, työn kiireellisyys, työn rutiinomaisuus ja esimieheltä saatu negatiivinen palaute saivat jokainen yli 10 mutta alle 20 vastausta.

5 Johtopäätökset

Jokainen vastaaja työskentelee erilaisessa työympäristössä ja jokaisella heistä on erilainen suhde omaan työpaikkaansa. Kuitenkin jokaisessa työpaikassa tulisi tuoda selvästi enemmän esille palkitsemista ja palkitsemisperusteita. Kuitenkin palkitseminen motivoi suurinta osaa vastaajista jolloin palkitsemisen perusteita tulisi miettiä organi-

saation eri tasoilla uudestaan. Palkitseminen ohjaa ihmisten toimintaa ja herättää mielenkiintoa työntekijöissä. Monessa organisaatiossa pitäisi siis pohtia, mitä pitää saada aikaiseksi, miten kannattaisi toimia ja missä asioissa tulisi kehittyä ja millä tavoin. Kun tavoitteita ja toimintaa käydään yhdessä läpi, vahvistaa se tietä kohti haluttua päämäärää. Toimiva palkitsemisjärjestelmä edesauttaa yrityksiä kohdentamaan henkilöstövoimavaransa niin, että toiminnan kehittäminen ja taloudelliset tulokset paranevat. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 33.) Palkitsemisen kokonaisuus on täysin riippuvainen organisaation itse määrittelemistä asioista ja sen tarkoitus on tukea jokaisen yksilöllisen organisaation omaa strategiaa. (Hakonen & Nylander 2015, 22.) Myös vastausten perusteella suurimmalla osalla opiskelijoista on tunne, että palkka ei ole kilpailukykyistä eikä organisaatioissa palkita riittävän usein.

Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa nousee hyvin tärkeäksi tekijäksi kyselyn tuloksissa monessa eri kohdassa kyselyä. Organisaatioiden yksi tärkeimmistä tavoitteista on se, että peruspalkkaus on kannustava ja oikeudenmukainen. Tasasuhteoria on oikeudenmukaisuusteoria, jonka perusajatuksena on saavuttaa tasasuhta. Tasasuhta tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä arvioi oman panos-tuotossuhteensa olevan tasapainossa muun muassa koko ryhmän vastaavaan panokseen ja tuotokseen. (Hakonen & Nylander 2015, 146-147.)

Tärkeää työntekijän motivaation säilyttämiseksi on se, että palkitseminen on oikeudenmukaista työpaikoilla. Kuitenkin opiskelijoiden, jotka eivät ole valmistuneet ja joilla on lyhyempi työsuhte kuin esimerkiksi jollain toisella työntekijällä, tulisi myös sisäistää se, että he eivät välttämättä ole vielä ansainneet samaa palkkaa kuin muut. Palkitsemisen epätasapainossa voi olla kyse myös riittämättömästä koulutuksesta. Kuitenkin palkitseminen tulisi olla oikeudenmukaista jokaisella työpaikalla ja palkitsemisen tulisi edetä palkitsemisjärjestelmien mukaisesti. (Hakonen & Nylander 2015, 126-127.)

Vastaajien mielestä he oppivat parhaiten erehdyksien ja onnistumisien kautta. Työntekijät toimivat silloin mekaanisesti ja reagoivat ulkoisiin ärsykkeisiin. Vahvistamisen teoriassa on oletuksena se, että ihmiset oppisivat parhaimman toimintamallin nimenomaan erehdyksien ja onnistumisien avulla. Teoria tarjoaa ihmisestä sellaisen käsityksen, että heidän käyttäytymistä ohjaa ainoastaan lopputulos eli kokemus siitä, mitä samassa tilanteessa on aiemmin tapahtunut. (Hakonen & Nylander 2015, 140.)

Kun henkilö saa palkkion toiminnastaan, hän pyrkii toistamaan vastaavan suorituksen myös uudelleen, jotta saisi uudestaan palkkion. Vastausten perusteella myös todella moni opiskelijoista haluaisi saada palkkion mahdollisimman nopeasti hyvän työsuorituksen jälkeen. Tämä liittyy vielä vahvemmin vahvistamisen teoriaan, sillä mitä nopeammin suorituksen jälkeen palkkion saa, sitä selkeämmäksi toiminnan ja palkkion välinen yhteys on henkilölle. Palkitsemista on tutkittu vahvistamisen teorian näkökulmasta useilla tutkimuksilla, joiden tuloksien perusteella palkitsemisen on todettu lisäävän työn tehokkuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 140.)

Vastaajia motivoi tällä hetkellä hyvin paljolti raha. Voi olla monia syitä siihen, minkä takia raha nousee tärkeämmäksi osana palkitsemista kuin esimerkiksi kiitos. Vastausten perusteella suurin osa opiskelijoista työskentelee keskimäärin 10-20 tuntia viikossa, jolloin opiskelijat eivät saa myöskään täyttä kuukausipalkkaa. Tämä voi olla merkki siitä, että he ovat tyytymättömiä tämänhetkiseen palkkaansa. Työntekijät usein myös tunnistavat aineellisen palkitsemisen paljon helpommin kuin aineettoman palkitsemisen. Aineellisen palkitsemisen on tarkoitus sitouttaa henkilökuntaa yritykseen, minkä vuoksi rahallista palkitsemista käytetään hyvin usein ja siitä on voinut muodostua tärkeä tekijä työpaikkaa etsiessä tai työpaikassa pysymisessä. Rahallinen palkitseminen ei kuitenkaan motivoi kaikkia samalla tavalla kuin toisia ja tämän vuoksi sitä pidetään hieman kyseenalaisena palkitsemistapana. Positiivisen psykologian mukaan aikaansaannokseen perustuva rahallinen palkitseminen nähdään ulkoapäin tulevana ja kontrolloivana tekijänä, joka pahimmillaan heikentää yksilöiden sisäistä motivaatiota.

Aineettomalla palkitsemisella on iso rooli palkitsemisen kokonaisuudessa ja sillä on tutkittu olevan enemmän vaikutusta hyvinvointiin kuin aineellisilla palkitsemistavoilla. Aineettomassa palkitsemisessä on myös hyvin tärkeää palautteen, arvostuksen ja luottamuksen saaminen. Luottamus ja arvostus kasvattavat myös työmotivaatiota. Maslowin tarvehierarkiassa arvostus on yksi viidestä tarpeesta, joka ohjaa ihmistä ja hänen toimintaa. Monille vastaajista arvostus ja luottamus ovat motivoivia tekijöitä työpaikalla. Palautteen saaminen puolestaan jakoi mielipiteitä vastaajien kesken. Osa työntekijöistä kokee saavansa riittävästi palautetta esimieheltään, mutta kun vastauksia vertaa työkavereilta saamaan palautteeseen, on työkavereilta saatu palaute paljon arvostetumpaa. Palaute koetaan ulkoiseksi motivaationtekijäksi.

Palautteen antaminen on yksi merkittävistä palkitsemistavoista ja se on myös hyväksi esimiehille ja organisaatioille, sillä se ei maksa mitään. Esimiehen antama palaute on

kuitenkin merkittävää työntekijälle, sillä se kertoo hänelle sen, miten hän on saavuttanut odotukset ja tavoitteet tai pärjännyt esimerkiksi tietynlaisessa työtehtävässä. Palautteen avulla työntekijä pystyy kehittämään itseään ja palautteen saaminen myös usein vahvistaa työntekijän itsetuntoa sekä lisää motivaatiota. (Rantamäki ym. 2006, 77-78.)

Myös mahdollisuus etenemiseen nousi yhdeksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi vastaajien keskuudessa. Jokainen vastaaja on vielä toistaiseksi opiskelija, mutta he odottavat pääsevänsä etenemään myös organisaation sisällä. Organisaatioiden kannattaisikin antaa mahdollisuus edetä urallaan ja sitä kautta sitouttaa ja motivoida haluttuja työntekijöitä.

Motivaatio on lähes kaikille vastaajille tärkeää työnteon kannalta, mutta silti he eivät ole kovin motivoituneita työhönsä tällä hetkellä. Motivaatio on psyykinen tila, joka määrää sen, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella yksilö toimii, sekä minne hänen mielenkiintonsa on suuntautunut. Osissa motivaatioteorioissa ajatellaan kaikkien ihmisten motivoituvan samoista asioista, kun taas toisissa teorioissa puolestaan nähdään jokainen työntekijä omana yksilönä, oman tietämyksen ja mieltymysten pohjalta toimivina. (Hakonen & Nylander 2015, 136-137.)

Työntekijöitä pyritään motivoimaan palkitsemisen avulla, jotta henkilöstö tehostaisi työtään ja keskittyisi työnantajan toivomiin asioihin. Moni vastaajista kokeekin motivoituvansa palkitsemisesta.

Vastaajat ovat myös melko hyvin tietoisia siitä, mistä ja miten heitä palkitaan. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan yksilön suoriutuminen on korkeimmillaan silloin, kun hänellä on selkeät tavoitteet ja selkeät palkitsemistavat. Kun työntekijät tietävät, mistä heitä palkitaan, on helpompaa toistaa haluttu toiminta uudelleen.

Henkilökuntaedut koetaan vastausten perusteella vain jokseenkin palkitseviksi. On tärkeää, että työntekijä arvostaa organisaatiossa jo olemassa olevia henkilöstöetuja. Henkilöstöedut eivät ole ainoastaan fyysistä lisää vaan henkilöstöeduiksi lasketaan esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt sekä ajantasaiset työvälineet, tämä menee ai-neettoman palkitsemisen piiriin, joka ei ole välttämättä niin helposti havaittavissa kuin fyysiset palkkiot. Kun organisaatiossa on tarjolla tällaiset mahdollisuudet, se kertoo

siitä, että työnantaja välittää työntekijöistään eikä pidä niitä ainoastaan työn tekemisen resursseina. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

On hienoa todeta, kuinka moni opiskelijoista on työllistynyt joko ennen opintoja tai opintojen aikana ja heillä kuitenkin on päällisin puolin hyvät tilanteet työpaikoillaan. Huomaa, että aineeton palkitseminen on jäänyt vähemmälle kuin aineellinen palkitseminen, mutta siihen on alettu vasta viime vuosina reagoimaan organisaatioissa. Raha motivoi tällä hetkellä eniten opiskelijoita. Tulevaisuudessa, useiden työvuosien jälkeen tilanne on varmasti toisenlainen ja itse työtä ja vapaa-aikaa arvostetaan enemmän. Y-sukupolven vastaajille on myös todella tärkeää se, että työkaverit ovat ystävällisiä ja että työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Vastaajien motivaatiota heikentää puolestaan huono ilmapiiri työpaikalla ja epäystävälliset työkaverit. Y-sukupolvella syntyneet ovat tottuneet sosiaalisiin tilanteisiin ja heillä on hyvät verkostoitumistaidot. Tämän vuoksi he viihtyvät ihmisten parissa myös työpaikoilla. On myös työhyvinvoinnille kannattavaa työskennellä ilmapiirissä, jossa viihtyy.

Lähteet

Bryman, Alan & Bell, Emma 2011. Business Research Methods. Oxford: Oxford university press.

Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1997. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko-Nyman, Kiisa, Ylikorkala Anna 2014. Palkitse taitavammin. Sanoma pro Oy, Helsinki.

Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa, Ylikorkala Anna 2005. Palkitse taitavasti. WS Bookwell Oy, Juva.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Bookwell Oy, Juva.

Kananen, Jorma 2008. KVALI-Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro, Helsinki.

Nardi, Peter 2006. Doing Survey Research: A Guide to Quantitative Methods. Boston, Pearson.

Piha, Kirsi & Poussa, Liisa 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum Media Oy, Helsinki.

Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani, Kolari, Anu. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro, Juva.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy, Jyväskylä.

Vesterinen Pirkko-Liisa 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa Juuti, Pauli 2010. Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. JTO-Palvelu, Oy, Kirkkonummi.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint, Vantaa.

Karttunen, Kirsti 2015. Y-sukupolvi on työelämänsä puhemies. Kauppalehti.
Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/olitko-nuori-lama-aikaan-vai-nousukaudella-nain-se-nakyy-tyopaikalla/52bz9dGf> Luettu 27.3.2017

Harper, Douglas 2001-2017. Online etymology dictionary.
http://www.etymonline.com/index.php?term=millennial&allowed_in_frame=0 Luettu 27.3.2017

Jabe, Marjatta 2015. Näin teet psykologisen sopimuksen näkyväksi. Talouselämä.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-teet-psykologisen-sopimuksen-nakyvaksi-3426208> Luettu 28.4.2017

Liite 1: Taulukko 1. Yhteenveto motivaatioteorioiden keskeisistä ajatuksista.

Vahvistamisen teoria	Ihmistä ohjaa toiminnan lopputulos. Kiinnostavia eivät ole toiminnan syyt tai mielen sisäiset prosessit, vaan ainoastaan lopputulos. Palkitsemisella voidaan vahvistaa toimintaa ja näin saada toivottu toiminta yleistymään. Palkitsemisen tulee tapahtua mahdollisimman pian onnistuneen suorituksen jälkeen. Aluksi voidaan toivottua toimintaa voidaan vahvistaa palkitsemalla myös lähes onnistuneesta työsuorituksesta
Odotusarvoteoria	Ihminen harkitsee, voiko hän toiminnallaan saavuttaa asetetun tavoitteen, mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa ja ovatko seuraukset houkuttelevia. Ihminen arvioi, onko palkitseminen yhteydessä suoritukseen, eli seuraako hyvästä suorituksesta palkitsemista ja missä määrin suorituksesta saatava palkitseminen on houkuttelevaa.
Tavoitteen asettamisen teoria	Haastavat, selvät ja hyväksytyt tavoitteet sekä palautte toiminnasta johtavat hyvään suoriutumiseen. Keskeistä on odotus palkitsemisen ja suorituksen välisestä yhteydestä. Palkitseminen voi edistää hyvää suoriutumista, jos se on yhteydessä tavoitteen saavuttamiseen. Palkitseminen voi myös edistää tavoitteeseen sitoutumista.
Tasasuhtateoria	Teorian keskeinen ajatus on, että ihminen vertailee omien panostensa ja tuotostensa suhdetta toisten panos-tuotos-suhteeseen. Epäoikeudenmukaiseksi koettu suhde aiheuttaa jännitteen, joka motivoi yksilöä toimimaan niin, että tasapaino saavutetaan. Palkitseminen viestii henkilön suoriutumisesta verrattuna työtovereihin tai muihin vertailun kohteisiin.

Itsemääräytymisen teoria	<p>Ihminen on sisäisesti motivoitunut silloin, kun hän suorittaa tehtävää sen kiinnostavuuden takia. Sisäistä motivaatiota tukee kolme psykologista perustarvetta: autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Suoritukseen perustuva palkitseminen voidaan kokea ulkopuolisena kontrollina, mikä johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Ulkoisesti motivoituneena ihminen toimii välineellisesti, esimerkiksi tietyn palkkion saavuttaakseen. Sisäistä tai autonomista motivaatiota voidaan tukea myös rahallisella palkitsemisella, jos sitä käytetään oikeudenmukaisesti menetellen ja sen avulla palautetta antaen. Aineettomalla palkitsemisella, kuten työajan joustoilla ja vaikutusmahdollisuuksilla sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla, voidaan tukea autonomista motivaatiota.</p>
--------------------------	---

Liite 2: Kyselylomake

Palkitsemisen merkitys Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoille

Hei,
Teen opinnäytetyötä palkitsemisen merkityksestä osana työmotivaatiota. Kysely on suunnattu y-
sukupolven liiketalouden opiskelijoille (synt. 1980-1999). Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää
palkitsemisen merkitys liiketalouden opiskelijoille osana työmotivaatiota. Oletuksena, että jokainen
vastaajista on tehnyt elämänsä aikana edes jonkin verran töitä..
Vastaukset käsitellään nimettöminä.

Vastaaminen vie vain alle 5 minuuttia!

Vastausaikaa kyselyyn on 27.3-1.4.2017

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional
Terms

Google Forms

Palkitsemisen merkitys Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoille

Hei,
Teen opinnäytetyötä palkitsemisen merkityksestä osana työmotivaatiota. Kysely on suunnattu y-
sukupolven liiketalouden opiskelijoille (synt. 1980-1999). Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää
palkitsemisen merkitys liiketalouden opiskelijoille osana työmotivaatiota. Oletuksena, että jokainen
vastaajista on tehnyt elämänsä aikana edes jonkin verran töitä..
Vastaukset käsitellään nimettöminä.

Vastaaminen vie vain alle 5 minuuttia!

Vastausaikaa kyselyyn on 27.3-1.4.2017

SEURAAVA

Taustatiedot

Tässä osiossa käydään läpi vastaajien taustatietoja.

1. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

2. Syntymävuosi *

- 1980-1985
- 1986-1990
- 1991-1995
- 1996-1999

3. Työskenteletkö opiskelujen ohella? *

- Kyllä
- En

4. Kuinka monta tuntia työskentelet viikossa? *

- Alle 10 tuntia viikossa
- 10 - 20 tuntia viikossa
- Yli 20 tuntia viikossa

5. Työssäolovuodet *

- Alle 1 vuosi
- Yli 1 vuosi, mutta alle 3 vuotta
- Yli 3 vuotta, mutta alle 5 vuotta
- Yli 5 vuotta

6. Kuinka monta työntekijää työpaikallasi on? *

- Alle 10 työntekijää
- Yli 10, mutta alle 50 työntekijää
- Yli 50, mutta alle 100 työntekijää
- Yli 100 työntekijää

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Nykytilanne

Tässä osiossa käydään läpi opiskelijoiden nykytilannetta työpaikalla. Jos et ole tällä hetkellä töissä, voit vastata edellisen työpaikkasi perusteella.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

1. Koen nykyiset palkitsemistavat motivoiviksi työpaikallani *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

2. Tiedän millä perusteilla minua palkitaan *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

3. Palkitseminen on mielestäni selkeää ja oikeudenmukaista *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

4. Yrityksessä palkitaan mielestäni riittävästi (peruspalkka, bonukset, palaute ym.) *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

5. Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

[TAKAISIN](#)[SEURAAVA](#)

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen tarkoittaa työympäristöön, palautteeseen, arvostukseen, työssä kehittymiseen ja työn sisältöön liittyviä asioita. Aineeton palkitseminen ei ole fyysistä, kuten raha ja fyysiset lahjat.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

1. Olen tietoinen aineettomasta palkitsemisesta työpaikallani *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

2. Saan mielestäni riittävästi palautetta esimieheltäni tekemästäni työstä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

3. Saan mielestäni riittävästi palautetta työkavereiltani tekemästäni työstä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

4. Koen oppivani parhaiten erehdyksien ja onnistumisien kautta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

5. Koen luottamuksen ja arvostuksen olevan palkitsevaa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Aineellinen palkitseminen

Aineellisia palkitsemistapoja ovat mm. palkka, tulospalkkiot, työsuhde-edut ja muut käsin kosketeltavat edut työtuloksesta.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

1. Palkka on mielestäni kilpailukykyinen *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

2. Koen henkilökuntaedut palkintona tekemästäni työstä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

3. Haluan saada palkkion mahdollisimman nopeasti hyvästä työsuorituksestani *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

4. Koen pystyväni parhaimpiin suorituksiin palkkioiden avulla *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

5. Organisaatiossa palkitaan mielestäni riittävän usein *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Työmotivaatio

Tämän osion kysymykset liittyvät työmotivaatioon.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

1. Työmotivaatio on mielestäni tärkeää työnteon kannalta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

2. Palkitseminen lisää motivaatiota työtäni kohtaan *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

3. Olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

4. Valitse viisi (5) tärkeintä asiaa, jotka parantavat työmotivaatiotasi *

- Esimiehen arvostus ja palaute
- Mahdollisuus kehittyä uralla
- Yrityksen tarjoamat henkilöstöedut
- Mahdollisuus joustaviin työaikoihin
- Mukavat työkaverit
- Hyvä ilmapiiri työpaikalla
- Oikeudenmukaisuus työpaikalla
- Työn sisältö itsessään
- Kilpailukykyinen palkka
- Selkeät tavoitteet ja palkkiot
- Rahalliset palkkiot
- Mahdollisuus kouluttautua
- Ajantasaiset työvälineet
- Vuorovaikutus
- Työyhteisön tuki
- Muu: _____

5. Valitse viisi (5) asiaa, jotka heikentävät työmotivaatiasi *

Esimieheltä saatu negatiivinen palaute

Työn rutiinomuaisuus

Tavoitteiden epäselkeys

Epäoikeudenmukaisuus työpaikalla

Töiden huono organisointi

Epäystävälliset työkaverit

Huono ilmapiiri

Liian suuri työmäärä

Työn kiireellisyys

Kilpailukyvytön palkka

Liian korkeat tavoitteet

Huonot etenemismahdollisuudet

Puutteellinen koulutus

Huonot työolosuhteet

Palautteen puutteellisuus

Muu: _____