

Anni Joensuu
Mira Lehikoinen

Palkitsemisen ja esimiestyön vaikutus nuorten työmotivaatioon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Syyskuu 2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Anni Joensuu, Mira Lehikoinen Palkitsemisen ja esimiestyön vaikutus nuorten työmotivaatioon 63 sivua + 2 liitettä Syyskuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten palkitseminen ja esimiestyö vaikuttavat nuorten työmotivaatioon. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää palkitsemiskeinoja, joilla on vaikutusta nuorten motivaatioon. Työssä tutkittiin myös esimiestyön näkökulman avulla esimiesten ennakoasenteita nuoria työntekijöitä kohtaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laatimalla sähköinen kyselylomake Metropolia Ammattikorkeakoulun Leiritien toimipisteen liiketalouden ja tekniikan alan koulutusohjelmien 18–30-vuotiaille opiskelijoille, jotka työskentelevät opiskelun ohella. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella. Lomake koostui strukturoidusta vastausvaihtoehdoista ja avoimista kysymyksistä, joilla pyrittiin täydentämään vastausten monipuolisuutta. Vastajat jaettiin eri ikäluokkiin tutkimusryhmän sisällä, jotta tutkimuksesta saatiin myös vertailevia tuloksia nuorimpien ja vanhimpien vastaajien väliltä. Vastauksia kyselyyn saatiin kaikkiaan 79 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli noin 11 %.</p> <p>Kyselylomake oli jaoteltu kolmeen pääteemaan motivaation, palkitsemisen ja esimiestyön mukaan. Tuloksista ilmeni, että aineeton palkitseminen motivoi nuoria enemmän kuin rahallinen. Palkkaa tärkeämpää on selvästi työssä viihtyminen ja mielenkiintoiset työtehtävät. Myös henkilön ikä näyttää vaikuttavan aineettoman palkitsemisen motivaatiovoimaan: iän myötä aineettomat tekijät nousevat henkilöiden motivaation kannalta tärkeämmiksi. Esimiestyötä käsittelevistä kysymyksistä saaduista tuloksista ilmeni, että noin neljäsosa vastaajista ilmoitti esimiehellään olleen ennakkoluuloja heitä kohtaan heidän nuoren ikänsä vuoksi.</p>	
Avainsanat	palkitsemisen kokonaisuus, aineeton ja aineellinen palkitseminen, esimiestyö, työmotivaatio

Author(s) Title Number of Pages Date	Anni Joensuu, Mira Lehtikainen The Effects of Rewarding and Managerial Work on Young People's Work Motivation 63 pages + 3 appendices September 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to research how rewarding and managerial work affects young people's work motivation. Additionally, the thesis aimed at identifying the ways of rewarding that have an effect on motivation as well as studying the bias towards young people from the managerial work point of view.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on rewarding, work motivation and managerial work. The empirical part was carried out as a quantitative study using an electronic questionnaire form that was sent to those business and engineering students at the age of 18-30 years at Helsinki Metropolia University of Applied Sciences at the Myyrmäki campus who were working alongside studying. The questionnaire was structured, including also open questions to complement the answers. The respondents were divided in different age groups inside the target group in order to get some comparative results between the youngest and the oldest respondents. 79 students responded to the questionnaire, so the response rate was around 11 %.</p> <p>The questionnaire form was divided into three main themes: motivation, rewarding and managerial work. The research showed that intangible rewards were more motivating factors for the young people than the monetary rewards. Job satisfaction and interesting tasks were clearly more important than the salary. In addition, a person's age seems to affect on the motivational force of intangible rewards: the intangible factors become more important by age. Regarding managerial work, about a quarter of the respondents informed that their manager has had bias towards them because of their young age.</p>	
Keywords	rewarding system, tangible and intangible rewarding, managerial work, work motivation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Tavoitteet	1
1.3	Viitekehys	2
1.4	Tutkimusmenetelmä ja työn rajaus	2
1.5	Työn keskeiset käsitteet	3
2	Motivaatio	4
2.1	Mitä on motivaatio?	4
2.2	Työmotivaation tekijät	5
2.2.1	Sisäiset tekijät	7
2.2.2	Ulkoiset tekijät	7
2.3	Motivaation osa-alueet	8
2.4	Sisäinen motivaatio	9
2.5	Ulkoinen motivaatio	10
3	Motivaatioteoriat	11
3.1	Taustaa	11
3.2	Jaottelu motivaatioteorioittain	11
3.2.1	Odotusarveteoriat	12
3.2.2	Tarveteoriat	12
3.2.3	Yllyketeoriat	13
4	Palkitseminen	13
4.1	Palkitsemisen kokonaisuus	13
4.2	Palkitsemisen vaikutukset	14
4.3	Palkitsemisstrategian kehittäminen	15
4.4	Kokonaispalkitseminen	16
4.4.1	Kokonaispalkitseminen eri ikäluokissa	17
4.4.2	Palkitsemisen nelikenttä	17
4.4.3	Palkkiovaikutukset	18
4.4.4	Hitaat ja nopeat palkkiot	19
4.5	Aineellinen palkitseminen	19
4.5.1	Palkka	20
4.5.2	Peruspalkka	21
4.5.3	Palkkiot	21

4.5.4	Tulospalkkiojärjestelmä	22
4.5.5	Henkilöstörahasto	23
4.5.6	Osakeanti ja optiot	24
4.5.7	Luontoisedut	24
4.6	Väiillisesti aineellinen palkitseminen	26
4.7	Aineeton palkitseminen	27
4.7.1	Työn sisältö	27
4.7.2	Työuralla eteneminen	28
4.7.3	Koulutus ja kehittyminen	29
4.7.4	Sosiaaliset palkkiot	29
4.7.5	Palaute	30
4.7.6	Kehityskeskustelut	31
5	Esimiestyö	31
5.1	Mitä on esimiestyö?	31
5.2	Käytännön esimiestyö	32
5.3	Esimiehen roolit ja ominaisuudet	33
5.4	Nuorten johtaminen	34
5.5	Esimiehen rooli palkitsemisessa	35
5.6	Esimiestyön vaikutus motivaatioon	36
6	Tutkimuksen toteutus	36
6.1	Tutkimusmenetelmä	36
6.2	Aineiston keruu	37
6.3	Kyselylomake	37
6.3.1	Taustatiedot	38
6.3.2	Motivaatio	38
6.3.3	Palkitseminen	39
6.3.4	Esimiestyö	40
7	Tutkimuksen tulokset	41
7.1	Tutkimuksen taustaa	41
7.2	Vastaajien taustatiedot	41
7.3	Motivaatio	43
7.4	Motivaatiotekijät	44
7.5	Palkitseminen	47
7.5.1	Palkitsemiskäytäntöjen tunnettuus	47
7.5.2	Eri ikäryhmien huomiointi	48
7.5.3	Aineelliset ja aineettomat palkitsemismuodot	49

7.6	Esimiestyö	55
8	Lopuksi	57
8.1	Johtopäätökset	57
8.2	Työn luotettavuus	59
8.3	Hypoteesin arviointi	60
	Lähteet	62
	Liitteet	
	Liite 1 Kuviot ja taulukot	
	Liite 2 Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Työurien pituudet saman yrityksen palveluksessa ovat nykypäivänä huomattavasti lyhyempi kuin ennen. Ihmiset voivat työskennellä työuransa aikana useilla eri toimialoilla, eri toimenkuvien tehtävissä. Eläkeiän korottamisesta johtuva työurien jatkuva piteneminen aiheuttaa tulevaisuudessa monia ongelmia. Jotta työn tekeminen säilyisi mielekkäänä vuodesta toiseen, panostavat yritykset nykyään yhä enemmän henkilöstönsä työhyvinvointiin ja palkitsemiseen. Oman työpaikkansa säilymisestä ollaan myös huolissaan jatkuvien YT-ilmoitusten vuoksi. Lisäksi ihmiset ovat valppaampia ja vaihtavat työpaikkaa herkemmin kuin ennen. Sama yritys kykenee tarjoamaan haasteita ehkä vain muutamaksi vuodeksi.

Nuoret sukupolvet siirtyvät työelämään vanhojen poistuessa sieltä. Työelämässä on tapahtumassa suuri ikäluokkien rakenteellinen muutos. (Suutarinen & Vesterinen 2011, 155.) Nuoret ovat tulevaisuuden voimavara, minkä vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota keinoihin, joilla voidaan ylläpitää ja lisätä nuorten työmotivaatiota. Esimiehen tulee huomata, että työntekijät reagoivat eri palkkioihin eri tavalla, ja siksi henkilöstön tunteminen on hyvin tärkeää. Nuoria, työuraansa aloittavia työntekijöitä motivoivat eri asiat kuin vanhempia työntekijöitä. Jokaiselle työntekijälle ja ikäryhmälle tulisi löytyä palkitsemiskeino, joka motivoi työskentelemään ahkerasti asetettujen tavoitteiden eteen.

1.2 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten palkitseminen vaikuttaa Metropolia Ammattikorkeakoulun työssäkäyvien nuorien opiskelijoiden työmotivaation ja mitkä yritysten käyttämistä palkitsemiskeinoista koetaan motivoivimmiksi. Tutkimuksen tavoitteena on myös tarkastella, kuinka suuri vaikutus esimiestyöllä on nuorien työntekijöiden työmotivaation. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt opiskelevat Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden ja tekniikan koulutusohjelmissa Leiritien toimipis-

teessä. Tutkimus on rajattu koskemaan 18–30-vuotiaita, sekä päivä- että iltapuolen opiskelijoita.

1.3 Viitekehys

Opinnäytteen viitekehys koostuu motivoinnin, palkitsemisen ja esimiestyön osaluista. Koska aihealueet ovat todella laajoja, on niiden sisältö rajattu koskemaan tätä työtä. Näkökulmana toimii nuorten työntekijöiden työmotivaatio ja keinot, joilla siihen voidaan vaikuttaa positiivisesti. Työn teoriaosuudessa pyrimme selvittämään yleisesti työmotivaatiota ja sen eri käsitteitä.

Palkitsemisen osuudessa käsitellään laajasti palkitsemisen vaikutuksia, palkitsemisstrategiaa sekä kokonaispalkitsemisen muotoja eli aineetonta ja aineellista palkitsemista. Esimiestyön osuus koostuu esimiestyön määritelmästä, esimiehen rooleista ja ominaisuuksista sekä toimivan esimiestyön vaikutuksista työyhteisöön.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja työn rajaus

Käytetty tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen, eli toteutamme tutkimuksemme määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivisen tutkimuksen ideana on selvittää tutkimusongelma perusjoukolla suunnattujen tutkimuskysymysten avulla. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu mittaamiseen, ja sen tavoitteena on luoda luotettavaa ja perusteltua tietoa. Jotta tulokset olisivat luotettavia, tutkimus edellyttää, että otanta on riittävän suuri. Tiedonkeruumenetelminä käytetään strukturoituja kyselylomakkeita ja haastattelua. Saadut tulokset käsitellään tilastollisin menetelmin. (Kananen 2008, 10.)

Tähän opinnäytetyöhön kvantitatiivinen tutkimus sopii erityisesti siksi, että tutkimme motivaatitekijöitä suuresta joukosta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulosten katsotaan edustavan koko joukkoa. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin 831:lle Metropolia Ammattikorkeakoulun Leiritien toimipisteen opiskelijoille. Kyselyyn vastasivat 18–30-vuotiaat työssä käyvät opiskelijat liiketalouden ja

tekniikan koulutusohjelmista. Kysely rajattiin koskemaan vain nuorta ikäluokkaa, sillä vanhempien ikäluokkien työmotivaatiota on tutkittu jo paljon.

Koska motivaatiotekijät vaihtelevat eri ikäryhmien välillä paljon, opinnäytteen aihe on hyvin ajankohtainen, sillä nuoret siirtyvät työelämään vanhojen ikäluokkien poistuessa sieltä. Ikärakenteen muutos tulee huomioida yrityksen palkitsemisstrategiassa ja sen suunnittelemisessa.

1.5 Työn keskeiset käsitteet

Työmme on jaettu kolmeen eri teemaan. Ensimmäinen osa käsittelee motivaatiota sekä erityisesti työmotivaatiota ja sen käsitteitä. Työn toinen osa rakentuu palkitsemisen ja sen eri kokonaisuuksien varaan. Kolmannessa osassa tarkastellaan esimiestyötä sekä esimiestyön vaikutuksia nuorten työmotivaatioon. Lisäksi halusimme kyseisessä osiossa selvittää mahdollisia ennakkoluuloja, joita nuoret ovat työelämässä kohdanneet. Jokaisessa osiossa käsitellään kunkin teeman keskeisimpiä käsitteitä. Työn alkuvaihe on melko teoreettinen, ja työn loppuosa rakentuu pääasiassa tutkimukseen ja siitä saatujen tulosten analysoinnin varaan.

Keskeisimpiä käsitteitä motivaatio-osuudessa ovat motivaatio ja sen osa-alueet, työmotivaation tekijät sekä motivaatioteoriat. Palkitsemisen keskeisimpiä käsitteitä ovat kokonaispalkitsemisen ja aineeton ja aineellinen palkitseminen. Esimiestyön tärkeimpiä käsitteitä ovat käytännön esimiestyö ja esimiehen rooli palkitsemisessa ja työmotivaatioissa.

Työmotivaatiolla tarkoitetaan tilaa jossa työntekijä kokee työnsä tarpeeksi haastavaksi ja palkitsevaksi. Korkeasti motivoitunut työntekijä työskentelee ahkerasti asetettujen tavoitteiden eteen. (Kaajas & Luoma & Norlund & Troberg 2004, 20; Honka & Ruohotie 1999,13; Peltonen & Ruohotie 1987,13.)

Palkitsemisen tavoitteena on motivoida henkilöstöä. Jotta palkitseminen olisi toimivaa, yksilön motivaationäkökulman ja organisaation tarpeiden tulee kohdata. Yksilöiden omat motivaatiotekijät muodostavat perustan, jonka varaan yritys rakentaa palkitsemisjärjestelmänsä. (Kauhanen ym. 2006, 15–16; Kaajas ym. 2004, 34–35.)

Esimiehen tehtävänä on saada työyhteisö työskentelemään organisaation päämäärien saavuttamiseksi. (Piili 2006, 13). Esimiestyöllä tarkoitetaan toimimista johtajana. Esimies pyrkii vaikuttamaan sekä yksilöiden että työyhteisön tavoitteisiin, motivaatioon ja tuloksiin. (Hyppänen 2007, 7.)

2 Motivaatio

2.1 Mitä on motivaatio?

Sana motivaatio on alun perin johdettu latinankielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista (Honka & Ruohotie 1999,13). Motivaatio käsitetään tilaksi, jossa ihmistä ohjaavan vahvan tahdon avulla pyritään pääsemään haluttuun lopputulokseen. Motivaatio määrää millä aktiivisuudella ja vireydellä yksilö toimii päämäärien saavuttamiseksi. (Kaajas ym. 2004, 20; Honka & Ruohotie 1999,13.) Motivaation tasosta riippuu, kuinka halukas yksilö on käyttämään olemassa olevia voimavarojaan saavuttaakseen halutun lopputuloksen. Motivoitunut henkilö nauttii tekemästään työstä, sillä työ tuottaa hänelle mielihyvää. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22; Pitkonen & Rasila 2010, 5.) Haluttuun lopputulokseen päästään erilaisten motiivien avulla, joita ovat yllykkeet, palkkiot ja rangaistukset. Nämä motiivit ohjaavat ja ylläpitävät yksilön toimintaa kohti haluttua lopputulosta. Yksilö tekee asioita, jotka ovat kiinnostavia ja joista kokee saavansa arvoisensa palkkion. (Honka & Ruohotie 1999,13; Kauhanen & Kolari & Rantamäki 2006, 21.) ”Työmotivaatio syntyy työn merkityksestä.” (Järvinen 2005, 30.)

Keskittyminen oman henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen on tärkeää, sillä hyvä työmotivaatio vaikuttaa tuloksien lisäksi suoraan henkilöstön fyysiseen terveyteen ja hyvinvointiin. Hyvinvoivat työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita organisaatioon, joka taas mahdollistaa pitkän aikavälin jatkuvuuden. (Kaajas ym. 2004, 20.) Motivoitunut, ja yritykseen vahvasti sitoutunut työntekijä on yritykselle arvokas (Pitkonen & Rasila 2010, 8).

Ihminen käyttää puolet valveillaoloajastaan työntekoon ja työmatkoihin. Siksi korkea työmotivaatio vaikuttaa positiivisesti myös töiden ulkopuoliseen elämään. Motivoitunut, työstään nauttiva työntekijä kokee työnsä tarpeeksi haastavaksi ja palkitsevaksi. Kun

tämän lisäksi yksilön muut elämän perusasiat ovat tasapainossa, voidaan puhua onnellisesta ja elämäänsä tyytyväisestä työntekijästä. (Peltonen & Ruohotie 1987,13.)

Hyvä ammattitaito ja korkea motivaatio ovat hyvän työntekijän ominaisuuksia (Peltonen ym. 1987, 9). Henkilö, jolla on korkea motivaatio, työskentelee uutterasti asetettujen tavoitteiden eteen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat keskeisesti kolme ominaisuutta: vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireys kertoo yksilön halusta ja energiatasosta tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Suunta luo päämäärään, jota kohti yksilön tulee työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi, ja systeemiorientoituminen viittaa yksilön käytettävissä oleviin voimavaroihin, jotka omalta osaltaan joko vahvistavat yksilön päämääräsuuntautuneisuutta tai vaikuttavat siihen negatiivisesti. (Honka & Ruohotie 1999, 13.) Ihannetilanteessa työntekijän omat tavoitteet kohtaavat organisaation tavoitteiden kanssa. Tämä vahvistaa työntekijän työmotivaatiota, sillä työ on mielekästä ja innostavaa. (Kauhanen 2010, 83). Työelämässä yksilön tahtoon ja vireyteen voidaan vaikuttaa monin eri keinoin. Tärkeimpiä seikkoja ovat toimiva vuorovaikutus, palkitseminen, avoin organisaatiokulttuuri sekä ja esimiestyö. Henkilöstön motivaatio on suoraan sidoksissa esimiehen johtamistapaan (Hagemann 1991, 24). Edellä mainituilla toimilla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän vireyteen. (Kaajas ym. 2004, 20).

Aiemmin mainittujen kolmen ominaisuuden ohella työntekijän työpanosta säätelee motivaation ohella valmius. Sillä on tärkeä rooli onnistuneessa työsuorituksessa. Työsuoritus rakentuu valmiuden ja motivaation varaan. Valmiudella tarkoitetaan yksilön omia edellytyksiä selviytyä työtehtävästään. Valmiuteen vaikuttavat tekijät ovat pysyviä. Näitä tekijöitä ovat yksilön kyvyt, luonteenpiirteet, asenteet, tiedot ja taidot. Myös yksilön tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista vaikuttavat osaltaan suoritukseen. (Peltonen ym. 1987, 26–27; Honka & Ruohotie 1999, 33.) Riittävät valmiudet ja kasvava motivaatio mahdollistavat onnistuneen työsuorituksen. Heikot valmiudet puolestaan vaikuttavat negatiivisesti työtuloksiin, vaikka motivaatiot olisivatkin korkea. Toisen tekijän vahvistuessa koko työsuoritus paranee. (Peltonen ym. 1987, 26.)

2.2 Työmotivaation tekijät

Ihmisen tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät on jaoteltu hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygienie tekijät koostuvat työvälaineistä ja palkasta. Ne eivät itses-

sään lisää työtyytyväisyyttä, mutta huonosti toimiessaan aiheuttavat tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa. (Kauhanen ym. 2006, 21.)

Työmotivaatio koostuu motivaatiotekijöistä, ja sitä voidaan pitää sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmänä, jonka tarkoituksena on rohkaista yksilön tavoitteellista työkäyttäytymistä. (Kauhanen 2010, 83.) Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön sisäisten ominaisuuksien lisäksi ulkoiset tekijät. Nämä tekijät selittävät osaltaan yksilöllisiä eroja työntekijöiden tehokkuudessa. Ne vaikuttavat myös yksilön työmotivaation voimakkuuteen. (Peltonen ym. 1987, 22–23; Kauhanen 2010, 83.) Sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä voidaan havaita myös työyhteisön sosiaalisissa suhteissa. Motivoitunut työyhteisö työskentelee halutun lopputuloksen eteen yhdessä. (Pitkonen & Rasila 2010, 30).

Tarpeiden voimakkuus vaihtelee yksilön persoonallisuuden, tavoitteiden ja elämäntilanteen mukaan. Mikäli henkilöä motivoi vallantunne, hän tavoittelee asemaa, jossa voi toimia johtajana tai muiden ohjaajana. Motivoituessaan saavutetuista tuloksista henkilö etsii jatkuvasti uusia haasteita ja työskentelee ahkerasti näiden eteen. Ryhmätyöskentelystä pitäviä motivoi yhteenkuuluvuuden tunne. Tällaiset henkilöt toimivat ryhmähengen luojina. (Kauhanen ym. 2006, 21; Pitkonen & Rasila 2010, 12–13.) Yksilön tavoitteet muuttuvat läpi työuran. Työuransa alussa yksilön huomio on suunnattu uran rakentamiseen ja perheestä huolehtimiseen. Myöhemmin tavoitteet liittyvät enemmän yksilöön itseensä. Arvostus terveyttä ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksia kohti kasvaa. (Kauhanen ym. 2006, 21–22.)

Työmotivaatioon vaikuttaviin, yksilön sisäisiin ominaisuuksiin lukeutuvat henkilön psykologiset tarpeet, persoonallisuus ja arvot. Työmotivaation ulkoisiin tekijöihin lukeutuvat työn ominaisuudet, johtaminen, palaute sekä työympäristö. (Peltonen ym. 1987, 22–23; Kauhanen 2010, 83.) Henkilön persoonallisuus voidaan jakaa edelleen kolmeen eri luokkaan: mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Henkilön asenteista, tarpeista ja mielenkiinnon kohteista riippuu, kuinka erilaiset motiivit vaikuttavat tämän käyttäytymiseen. (Peltonen ym. 1987, 23.)

2.2.1 Sisäiset tekijät

Sisäisiin motivaatiotekijöihin lukeutuvat mielenkiinto, asenteet sekä tarpeet.

Yksilön työmotivaatioon vaikuttavat keskeisesti ammatillinen mielenkiinto ja se, kuinka työn ominaisuudet kohtaavat yksilön mielenkiinnon kohteen kanssa. (Peltonen ym. 1987, 23). Mielenkiinnon kohteet vaikuttavat oleellisesti siihen, kuinka ulkoinen palkkio esimerkiksi raha motivoi yksilöä. (Honka & Ruohotie 1999, 17).

Asenne on yksilön pysyvä suhtautumistapa tiettyyn kohteeseen. (Peltonen ym. 1987, 19). Asenteet ohjaavat työntekijän suoritustmotivaatiota joko positiivisesti tai negatiivisesti. Jos työntekijä on tyytymätön esimiehensä toimintaan, on myös hänen työskentelynsä tehotonta. (Peltonen ym. 1987, 23–24.)

Ihminen pyrkii käyttäytymään myös oman minäkuvansa mukaisesti. Sen mukaan ihmisen negatiivinen minäkuva vahvistuu yksilön epäonnistuessa työssään itsestä johtuvista syistä. Näin koko suoritustaso laskee ja työskentely halutun lopputuloksen eteen on vaikeaa. (Honka & Ruohotie 1999, 18.)

Yksilön tarpeisiin voivat lukeutua muun muassa arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarpeet käsitetään sisäiseksi epätasapainotilaksi joka ohjaa yksilöä toimimaan tietyllä tavalla sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. (Peltonen ym. 1987, 23–24.) Tarpeita, niiden voimakkuutta ja eroja yksilöiden välillä on tutkittu eri motivaatioteorioissa kautta aikojen. (Honka & Ruohotie 1999, 29).

2.2.2 Ulkoiset tekijät

Ulkoisista, työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä keskeisimpänä ovat työn ominaisuudet. Työn sisältö vaikuttaa siihen, kuinka hyvin työntekijä haluaa työstään suoriutua. Jotta työ olisi palkitsevaa, sen tulee tarjota tekijälleen jotakin oleellista. Kun työ on sen tekijälle mielekästä, vaihtelevaa ja itsenäistä, koetaan se palkitsevaksi. Myös palaute tehdystä työstä vaikuttaa positiivisesti työn mielekkyyteen. (Honka & Ruohotie 1999, 18; Peltonen ym. 1987, 24.)

Kolmas työmotivaatioon vaikuttava tekijä on työympäristö. Työympäristössä vaikuttavat tekijät voidaan jakaa edelleen taloudellisiin ja fyysisen ympäristön tekijöihin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Taloudellisia ja fyysisiä tekijöitä ovat muun muassa palkkaus sekä työolosuhteet. Sosiaalisiin tekijöihin lukeutuvat organisaatiokulttuuri, ilmapiiri sekä normit. (Peltonen ym. 1987, 23). Fyysinen työympäristö muodostuu välittömästä työympäristöstä ja organisaation työympäristöstä. Välitön työympäristö käsittää esimiehen ja tämän johtamistyylin vaikutuksen yksittäisten työntekijöiden työpanokseen. Organisaation työympäristö sisältää yhteisiä normeja, jotka ovat samoja koko organisaatiossa. (Peltonen ym. 1987, 24). Organisaation ilmapiirillä on tärkeä rooli henkilöstön työhyvinvoinnin parantamisessa. Toimiva työilmapiiri tyydyttää liittymistarpeita ja vaikuttaa siihen kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat oman työpanoksensa yritykselle. (Peltonen ym. 1987, 71.)

2.3 Motivaation osa-alueet

Erilaisilla kannusteilla pyritään vaikuttamaan yksilön haluun saavuttaa tietyt työtavoitteet. Nämä kannusteet voivat palkita yksilöä joko sisäisesti tai ulkoisesti niiden aikaansaaman lopputuloksen mukaan. (Peltonen ym. 1987, 25). Motivaatio jaetaan edelleen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ne eroavat toisistaan saavutettujen palkkioiden osalta. (Peltonen ym. 1987, 25.) Näiden kahden termin välinen suhde monimutkainen, sillä ne eivät ole toisistaan riippumattomia eivätkä toisiaan poissulkevia. Ne täydentävät toinen toisiaan. (Deci 1975, teoksessa Kaajas ym. 2004, 21).

Eri asiat motivoivat eri elämänvaiheissa olevia henkilöitä. Yksilöiden välillä on suuria eroja motiivien tärkeysjärjestyksessä ja tavoissa tavoitella mielenkiinnon kohteitaan. (Honka & Ruohotie 1999, 15–16.) Ihmisen persoonallisuus ja asenteet vaikuttavat tarpeiden ilmenemisen voimakkuuteen (Kaajas ym. 2004, 20; Kauhanen ym. 2006, 21). Yksilöiden väliset erot motiivien tärkeysjärjestyksessä voivat olla suuriakin, ja on todettu, että etenkin palkan merkitys motivaatiokeinona vähenee, kun työntekijä on saavuttanut urallaan tietyn etapin. (Honka & Ruohotie 1999, 15–16; Kaajas ym. 2004, 27.) Pääpaino nykyajan yrityskulttuurissa on itsensä johtamisessa, joka edellyttää vahvaa aloitetehtäviä ja sitoutumista organisaatioon. Korkea sisäinen motivaatio ja tyytyväisyys työhön mahdollistavat näiden ominaisuuksien ilmenemisen. (Kaajas ym. 2004, 23).

2.4 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio käsitetään tilaksi, jossa yksilö toimii tietyllä tavalla tietyn toiminnan itsensä vuoksi. Siinä työ itsessään palkitsee tekijäänsä. (Kaajas ym. 2004, 21; Peltonen ym. 1987, 25.) Työmotivaatio kasvaa, kun työntekijä ymmärtää työnsä tarkoituksen. (Järvinen 2005, 30).

Sisäinen motivaatio liittyy etenkin ylimmän asteen tarpeiden kuten itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämiseen. (Honka & Ruohotie 1999, 14). Sen kannustimia eli motiiveja ovat muun muassa työ itsessään, edistyminen työssä, saavutukset ja vastuu. Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia, eli ne esiintyvät eri tunnetiloina, muun muassa työn ilona ja tyytyväisyytenä. (Kaajas ym. 2004, 22.) Työmotivaation säilyttämiseksi ei riitä se, että työntekijä saavuttaa tavoittelemansa asiat kerran, vaan onnistuneiden kokemusten ja tunnetilojen tavoittelun tulee olla jatkuvaa. (Järvinen 2005, 98).

Sisäinen motivaatio rakentuu neljän elementin varaan, joita ovat valinnanvapaus, pätevyys, mielekkyys ja edistyminen. Yksilö kokee valinnanvapauden tunnetta, kun hän saa käyttää työssään ja sen toteutuksessa omaa harkintaa ja luovuutta. Pätevyys on tunnetila, jossa yksilö on ylpeä omista saavutuksistaan ja kokee tekevänsä laadukasta työtä halliten työtehtävän ja siihen liittyvät toiminnot. Työtehtävät tuntuvat merkityksettömiltä, jopa helpoilta jos yksilön pätevyys on heikko.

(Thomas 2001, teoksessa Kaajas ym. 2004, 23–24.)

Työn mielekkyyteen vaikuttavat useat eri tekijät. (Peltonen ym. 1987, 75). Yksilö kokee työssään mielekkyyttä, kun työtehtävät ovat hänen työpanoksensa ja uhraamansa ajan arvoisia. (Thomas 2001, teoksessa Kaajas ym. 2004, 23–24.) Työ on sen tekijälle mielekästä kun se edellyttää laajasti yksilön eri kykyjen ja taitojen käyttöä. Lisäksi yksilöllä on mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja vapaus suunnitella omat aikataulunsa. Liian yksinkertaiset työtehtävät vaikuttavat työn mielekkyyteen negatiivisesti. Siksi suuret työkokonaisuudet koetaan useimmiten mieleisimmiksi. Kun omalla työllä pystytään vaikuttamaan positiivisesti myös toisten yksilöiden hyvinvointiin, työstä saatu mielihyvä kasvaa. (Peltonen ym. 1987, 75–76.)

Edistymisen käsitteessä on kyse tunteesta, jossa yksilö kokee suoriutuvansa annetusta työtehtävästä. Työskentely kohti haluttua lopputulosta on innokasta ja yksilö on valmis käyttämään yhä enemmän energiaa sen suorittamiseen. (Thomas 2001, teoksessa

Kaajas ym. 2004, 23–24). Työntekijän tulee saada palautetta työstään, jotta hän kokee onnistuneensa ja edistyneensä. Palaute kertoo, kuinka hyvin työntekijä on onnistunut työtehtävänsä suorittamisessa. (Peltonen ym. 1987, 76.)

2.5 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisesta motivaatiosta puhuttaessa keskeisimpinä tekijöinä ja motiiveina ovat ulkoiset palkkiot. Ne tyydyttävät alemman asteen tarpeita. (Honka & Ruohotie 1999, 15.) Ulkoinen motivaatio liittyy läheisesti yksilön työympäristöön ja palkkiot välittää jokin muu kuin työntekijä itse. (Kaajas ym. 2004, 21; Honka & Ruohotie 1999, 14). Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii tietyllä tavalla toiminnan seurausten vuoksi. (Deci 1975, teoksessa Kaajas ym. 2004, 21). Iso palkkio tai asema työyhteisössä antaa työntekijälle sysäyksen työntekoon, mutta se vaikuttaa positiiviseen työmotivaatioon vain lyhytaikaisesti. Ulkoisten palkkioiden puute sen sijaan lisää tyytymättömyyttä työyhteisössä ja laskee motivaatiota. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin vaikuttaminen on vaikeampaa, kuin sisäisiin, sillä ulkoiset tekijät ovat riippuvaisia työympäristöstä. (Pitkonen & Rasila 2010, 27–28.)

Työstä saatavat palkkiovaikutukset jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäisiä palkkioita ovat työn sisältöön liittyvät seikat, kuten työn haasteellisuus, itsenäisyys ja onnistumisen kokemukset. Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia ja ne esiintyvät ennen kaikkea tunteiden muodossa.

Ulkoiset palkkiot ovat täysin objektiivisia, ja ne ilmenevät erilaisina palkkioina tai kannustavina tapahtumina. Sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia ja pitkäkestoisempia kuin ulkoiset, sillä ne rakentuvat yksilön pysyvän toiminnan ja mielenkiinnon kohteiden varaan. Niistä voi ajan myötä muodostua pysyvän motivaation lähde. Ulkoiset palkkiot ovat lähes poikkeuksetta lyhytkestoisia ja niitä tulee toistaa usein. (Kaajas ym. 2004, 22; Peltonen ym. 1987, 26.)

3 Motivaatioteoriat

3.1 Taustaa

Työmotivaatiota on tutkittu paljon viimeisen sadan vuoden aikana ja aiheesta on olemassa lukuisia eri motivaatioteorioita, joiden pyrkimyksenä on selittää miksi ihmiset kokevat tilanteet eri tavoin ja miten yksilön kokemukset vaikuttavat tämän toimintaan. (Kauhanen 2010, 83; Kauhanen ym. 2006, 20.) Motivaatioteoriat ovat kontekstisidonnaisia, eli ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa yhteiskunnan, kulttuurin ja vallitsevien olosuhteiden kanssa. Ne vaikuttavat kukin osaltaan ihmisten käsityksiin omasta motivaatiostaan. (Kauhanen 2010, 84.)

Useimmat teorioista on kehitetty yli 50 vuotta sitten, mutta nykyajan motivaatiotutkimusta edustaa Brian Littlen teoria henkilökohtaisista projekteista. Siinä ryhmä henkilöitä pohtii elämäänsä muutaman vuoden eteenpäin, kehittäen tälle ajanjaksolle useita toteutettavia projekteja. Henkilön toimintaa ohjaavat asiat, joita hän toivoo elämässään saavuttavan lähivuosina. (Kauhanen 2010, 84.) Nykyaikaisissa motivaatiotutkimuksissa keskitytään erityisesti yksilön persoonallisuuteen, oppimiseen, aiempiin kokemuksiin sekä ympäristöön. Nämä käsitteet muodostavat motivaatiomme perustan, sillä ne kertovat minkälaisia palkkioita arvostamme, ja mitä palkkioita koemme olevan oikeutettuja saamaan. (Kauhanen ym. 2006, 22.) Motivaatioteoriat voidaan jaotella tutkijasta riippuen joko kahteen tai kolmeen, toisiaan täydentävään pääryhmään. (Kauhanen 2010, 84; Honka & Ruohotie 1999, 19.)

3.2 Jaottelu motivaatioteorioittain

Jaoteltaessa yksittäiset teoriat kahteen ryhmään ne koostuvat sisältö- eri tarveteorioista ja prosessiteorioista. Sisältöteoriat selittävät, mikä motivoi, ja prosessiteoriat pyrkivät selittämään, miksi ja miten motivaatio syntyy. (Juuti & Vuorela 2002, 39–76, teoksessa Kauhanen 2010, 83–84.)

Kolmeen ryhmään jaoteltaessa teoriat luokitellaan odotusarvo- tarve- ja yllyketeorioihin. Tällöin motivaatiota säätelevät yksilön omat tarpeet, erilaiset kannusteet ja havainnot

sekä niistä tehdyt johtopäätökset. Nämä seikat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja samalla ne säätelevät motivaation voimakkuutta. (Honka & Ruohotie 1999, 19.)

3.2.1 Odotusarvoteoriat

Odotusarvoteoriat selvittävät yksilöllisiä eroja reagoitaessa yksilön käyttäytymistä ohjaaviin tekijöihin. Nämä tekijät voivat olla sekä ulkoisia että sisäisiä. (Honka & Ruohotie 1999, 19.) Odotuksilla tarkoitetaan yksilön kokemuksia tietyistä palkkioista ja niiden palkkiovaikutuksista. Odotukset selittävät, miten yksilö kokee tietyn tarpeen tyydytävyyden. Yksilöiden henkilökohtaiset tarpeet määrittelevät, kuinka arvokkaaksi tietty palkkio koetaan. (Peltonen ym. 1987, 36; Honka & Ruohotie 1999, 23–24.)

Työmotivaatio on lähes aina poikkeuksetta korkeampi, jos annetun työtehtävän onnistuneesta toteutuksesta seuraa palkkio (Honka & Ruohotie 1999, 24). Odotusarveteorian mukaan työntekijä on vahvasti motivoitunut kun hänelle tarjotut kannusteet ovat houkuttelevia ja olemassa oleva työtehtävä on tarpeeksi haasteellinen. Lisäksi työtehtävään liittyy vahvasti onnistumisen tai epäonnistumisen riski. (Peltonen ym. 1987, 36).

3.2.2 Tarveteoriat

Tarveteoriat kuvaavat yksilön käyttäytymiseen vaikuttavia sisäisiä syitä. (Peltonen ym. 1987, 33). Tarpeet voidaan jakaa kolmeen luokkaan: liittymis- toimeentulo- ja kasvutarpeet.

Kasvutarpeet ovat niin sanottuja minä – tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen ja pätemisen tarpeet. Liittymistarpeisiin lukeutuvat yksilön läheiset ihmissuhteet. Ne liittyvät haluun säilyttää yhteys tiettyyn henkilöön rakkauden, tuen saamisen tai toveruuden vuoksi. Motiiveina voi olla myös halu auttaa toista ihmistä tai kilpailla samankaltaisten henkilöiden kanssa. Toimeentulotarpeet sen sijaan käsittävät fysiologisia perustarpeita. (Honka & Ruohotie 1999, 20; Peltonen ym. 1987, 34.)

Esimiehen tulee tiedostaa henkilöstönsä eri tarpeiden kirjo. Tarve-eroista johtuen työntekijät reagoivat samaan kannusteeseen eri tavoin. Kannusteiden ja työtehtävien tulee vastata yksilön nykyisiä tarpeita. Kun nykyiset tarpeet on tyydytetty, tulee muiden tar-

peiden tavoittelu ajankohtaiseksi. On myös mahdollista, että henkilö motivoituu pelkäämistä tekemisen ilosta, saamatta työstään minkäänlaista palkkiota. (Honka & Ruohotie 1999, 20–21; Peltonen ym. 1987, 34–35.)

3.2.3 Yllyketeoriat

Yllyketeorioissa on kyse yksilön käyttäytymistä määräävistä ulkoisista kannusteista. (Peltonen ym. 1987, 33). Työyhteisössä kannusteilla voidaan vaikuttaa suoraan työntekijöiden toimintaan. Kannusteen tehtävänä on innostaa tekemään ja onnistuneesta lopputuloksesta työntekijä saa kiitokseksi palkkion. Kannuste on siis eräänlainen vihje, joka kehottaa tietynlaiseen toimintaan. (Honka & Ruohotie 1999, 22.)

Kannusteiden avulla tyydytetään yksilöiden eri tarpeita. Kannusteet luokitellaan kolmeen ryhmään: tehtävä- vuorovaikutus- ja taloudelliset kannusteet. Kasvutarpeet voidaan täyttää ottamalla osaa haasteellisiin tehtäviin ja projekteihin. Vuorovaikutus läheisten ihmisten kanssa tyydyttää yksilön liittymistarpeita. Toimeentulotarpeitaan yksilö tyydyttää fyysisen ympäristön ja taloudellisten kannusteiden kautta. (Peltonen ym. 1987, 35–36.)

4 Palkitseminen

4.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Työntekijöistä pyritään huolehtimaan läpi heidän työuransa. Työntekijälle pyritään luomaan mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja työssä etenemiseen. Tämä kaikki liittyy oleellisesti yksilön eri motivaatiotekijöitä huomioivaan palkka- ja palkitsemispolitiikkaan. (Rauramo 2008, 156.)

Palkitsemisen tavoitteena on motivoida henkilöstöä. Sitä kuvataan eräänlaisena vaihtokauppana, jossa hyvää työpanosta vastaan yritykseltä saadaan erilaisia palkkioita ja etuja. Tämän suhteen tulee olla tasapainossa, jotta molemmat osapuolet hyötyvät siitä tasapuolisesti. (Kauhanen ym. 2006, 15–16.) Jotta palkitseminen olisi toimivaa, yksilön motivaationäkökulman ja organisaation tarpeiden tulee kohdata. Yritys saa käyttöönsä

yksilön tietämyksen sekä osaamisen ja yksilö palkkion hyvästä työpanoksestaan. (Kaa-
jas ym. 2004, 34–35.) Yksilöiden omat motivaatiotekijät muodostavat perustan, jonka
varaan yritys rakentaa palkitsemisjärjestelmänsä. (Kauhanen ym. 2006, 16).

Palkkioiden ja kannusteiden avulla työntekijälle viitataan mitä häneltä odotetaan. Niiden
avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän innokkuuteen saavuttaa asetetut ta-
voitteet. Kannusteiden tarkoituksena on innostaa yksilöä toimimaan. Kun toiminnalla
saavutetaan halutut tavoitteet ja tulokset, saadaan siitä luvattu palkkio. Kannuste virit-
tää yksilön toimintaa ja palkkio vahvistaa sitä. (Kauhanen ym. 2006, 15; Honka & Ruo-
hotie 1999,45; Hakala 1990, 32.)

Työntekijä saa yksilönä palkkioita onnistuneista työsuorituksista sekä osaamisensa
kehittämisestä erilaisten koulutusten ja opintojen kautta. Yhtiön menestyessä koko työ-
organisaatio saa palkkion onnistuneesta lopputuloksesta. (Rauramo 2008, 155.)

4.2 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitsemisen myönteiset vaikutukset ovat suurempia kuin kielteiset. Parhaimmillaan
palkitseminen vaikuttaa yritykseen ja sen työntekijöihin monin eri tavoin: henkilöstön
työhyvinvointi paranee ja se on vahvasti sitoutunut organisaatioon. Vahvasti organisa-
atioon sitoutunut työntekijä työskentelee tehokkaasti koska kokee työnsä mielenkiintoi-
seksi ja tärkeäksi. Työhyvinvoinnin yhtenä tärkeänä perustana on saatu palaute
(myönteinen tai rakentava) omasta työstään sekä selkeät, jokaisen ymmärrettävissä
olevat tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä, jotta työntekijät tietävät mitä
heiltä odotetaan. Tässä annetulla palautteella on suuri rooli, sillä se auttaa työntekijää
kohdistamaan voimavaransa haluttuun suuntaan. (Kauhanen ym. 2006, 33–35.)

Palkitsemisen ansiosta, myös työkuultuuri- ja ilmapiiri kehittyvät positiiviseen suuntaan.
Tämä onnistuu huolehtimalla tarvittavien työvälineiden saatavuudesta ja toimivuudesta,
työtilojen siisteydestä sekä pitämällä työskentelyolosuhteet kunnossa. Onnistunut pal-
kitsemisjärjestelmä lisää myös yksilöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia. (Gustafs-
son & Jokinen 1997, 9; Kauhanen ym. 2006, 31–34.) Työtyytyväisyys- ja motivaatio
lisääntyvät, kun yksilö kokee joutuvansa uurastamaan halutun lopputuloksen eteen.
Työhyvinvointia palkitseminen tukee erilaisten henkilöstöetujen kautta. Työsuhteen
pysyvyys, joustavat työajan järjestelyt ja työterveyshuolto auttavat osaltaan pitämään
huolta henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Kauhanen ym. 2006, 34.)

Palkitseminen on esimiestyössä oleellinen työkalu, sillä sen avulla kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden mukaisesti. (Rauramo 2008, 155; Kauhanen 2010, 88.) Palkitsemisen tehtävänä on viestiä, minkälaista toimintaa työyhteisössä arvostetaan. Organisaation tavoitteiden lisäksi, palkitseminen pyritään sitomaan kiinteästi yksilön osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin. Näin yksilöä voidaan palkita hänen henkilökohtaisista suorituksistaan. (Kaajas ym. 2004, 35–36.)

Palkitsemisen avulla voidaan myös edistää osaamisen jakautumista kaikkialle organisaatioon, sekä tukemaan erilaisten projektien ja kehittämishankkeiden onnistumista. (Kauhanen ym. 2006, 33.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä on hyvä valttikortti yritykselle. Sen avulla huolehditaan nykyisten työntekijöiden työtyytyväisyydestä, mutta samalla houkutellessa uusia työntekijöitä yritykseen. Eri ikäryhmät arvostavat kuitenkin eri asioita ja tämä tulee huomioida palkitsemisjärjestelmää rakentaessa: nuoret työnhakijat kokevat yrityksen imagon tärkeäksi kriteeriksi. Tärkeää roolia näyttelee myös palkka: sen suuruus ja kilpailukykyisyys. Vanhemmille, asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleville tärkeimpiä arvoja ovat kehittymismahdollisuudet sekä työnsisältö (Kauhanen ym. 2006, 35.)

Yrityksien palkitsemisjärjestelmät suunnitellaan ihmisiä tukeviksi ja kannustaviksi. Niiden tarkoituksena on osaltaan tukea yrityksen vision ja tavoitteiden toteutumista sekä saada aikaan toivottuja tuloksia. Tämä on mahdollista, sillä onnistuneesta palkitsemismallista johtuen tuloksellisuus ja tehokkuus lisääntyvät. (Rauramo 2008, 154–155; Kaajas ym. 2004, 34; Kauhanen ym. 2006, 31.) Parhaimmillaan palkitseminen ylläpitää kilpailukykyä ja tukee vahvasti organisaation menestymistä. (Kauhanen 2010, 88).

4.3 Palkitsemisstrategian kehittäminen

”Palkitsemisstrategia linkittää palkitsemisen kokonaisuuden organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön.” (Kauhanen ym. 2006, 44.) Kehitettäessä palkitsemisjärjestelmää yritykselle, on tärkeää huomioida palkitsemisperusteet, joiden varaan järjestelmä rakentuu. (Gustafsson & Jokinen 1997, 9–10). Lisäksi tulee ottaa huomioon kolme muuta osa-aluetta: tavat palkita, jaon toteuttaminen ja järjestelmän kehittämistoimenpiteet (Rauramo 2008, 155). Tulee siis pohtia, minkälaisista asioista yritys henkilöstöään pal-

kitsee, minkä tason tuloksista palkkioita jaetaan sekä miten palkkiot organisaatiossa jakaantuvat. (Kauhanen 2010, 89).

Tulokset joista palkkioita jaetaan, voivat olla taloudellisia, laadullisia tai toiminnon määrään liittyviä. Asiakaspalvelutyössä asiakastyytyväisyyttä voidaan arvioida erilaisten kyselyiden kautta, ja palkkiot jaetaan saavutettujen/positiivisten tulosten perusteella. Selkeimmin arvioitavissa ovat taloudellisesti mitattavat tekijät. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi kannattavuus, sijoitetun pääoman tuotto prosentti tai kustannussäästöt. (Kauhanen 2010, 89.)

Pienet ja keskisuuret yritykset jakavat palkkioita yleisimmin yksilö-, tiimi- sekä osastotasolla. Suurissa organisaatioissa palkitsemiskriteerit voivat olla tulosityksikkö-, tai konsernitason tasoisia. Palkkiot voidaan jakaa henkilöstön kesken usein eri perusteilla. Ennen palkkioiden jakamista henkilöstölle, tulee päättää millä kriteereillä jako suoritetaan. Päällimmäisenä kriteerinä on useimmiten tasavertaisuus. Tulospalkitsemisen saralla työnantajalla on kuitenkin täysi oikeus päättää millä kriteereillä palkkiot jakaantuvat henkilöstön kesken. Tulospalkkiota jaettaessa jokainen työntekijä voi saada prosentuaalisesti yhtä paljon, kun huomioon on otettu jokaisen peruspalkkataso. Kun organisaation vaihtuvuus on pientä, palkkiot voidaan tietyissä tilanteissa jakaa tasan henkilöstön kesken. Palkkion määrä voi myös olla suoraan verrannollinen työntekijän työpanokseen (Kauhanen 2010, 89–91; Kauhanen ym. 2006, 25.)

On tärkeää muistaa, että yksilöiden motivaatiotekijät muuttuvat läpi työuran. Samat palkitsemismallit eivät toimi samalla tavalla jokaisen kohdalla, sillä yksilöt arvostavat erilaisia asioita. Yrityksen palkitsemisjärjestelmän tulee elää henkilöstön mukana: samalla kun henkilöstön arvot ja motivaatiotekijät muuttuvat, myös yrityksen henkilöstöetujen painotuksen tulee muuttua. (Kauhanen ym. 2006, 22.)

4.4 Kokonaispalkitseminen

Käsitteellä kokonaispalkitseminen tarkoitetaan palkitsemisen eri muotoja, joita yritys käyttää henkilöstönsä motivaation ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Näiksi muodoiksi luetaan kaikki työnantajan tarjoamat keinot, joita työntekijät pitävät palkitsevina. (Kaajas ym. 2004, 36; Kauhanen 2010, 97.)

Palkitseminen voidaan jaotella kahteen eri luokkaan: aineettomaan (ei-rahalliseen) ja aineellisen (rahalliseen) palkitsemiseen. Tiettyjä palkitsemisen keinoja on kuitenkin vaikeaa jakaa vain jompaankumpaan luokkaan, joten lisäksi voidaan puhua välillisesti aineellisista palkitsemisen muodoista. (Kauhanen 2010, 97; Kaajas 2004, 36.)

4.4.1 Kokonaispalkitseminen eri ikäluokissa

Yksilöä motivoivat palkitsemiskeinot ovat useimmiten yhdistelmä aineettomia ja aineellisia palkitsemismuotoja. Jokainen työntekijä kokee yksilöllisesti mitkä palkitsemismuodot ovat hänelle tärkeitä ja motivoivia. Tähän vaikuttaa työntekijän ikä, työuran pituus sekä asema yrityksessä. On todettu, että lähes kaikki ikäryhmät arvostavat työssään peruspalkkaa, työsuhteen pysyvyyttä ja työaikaan liittyviä etuisuuksia. Suuret erot ikäryhmien välillä muotoutuvat aineellisten palkkioiden tärkeydestä: aineellisella palkitsemisella on suurempi merkitys ammattiuran alkuvaiheessa. (Kaajas ym. 2004, 46.)

Nuoret, työuraansa aloittavat 25–35-vuotiaat henkilöt arvostavat aineellisten palkkioiden ohella uralla etenemisen mahdollisuuksia, sekä esimieheltä saatua palautetta. Yli 40-vuotiaat, asiantuntijatyössä olevat henkilöt pitävät tärkeänä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen tukemista sekä mahdollisuutta itsensä jatkuvaan kehittämiseen. Vähintään 50 vuotta täyttäneet työntekijät arvostavat keskimääräistä enemmän työsuhteensa pysyvyyttä sekä sidosryhmiltä saatua palautetta. (Kaajas ym. 2004, 46.)

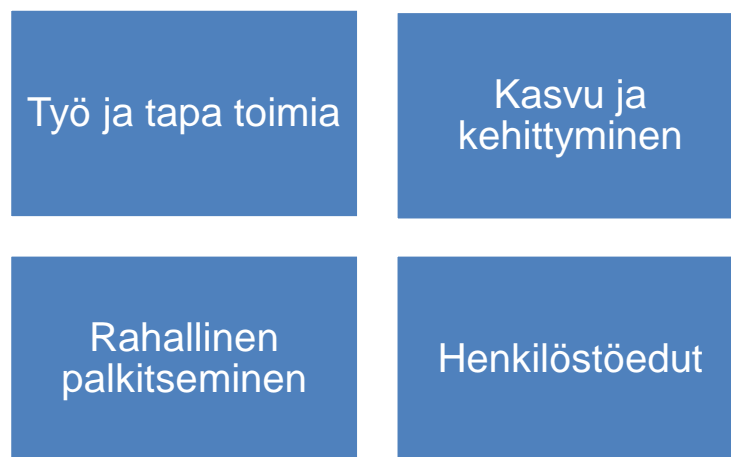
4.4.2 Palkitsemisen nelikenttä

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan jaotella neljään eri kenttään (kuvio 1). *Työ ja tapat* -ryhmä kattaa keskeisiä, työssä päivittäin kohdattavia asioita. Työntekijä kokee työnsä ja työympäristön tavat palkitseviksi, kun hän tuntee olevansa osa organisaatiota. Tämä vahvistaa arvostuksen ja turvallisuuden tunteita. (Kauhanen ym. 2006, 16.)

Kasvu ja kehittyminen pitää sisällään henkilön työuran rakentamista tukevia tekijöitä. Kehityskeskustelut ovat väline kartoittamaan yksilön osaamis- ja kehittymistarpeita. Työntekijän tulee varmistaa, että hän kehittää osaamistaan säännöllisesti. (Kauhanen ym. 2006, 17.)

Henkilöstöetuihin lukeutuvat hyvät työolosuhteet sekä mahdollisuus työajan järjestelyihin (liukuma). Ne helpottavat osaltaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Henkilöstöetujen tarkoituksena on viestiä henkilöstölle organisaation välittävän työntekijöidensä jaksamisesta. (Kauhanen ym. 2006, 18.)

Rahallinen palkitseminen mielletään tyypillisimmäksi palkitsemisen keinoksi. Sen muotoja ovat peruspalkka, tulospalkkio, aloitepalkkio bonukset tai optiot. (Kauhanen ym. 2006, 17–18.)



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä
(Kauhanen ym. 2006, 16).

4.4.3 Palkkiovaikutukset

Palkitsemisen eri muodot vaikuttavat yksilön työmotivaatioon eri tavoin, niiden vaikutukset jaetaan lopputuloksen perusteella joko ulkoisiin tai sisäisiin palkkiovaikutuksiin. Ulkoiset palkkiot ovat objektiivisia ja ne ovat sidoksissa työympäristöön, ja ne ilmenevät esineiden ja tapahtumien muodossa. Ulkoisia palkkioita ovat muun muassa palkka, kannustavat tilanteet, kiitos ja tunnustukset. Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia ja ne liittyvät läheisesti työn sisältöön ja yksilön omiin kokemuksiin. Sisäisiin palkkioihin lukeutuvat työn monipuolisuus, mielekkyys, hyvä vuorovaikutus, haasteellisuus sekä työn ilo. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot eivät ole toisistaan riippumattomia: samat kannusteet voivat palkita henkilöä sekä ulkoisesti että sisäisesti. (Kaajas ym. 2004, 22–37.)

Ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan lyhytaikaisia, ja tämän vuoksi niitä joudutaan toistumaan usein. Sisäiset palkkiot sen sijaan ovat pitkäaikaisvaikutteisia, ja siksi ne voivat

muodostua pysyväksi motivaation lähteeksi. Tästä syystä sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia ja toimivat ulkoisia paremmin. Sisäiset palkkiot ja niistä saatava motivaatiovaikutus eivät kuitenkaan ole täysin pysyviä: jos työntekijä kokee työnsä sisäisesti motivoivaksi ja työskentelee utterasti asetettujen tavoitteiden eteen, mutta ei saa työstään ulkoisia palkkioita, jotka vahvistaisivat tätä toimintaa, ajan mittaan sisäisen motivaation voimakkuus heikkenee. (Honka & Ruohotie 1999, 45–47.)

4.4.4 Hitaat ja nopeat palkkiot

Kokonaispalkitsemisessa palkitsemisen eri muodot toimivat eri aikajänteellä: palkkiot voivat olla joko ”nopeita” tai ”hitaita” riippuen aikataulusta, jolla tuloksia halutaan saavuttaa. Nopeita palkitsemismuotoja ovat tulospalkkiot ja bonukset. Näissä palkkiomalleissa tavoitteet pyritään saavuttamaan mahdollisimman nopeasti, yleensä vuoden sisällä. Hitaisiin, aineettoman palkitsemisen muotoihin lukeutuvat osaamisen kehittämisen erilaisine valmennus- ja koulutusohjelmineen. Aineellisia, hitaan palkitsemisen muotoja ovat osake-järjestelmät, optiot, eläkejärjestelyt sekä henkilöstörahasto. Nämä palkitsemisen muodot vaativat pidempiaikaista toimintaa, jotta niistä saatavia tuloksia pystytään arvioimaan luotettavasti. Hitaan palkitsemisen muodoista saatavat motivaatiovaikutukset ovat luonnollisesti myös pitkäkestoisempia. (Kaajas ym. 2004, 37; Sistonen 2008, 176.)

4.5 Aineellinen palkitseminen

Aineellista palkitsemista ovat rahallisen palkitsemisen eri muodot ja kaikki rahassa mitattavat edut. Ne voidaan karkeasti jakaa peruspalkkaan ja sitä täydentäviin palkkioihin ja palkkaustapoihin. Tyypillisimpiä esimerkkejä aineellisen palkitsemisen muodoista ovat rahapalkka, palkan lisät, palkkiot, luontois- ja henkilökuntaedut sekä erilaiset kannustimet. Muita yrityksiensä paljon käyttämiä, aineellisen palkitsemisen muotoja ovat tulosperusteiset palkkiomuodot, niin sanottu tulospalkkio-järjestelmä sekä erilaiset rahasto-osuudet ja osakkeet. (Kaajas ym. 2004, 39; Kauhanen ym. 2006, 91; Sistonen 2008, 177.)

4.5.1 Palkka

”Palkka on suorituksen mitta.” (Honka & Ruohotie 1999, 57.) Työsopimuslain 1 luvun 1 §:n mukaan työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (Työsopimuslaki 2001, 1 luku 1 §). Palkka perustuu siihen aikaan, jonka työntekijä käyttää työtehtävissään. Palkan sivukustannuksiin lukeutuvat palkkaerät, jotka maksetaan ajanjaksoilta, jolloin henkilö ei tee lainkaan töitä. Näitä ovat esimerkiksi vuosiloma ja sairausloma. Ne mahdollistavat henkilöstön työssä jaksamisen ja turvaavat henkilön taloudellisen tilanteen esimerkiksi sairauden aikana. (Gustafsson & Jokinen 1997, 12.)

Palkka määräytyy työn vaativuuden ja markkinaolosuhteiden mukaan. Työtehtävän vaativuus perustuu työssä tarvittavaan osaamiseen ja työn kuormittavuuteen eli vaatimuksiin, joita työ asettaa sen tekijälle. Lisäksi siihen vaikuttavat tehtävään liittyvä vastuu ja tehtävän luonne. (Rauramo 2008, 154–155; Gustafsson & Jokinen 1997, 22.) Työntekijän henkilökohtaisella osaamisella ja koulutuksella on myös tärkeä rooli peruspalkan muodostumisessa (Rauramo 2008, 155).

Kun palkka perustuu näiden tekijöiden varaan, pidetään sitä oikeudenmukaisena. (Gustafsson & Jokinen 1997, 20). Kannustavan palkasta tekee sen mahdollisuus tyydyttää yksilön monia eri tarpeita, kuten lisätä taloudellista vakautta. Yksilön motivaatiotekijät vaikuttavat siihen, kuinka motivoivana kannustimena palkka koetaan. Se on riippuvainen yksilön arvoista ja taloudellista tilanteesta. Eri henkilöryhmistä erityisesti nuoret ja matalapalkkaiset työntekijät kokevat palkan tärkeäksi kannustimeksi, sillä se tyydyttää heidän perustarpeensa. (Honka & Ruohotie 1999, 57–58.)

Palkkaus ei ole vain rahapalkan maksamista henkilöstölle. Oikein toteutettuna palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä tukevat yrityksen strategiaa. Ne ovat keskeinen johtamisen apuväline ja niillä kannustetaan henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Toimiva palkitsemisjärjestelmä tukee osaltaan organisaation menestymistä. (Kauhanen, 2010, 88; Gustafsson & Jokinen 1997, 9.)

4.5.2 Peruspalkka

Työstä saatava peruspalkka voi hyvinkin muodostua useammasta eri palkanosasta, tai se voidaan maksaa henkilölle hänen tehtyjen työtuntiensä perusteella. Kiinteä kuukausipalkka ei ole siis ainut palkkauksen muoto. Peruspalkka maksetaan keskimäärin kerran tai kaksi kertaa kuussa, riippuen yrityksen omista käytännöistä ja toimialasta. Se muodostaa pohjan, jolle yrityksen palkitsemisjärjestelmä rakennetaan ja sitä tukevia palkkaustapoja ovat muun muassa tavoitepalkkiot. Peruspalkkaustavat voidaan jaotella aika-, provisio-, ja urakkapalkkoihin. Aikapalkka on tavallista kiinteää kuukausipalkkaa, kun taas provisiopalkka koostuu kiinteästä palkanosasta, sekä saavutetuista tuloksista koostuva palkkio-osa. Toisin sanoen mitä kovemmin henkilö työskentelee, sitä suurempi työstä saatava palkkio-osuus on. Urakkapalkka maksetaan henkilölle tietyn suorituksen perusteella. Palkan määrään on laskettu työhön kuluva työmäärä sekä siihen arvioitu työsuorite. (Kauhanen ym. 2006, 91; Gustafsson & Jokinen 1997, 49.)

Peruspalkka muodostuu pääsääntöisesti kolmesta osasta: työ-, henkilö-, ja työperusteisesta palkanosasta. Työperusteinen palkanosa perustuu työn sisällön vaativuuden arviointiin. Henkilöperusteisessa palkanosassa on huomioitu työntekijän koulutus, kokemus sekä tiedot ja taidot joita hänelle asetetuissa työtehtävissä tarvitaan. Tuloperusteinen palkanosa koostuu tuloksista ja aikaansaannoksista. Nämä tulokset voivat olla yksilö- tai organisaatiotasoisia. (Kauhanen ym. 2006, 94–95.)

4.5.3 Palkkiot

Rahapalkkiot ovat palkkioita, joita maksetaan asetettujen tavoitteiden, onnistuneen toteutumisen vuoksi. Palkkion määrä on ennalta sovittu osa yrityksen voitosta tai määräosuus tietyn tavoitteen ylittävästä osuudesta. Palkkioiden osuus yksilön kokonaispalkasta vaihtelee muutamista prosenteista lähes 40 prosenttiin asti. Palkkiot voidaan maksaa henkilöstölle myös osakkeiden, optioiden tai muiden etuuksien muodossa. (Kauhanen ym. 2006, 98; Hakala 1990, 32.)

Yksilölle voidaan myöntää myös henkilökohtaisia kertapalkkioita. Näin esimies voi pienellä huomionosoituksella viestiä alaiselleen havainneensa tämän panostuksen työtään kohtaan. Kertapalkkiot voivat olla rahallisia tai aineellisia lahjoja, esimerkiksi konserttili-

put tai lahjakortti. Kertapalkkio on tehokas motivointikeino kun se jaetaan aidosta kiitollisuuden halusta. Muita palkkion muotoja ovat projekti- ja kampanjapalkkiot. Niitä jaetaan kertaluontoisten hankkeiden onnistumisen yhteydessä. (Gustafsson & Jokinen 1997, 120–122.)

4.5.4 Tulospalkkiojärjestelmä

Tulospalkkauksessa rahapalkkio sidotaan ennalta määriteltyihin tavoitteisiin. Realististen tavoitteiden lukumäärä on 3-6 kappaletta. Kun asetetut tavoitteet saavutetaan tai ylitetään, niistä maksetaan 1-4 kertaa vuodessa ennalta sovittu palkkiosumma. Palkkiosumma muodostuu jokaisella organisaatiotasolla eri tavalla: työntekijöillä ja toimihenkilöillä tulospalkkion maksimimäärä on noin 10 % vuosiansioista, ylemmillä toimihenkilöillä noin 15 % ja ylimmällä johdolla noin 25 % vuosipalkasta. Maksimiarvot kasvavat etenkin organisaatioiden ylimmillä asteilla.

Tulospalkkioilla pyritään vaikuttamaan positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon: kun yksilön työn tulokset on sidottu tiettyihin tavoitteisiin, muuttuu työ tuloksellisemmaksi. Tämä lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä.

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän tarkoituksena on edistää asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Hyvin toimivan tulospalkkiojärjestelmän avulla organisaatio viestittää työntekijöilleen, mitä asioita yrityksessä pidetään tärkeänä. Jotta järjestelmä toimisi halutulla tavalla, tulee siinä asetettujen tavoitteiden sopia yhteen yrityksen omien tavoitteiden kanssa. Toimiva tulospalkkausjärjestelmä edellyttää, että nämä tavoitteet ovat selkeitä ja tulokset helposti mitattavissa. Tuloksien perusteella pystytään arvioimaan, kuinka hyvin asetetut tavoitteet saavutettiin. Jotta haluttuja tuloksia voidaan saavuttaa, tulee huolehtia, ettei järjestelmä aja vain yhden ryhmän etuja vaan että henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä. Toimiva tulospalkkiojärjestelmä hyödyttää yrityksen kaikkia sidosryhmiä: henkilöstöä, yrityksen omistajia ja sijoittajia sekä asiakkaita.

Tulospalkkausjärjestelmä rakentuu yrityksen omien lähtökohtien varaan. Siksi samassa organisaatiossa voi olla useita eri tulospalkkiojärjestelmiä riippuen osa-alueesta ja organisaatiotasosta. Lisäksi yritys voi hyödyntää yhdistellen koko yrityksen sekä erillisten osastojen ja ryhmien mittareita. Vaihtelua tulospalkkausmuotojen välillä esiintyy erityi-

sesti mittauksen kohteissa: mitataanko tuottavuutta, tuotteiden laatua vai tulosityksiköiden taloudellista tulosta.

Mittauskohteet voivat vaihdella aina yksilösuorituksista koko tulosityksikön tulokseen. Eri lähtökohdista johtuen, myös mittauskausien pituudet eri järjestelmissä saattavat vaihdella lyhyistä kahden viikon jaksoista useamman vuoden mittaisiin ajanjaksoihin. Etenkin taloudellisen tuloksen mittaaminen vaatii pidemmän ajanjakson ollakseen luotettava. Tärkeä osa tulospalkkausta on myös tuloksien seuranta ja niistä tiedottaminen. Jotta tiedottaminen toimisi halutulla tavalla, palaute tulee antaa välittömästi mittauskauden päätyttyä. (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Palva 2002, 11–12, 25–27, 49; Kauhanen 2010, 110–111; Honka & Ruohotie 1999, 68–70.)

4.5.5 Henkilöstörahasto

Jotkut yritykset voivat halutessaan jakaa osan voitostaan suoraan henkilöstölleen. Tätä toimintamenettelyä kutsutaan voitonjaoksi. Voitonjaon muodoista yksi on henkilöstörahaston perustaminen. Tässä järjestelmässä yritys jakaa voitostaan osan henkilöstön perustamalle rahastolle.

Henkilöstörahastot ovat yrityksen henkilöstön perustamia ja omistama rahastoja, joiden tarkoituksena on hallinnoida työnantajalta voitto- tai tulospalkkioerien kautta saatuja varoja. Henkilöstörahaston tehtävänä on sijoittaa saadut rahavarat edelleen haluamallaan tavalla. Rahasto voidaan perustaa, jos yrityksen palveluksessa on vähintään 30 työntekijää.

Yrityksen jakamat voittoerät jaetaan rahaston jäsenten kesken henkilökohtaisiin rahasto-osuuksiin. Ensimmäinen nosto omasta henkilökohtaisesta rahasto-osuudesta on mahdollista, kun henkilö on ollut rahaston jäsenenä viisi vuotta. Tällöin hän on oikeutettu nostamaan vuosittain 15 % rahastonsa arvosta. (Kauhanen 2010, 115–116; Mattinen 2012, 88–89.)

4.5.6 Osakeanti ja optiot

Osakeanneissa, henkilökunnalla on mahdollisuus hankkia työnantajayrityksensä osakkeita niiden käypää arvoa edullisempaan hintaan. Tästä syntyy työntekijälle veronalaisista palkka- tai eläketuloa. Osakkaiden merkintäetu on työntekijälle verovapaata, kun osakkeen vallitsevan hinnan ja merkintähinnan välinen ero on enintään 10 % vallitsevasta hinnasta. Jos alennus on suurempi kuin 10 %, siitä syntyvää etua pidetään veronalaisena palkkatulona. (Mattinen 2012, 91; Hakala 1990, 124; Engblom 2005, 192.)

Työsuhdeoptiolla tarkoitetaan työsuhteeseen liittyvää oikeutta hankkia yhtiön osakkeita optio-oikeuden tai muun tähän rinnastettavan sopimuksen perusteella. Optio-oikeus voi koskea koko henkilöstöä, tai vain tiettyä osaa yrityksestä esimerkiksi hallituksen jäseniä tai johtoryhmää. Työsuhdeoption vuoksi, henkilöstöllä on mahdollisuus merkitä myös samaan konserniin kuuluvan yrityksen osakkeita. Lähes kaikissa Suomen pörs-siyhtiöissä on käytössä vähintään yksi optiojärjestely.

Optiojärjestelyssä yhtiön yhtiökokous päättää yhtiön oman osakepääoman korotuksesta. Järjestelyissä sovitaan, että tietyillä yhtiön palveluksessa olevilla henkilöillä on myöhemmin mahdollisuus merkitä yhtiön osakkeita etukäteen sovitulla ehdoilla. Niissä on määritelty ehdot koskien osakkeiden määrää, ajankohtaa ja hintaa.

Yritys pyrkii optiojärjestelyillä sitouttamaan nykyistä henkilöstöä ja houkuttelemaan uusia osajia yritykseen, kasvattamaan omistaja-arvoa sekä yhdistämään yrityksen omistajien ja henkilöstön edut. (Engblom 2005, 199–200; Mattinen 2012, 92; Kauhanen 2010, 116–117.)

4.5.7 Luontoisedut

Luontoisedut ovat muuna kuin rahallisina palkkioina saatu korvaus työstä. Tällöin työnantaja luovuttaa työntekijälle omistamaansa tai hallinnoimaansa hyödykkeeseen käyttöoikeuden. Henkilöstöedut ovat osa luontoisetuja ja ne ovat pääsääntöisesti samat kaikille koko organisaatiossa. Luontoisetujen määrä organisaatioissa on perinteisesti suuri, eikä henkilöstö välttämättä miellä terveyttä ylläpitäviä työolosuhteita tai ilmaisia virvokkeita varsinaisiksi lisäeduiksi. Tiedut edut, kuten auto - ja asuntoetu myönnetään

lähinnä esimiesasemassa oleville työntekijöille. Luontoisetujen suosio perustuu edullisuuteen sekä työnantajalle, että niiden käyttäjälle. (Kauhanen ym. 2006, 81; Kauhanen 2010, 106–107; Mattinen 2012, 10.)

Osa luontoisedusta on verotusarvoisia. Niitä ovat muun muassa matkapuhelin-, auto-, ja asuntoetu sekä työmatkan tuet ja ravintoedut. Työmatkan tukia ovat muun muassa työmatkalippu ja yhteiskuljetukset. Jälkimmäinen matkustusmuoto on kuitenkin säädetty verovapaaksi. Yhteiskuljetuksella tarkoitetaan työnantajan säännöllisesti järjestämää työntekijöiden kuljetusta työpaikalle. Työsuhdematkalipun käyttöoikeus käsittää joukko liikenteen ja reittitaksien käytön. Verotusarvoisia, ruokailun tukemisen muotoja ovat työnantajan jakamat lounassetelit ja ruokailulipukkeet.

Työnantaja voi tukea työntekijöidensä jaksamista tarjoamalla useita mahdollisuuksia työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Työaikaan ja työvälineisiin liittyviä luontoisetuja ovat mahdollisuus osa-aikatyöhön ja osa-aikaeläkkeeseen, joustava työaika, pitkät vuosilomat, vuorotteluvapaa sekä etätyömahdollisuus. Työnantaja voi tukea työntekijöidensä etätyömahdollisuutta tarjoamalla toimivat työvälineet kotityöskentelyyn: kannettava tietokone, matkapuhelin sekä laajakaistayhteys varmistavat että henkilö voi työskennellä ongelmitta myös kotonaan. (Hyppänen 2007, 132–133; Kauhanen ym. 2006, 84; Mattinen 2012, 18–19, 67–69.)

Luontoiseduista suurin osa on kohtuullisen määräisinä verovapaita. Työnantajan tarjoamia, verovapaita etuja ovat terveydenhuolto, virkistys- harrastustoiminta, merkkipäivänä jaetut lahjat sekä henkilökunta-alennukset. (Hakala 1990, 116.) Terveystuottoon liittyviä luontoisetuja ovat laaja työterveyshuolto, oma työterveysasema, terveydenhoitaja tai sairauskuluvakuutus. Terveystuottoon liittyvät edut ovatkin työntekijöiden keskuudessa arvostetuimpia luontoisetuja. Ne tuovat turvaa työntekijälle ja tämän perheelle mahdollisen sairauden ilmetessä, etenkin silloin kun sairastunut henkilö joutuu olemaan poissa ansiotyöstään useamman kuukauden.

Työnantajan tukema virkistys- ja harrastustoiminta käsittää erilaisten kulttuuri- ja harrastuskokemusten tukemisen, kuten teatteri- ja elokuvaillat sekä erilaisten ryhmäliikuntatilaisuuksien järjestämisen. Jokaisessa yrityksessä on määritelty harrastemäärärahat yrityksessä olevien harrastekerhojen käyttöön. Työnantajalla on myös mahdollisuus vuokrata liikuntatiloja henkilöstönsä käyttöön ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Jotta työntekijöiden virkistys- ja harrastustoiminta olisi verovapaata, tulee sen järjestämisen tapahtua työnantajan taholta. Työnantaja siis huolehtii tarvittavista tiloista ja tapahtuman järjestämiseen liittyvistä maksuista.

Työpaikoilla järjestettyjä virkistystapahtumia ovat muun muassa erilaiset yhteiset juhlatilaisuudet (pikkujoulut, vuosijuhla, tilinpäätösillallinen ja kesäjuhla). Työnantaja voi myös muistaa henkilöstöään näiden merkkipäivinä sekä erityisinä juhlapäivinä esinelahjoilla, arvonimillä ja kunniamerkeillä. Annettaville lahjoille on säädetty tarkat enimmäisarvot, riippuen onko kyseessä työntekijän henkilökohtaisen merkkipäivän johdosta annettava lahja vai esimerkiksi koko yritykselle jaettava joululahja. Työnantaja voi halutessaan tarjota työntekijöilleen myös taloudellisia etuja eri henkilökunta-alennusten muodossa. Niiden rahallista merkitystä rajoitetaan verotuksellisista syistä. Henkilökunta-alennuksen tulee olla kohtuullinen: ei suurempi kuin jälleenmyyjille annettu alennus. Verovapaussäännös koskee alennuksia, jotka liittyvät oman yrityksen tuotteiden ja palveluiden hankintaan. (Hyppänen 2007, 132–133, Hakala 1990, 117–119; Kauhanen ym. 2006, 86–88; Mattinen 2012, 55–57.).

Työnantajan tarjoamien hyvinvointietujen määrä on lisääntynyt viime vuosina ja niiden kirjo on hyvin laaja. Yleisimpiä työpaikoilla tarjottavia etuja ovat hieronta, kuntoremontit, liikunta - ja kulttuurisetelit, sairaan lapsen hoito-, ja siivouspalvelut. Lisäksi työnantaja voi halutessaan tukea työntekijöidensä vapaa-aikaa tarjoamalla mökkejä ja lomaviettopaikkoja heidän käyttöönsä. Erilaisia hyvinvointipalveluita tarjoamalla työnantaja haluaa viestiä välittävänsä henkilöstönsä fyysisestä ja henkisestä jaksamisesta. Työntekijöiden vapaa-ajan toiminnan rahallinen tukeminen innostaa heitä liikkumaan myös omalla ajallaan. (Hyppänen, 2007, 132–133; Kauhanen 2010, 106–107; Kauhanen ym. 2006, 86–87.)

4.6 Välillisesti aineellinen palkitseminen

Koska jako aineellisten ja aineettomien palkkioiden välillä ei ole täysin selkeä, voidaan puhua myös välillisesti aineellisesta palkitsemisesta. Tämä palkitsemismalli käsittää kaikki organisaation prosessit ja palvelut, jotka vaikuttavat positiivisesti yksilöiden työmotivaatioon. Sen palkitsemisen keinoja ovat palkkiot, jotka johtavat aineelliseen palkitsemiseen. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei siis sisällä, perinteisiä aineellisen palkitsemisen muotoja.

Välillisesti aineellisen palkitsemisen muotoja ovat muun muassa urakehityksen johdosta tapahtuva tehtävien uudelleenmäärittely, kouluttautumiseen liittyvät kurssit, organi-

saation kustantama tutkintoon tähtäävä koulutus, valmennusohjelmat, urapolut sekä kehityskeskustelut. (Kaajas ym. 2004, 38–40.)

4.7 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on palkitsemismuodoista haastavimmin määriteltävissä oleva käsite. Se käsittää kaikki ei-rahalliset palkitsemiselementit. On tutkittu, että motivoivimmat palkitsemiskeinot löytyvät juuri aineettoman palkitsemisen osa-alueilta. Eri-tyisesti sillä on yhteys yksilön sisäisen motivaatiotilan vahvuuteen ja ilmenevyyteen. (Kaajas ym. 2004, 43; Sistonen 2008, 177.)

Aineettoman palkitsemisen palkitsemismuodot liittyvät kiinteästi yksilön omiin tunnekokemuksiin. Niitä ovat uralla etenemisen mahdollisuudet, työstä saatu positiivinen palaute, työsuhteen pysyvyys, työn määrä, hyvä työilmapiiri sekä haastava ja mielenkiintoinen työ. Yleisimmin aineettoman palkitsemisen ajatellaan esiintyvän työorganisaatioissa annetun palautteen, kiitoksen ja kannustuksen muodoissa. Se pitää sisällään myös organisaation omia toimintatapoja ja kulttuurisia ominaisuuksia, esimerkiksi kuinka työyhteisössä osoitetaan kiitosta ei-materiaalisin tavoin. (Kaajas ym. 2004, 43; Sistonen 2008, 176–177.)

Aineeton palkitseminen voidaan jaotella kahteen eri palkkioryhmään: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin lukeutuvat työ itsessään, joustavuus työajan järjestelyissä, itsensä kehittämisen mahdollisuudet sekä yrityksen henkilöstölleen mahdollistamat kasvupolut. Sosiaaliset palkkiot sisältävät yrityksessä esiintyvät statussymbolit, annettu palaute, kiitos ja julkiset tunnustukset, luottamustehtävät sekä työyhteisön edustaminen. (Kauhanen 2010, 97.)

4.7.1 Työn sisältö

Jotta yksilö kokisi työnsä mielekkäänä vuodesta toiseen, tulee sen olla mielenkiintoista ja tarpeeksi haasteellisista. Työ koetaan haastavaksi kun se stimuloi sen tekijää älyllisesti tai kun työ luo kokemuksia, joissa sen tekijä pääsee ylittämään itsensä. Tällöin työ itsessään muuttuu palkitsevaksi. (Kauhanen 2010, 98; Kaajas ym. 2004, 73.)

Yksilön sisäisiin motivaatiotekijöihin vaikuttavat oleellisesti missä ja milloin työtä tehdään (etätöinä kotoa käsin tai työpisteessä), minkälaista työtä tehdään ja minkälaisilla välineillä. Työviihtyvyyttä parantavat osaltaan myös työntekijän mahdollisuus työajan joustoihin sekä osa-aikaeläkkeeseen. (Kauhanen 2010, 98.)

Yksilön työmotivaatio kasvaa, kun tämä kokee olevansa tarpeellinen organisaatiolle sekä tekevänsä tarkoituksellista työtä. Työn tarkoituksellisuuteen vaikuttavat työn merkityksellisyys, työn haasteellisuus sekä työtehtävien monipuolisuus. Kun työ vaatii useiden eri taitojen käyttöä monilla eri tehtäväalueille, koetaan se monipuoliseksi. (Kaajas ym. 2004, 96.)

4.7.2 Työuralla eteneminen

Sama työ ei motivoi ihmisiä samalla tavalla. Jotkut kokevat työnsä palkitsevaksi useiden vuosikymmenien jälkeenkin, mutta toiset etsivät jatkuvasti uusia haasteita. Organisaatioilla tulisi olla tarjolla eri keinoja työntekijöidensä uralla etenemisen tukemiseen. Työn mielekkyyttä voidaan lisätä haastavammilla työtehtävillä. Tämä onnistuu esimerkiksi työtehtävien vaihdolla. Lisäksi kun yksilö kehittää osaamistaan, tulisi hänen työtehtäviensä haasteellisuuden kasvaa samassa suhteessa. (Kauhanen 2010, 98; Kauhanen ym. 2006, 75; Kaajas ym. 2004, 77.)

Tukeakseen henkilöstön uralla etenemistä, organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen kasvupolkuja. Niiden eri muotoja ovat asiantuntija- esimies- ja kehittäjäpolut. Nämä polut tukevat samalla yrityksen oman strategisen osaamisen kehittymistä. Kasvupolkujen ideana on syventää omaa ammatillista osaamista organisaation sisällä tapahtuvan työkierron kautta. Tästä syystä organisaatiolla tulisi olla tarjota uusia työtehtäviä joko samalla, tai ylemmillä organisaatiotasoilla. Nykyaikana organisaatorakenteet ovat kuitenkin huomattavasti yksinkertaisempia kuin ennen eikä eteneminen ylemmille organisaatiotasolle välttämättä ole mahdollista. Asiantuntijatehtävissä työskenteleviä ei myöskään välttämättä kiinnosta esimiestyön mukava tuleva vastuu, vaan he haluavat edetä organisaatiossa uusille alueille laajentaen näin osaamistaan. Siksi työnantajan tulisi tarjota aktiivisesti myös alemmilla tasoilla olevia tehtäviä tehden ne samalla houkutteleviksi. (Kauhanen ym. 2006 79–80; Kauhanen 2010, 98–99; Kaajas ym. 2004, 77.)

4.7.3 Koulutus ja kehittyminen

Onnistunut työsuoritus vaatii, että työntekijällä on tarvittavat taidot suoriutuakseen työtehtävästään. Työntekijöiden ammatillista osaamista kehitetään organisaatioissa järjestämällä erilaisia koulutuksia, valmennuksia, kursseja ja seminaareja. Näiden keinojen avulla voidaan ylläpitää omaa ammatillista osaamista, kehittää sitä edelleen sekä luoda uutta osaamista koko työyhteisöön. Työantajalla on siis monia eri tapoja kannustaa henkilöstöään itsensä kehittämiseen. Työntekijät osallistuvat mielellään työnantajan järjestämiin koulutuksiin, sillä ihmisellä on luontainen halu oppia uutta ja kehittyä, sekä ammatillisesti että ihmisenä. (Kaajas ym. 2004, 72–73; Kauhanen 2010, 100; Kauhanen 2006, 75.)

Jotta organisaation järjestämät koulutukset toimisivat halutulla tavalla, ne tulee rakentaa toimiviksi kokonaisuuksiksi, jotka tukevat osaltaan sekä yksilön henkilökohtaisten taitojen, että suurempien osaamiskokonaisuuksien kehittymistä. Kun työyhteisö tarjoaa työntekijöilleen useita eri mahdollisuuksia itsensä kehittämisen, vaikuttaa tämä positiivisesti yksilöiden työmotivaatioon. (Kauhanen ym. 2006, 75; Kauhanen 2010, 98–99.)

4.7.4 Sosiaaliset palkkiot

Jokainen ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään tyydyttäen näin sosiaalisia tarpeitaan. Ihannetilanteessa tämä tapahtuu oman työyhteisön sisällä. Yleisimpiä sosiaalisia tarpeita ovat palautteen ja arvostuksen saaminen mutta jotkut voivat kokea tarvitsevänsä myös näkyviä statussymboleita, joita ovat työpisteen sijainti ja varustetaso, työskentelynimike sekä auto-, asunto- ja muut edut. Statussymbolit ovat tärkeitä vain osalle henkilöistä: jotkut eivät välitä niistä laisinkaan. Heille tärkeintä on, että he saavat työstään kaivattua palautetta. Halukkuus palautteen vastaanottamiseen on kuitenkin yksilökohtaista: jotkut haluavat sitä useammin kuin toiset. Yksilöt arvostavat aineettoman palkitsemisen osatekijöitä eri tavoin. (Kauhanen 2010, 101–103.)

Osa sosiaalisten palkkioiden ryhmää ovat myös julkiset tunnukset sekä mahdollisuus edustustehtäviin. Sisäisiä, julkisen tunnustuksen muotoja organisaatiossa ovat kunniamerkit (palvelusvuosimerkki), arvonimet ja palkinnot (innovaatio – ja ideointikilpailut). Ulkoisia, muiden kuin organisaation välittämiä tunnustuksen antamismuotoja ovat

lehtihaastattelut ja palkinnot, esimerkiksi valtion tiedonjulkistamispalkinto. (Kauhanen 2010, 103.)

Työyhteisön edustaminen organisaation sisä- tai ulkopuolella on tärkeää osalle henkilöstöä. Työyhteisön jäsen voi edustaa työnantajayritystään esimerkiksi työnantajayhdistyksen tai ministeriön työryhmän kokouksissa. Työyhteisön sisällä työntekijä voi edustaa työyhteisöään osallistumalla esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän kehitysryhmään. (Kauhanen 2010, 103.)

4.7.5 Palaute

Ihmisellä on luontainen tarve kuulla palautetta tekemästään työstä. Motivaatio sekä tunne siitä, että tekee merkityksellistä työtä saattavat kadota, mikäli työntekijä ei saa riittävästi palautetta. Palautteella on tärkeä rooli myös yksilön sisäistä motivaatiota ja itsensä kehittämistä edistävinä tekijöinä. (Pitkonen & Rasila 2010, 32–34; Kaajas ym. 2004, 81; Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 16–17.)

Palaute voidaan jakaa kahteen luokkaan. Se voi olla sekä tunnustusta ja kiitosta tehdystä työstä, tai rakentavaa palautetta, jonka avulla työntekijälle kerrotaan mitä hän voisi tehdä toisin seuraavalla kerralla. Tunnustukset ja kiitokset voidaan esittää julkisesti, koko työyhteisön kesken, mutta korjaava palaute tulisi antaa aina kahden kesken. (Kauhanen 2010, 102.)

Rakentava palautteella esimies pyrkii esittämään toiveen työntekijälle tietyn työtavan tai muun asian muuttamisesta. Se lisää usein henkilön halua näyttää osaamistaan siten että tämä keskittyy työhönsä ja työn tuloksiin entistä paremmin. Vahvistavan palautteen avulla pyritään puolestaan kannustamaan ja tukemaan työntekijää. Jotta palaute toimisi halutulla tavalla, tulee se antaa heti tilanteen tapahduttua. Näin tapahtumat ovat sekä palautteen antajan, että vastaanottajan tuoreessa muistissa. (Kauhanen ym. 2006, 70–71; Pitkonen & Rasila 2010, 32–34; Hyppänen 2007, 141.)

Työntekijät pyytävät henkilökohtaista palautetta myös tarvittaessa itse, sillä sitä pidetään tärkeänä. Ahkerasti annettu palaute on suoraan vaikutuksissa laadukkaampiin työn tuloksiin. (Suutarinen & Vesterinen 2011, 149.) Palaute on oikeudenmukaista, kun esimies tuntee työntekijänsä ja heidän saavutuksensa. (Juuti & Vuorela 2002, 69.)

Työntekijä ei saa palautetta ainoastaan esimieheltään, vaan myös muilta työyhteisön jäseniltä. Puhutaan ns. horisontaalisesta palautteesta, jota muun muassa työtoverit antavat palautteen saajalle. Vertikaalinen palaute on ennen kaikkea esimiehen alaiselleen antamaa palautetta. (Kupias ym. 2011, 18–19.)

4.7.6 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat ennen kaikkea tilanne, jossa esimiehellä on mahdollisuus antaa palautetta alaiselleen. Yksilön kehittämistoiveiden ja organisaation osaamisen kehittämistarpeiden yhteensovittaminen onnistuu parhaiten kehityskeskusteluiden avulla. (Kaajas ym. 2004, 81; Kauhanen ym. 2006, 62).

Perinteisesti esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu pidetään kerran vuodessa. (Kauhanen ym. 2006, 77). Kehityskeskusteluiden aikana esimies ja alainen käyvät lävitse edellisen vuoden henkilökohtaisia tuloksia ja tavoitteita sekä niiden toteutumista. Samalla pohditaan miten tavoitteiden saavuttamisesta palkittiin ja alaisella on mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä palkitsemisjärjestelmästä ja sen toimivuudesta. (Kaajas ym. 2004, 83.)

Kehityskeskusteluiden aikana käydään lävitse myös vuoden aikana saatu palaute eri työtehtävistä. Nämä palautteet muodostavat pohjan koko kehityskeskusteluille, sillä niiden avulla käydään lävitse yksilön kehittämiskohteita ja tulevaisuuden toiveita ja suunnitelmia. (Kaajas ym. 2004, 83.)

5 Esimiestyö

5.1 Mitä on esimiestyö?

Tärkein toimintaa ohjaava tekijä organisaatiossa on esimiestyö. (Järvinen 2005, 13). Esimiehen tehtävänä on saada työyhteisö työskentelemään organisaation päämäärien saavuttamiseksi. (Piili 2006, 13). Johtaminen kehittää toimintaa ja antaa työlle päämäärän. Päämäärä voidaan saavuttaa, kun tunnetaan työllä olevan merkitys. (Juuti & Vuorela 2002, 85–86). Esimiestyöllä tarkoitetaan toimimista johtajana. Esimies pyrkii vai-

kuttamaan sekä yksilöiden että työyhteisön tavoitteisiin, motivaatioon ja tuloksiin. Työntekijöiden tukeminen onnistumiseen sekä organisaation näkemiseen toimii avainasemassa luomaan yhteyden hyvän esimiestyön ja organisaation menestyksen välille. (Hyppänen 2007, 7.)

Nykyaikana jatkuvien työelämän muutosten myötä johtamisen merkitys on kasvanut myös suunnannäyttäjänä sekä vakauden ja työtehtävien ylläpitäjänä. (Järvinen 2005, 14). Esimies ei kuitenkaan toimi ainoastaan alaitensa suunnannäyttäjänä, vaan myös ylimmän johdon apuna strategioiden ja päämäärien saavuttamisessa. (Viitala 2004, 68).

Johtaminen on tullut yhä merkittävämmäksi organisaation menestyksen kannalta, vaikka esimiestyön arvostus onkin laskenut. Esimiehet kuitenkin ovat se voimavara, joka huolehtii jatkuvista tuloksista ja päämäärien saavuttamisesta organisaatiossa. Tärkeää on nähdä yritys kokonaisuutena, vaikka johdettavana olisikin vain tietty yksikkö. (Järvinen 2005, 22.) Johtaja ei itse toteuta tuloksia, vaan hän vaikuttaa niihin alaitensa välityksellä. (Viitala 2004, 71).

Johtamistyyliä on erilaisia, ja painopisteet vaihtelevat ihmisten ja tuotannon merkityksen välillä. Selkeimmin johtajana toimiminen voidaan jaotella kolmeen erilaiseen tyyliin; demokraattinen johtamistyyli, auktoritaarinen johtamistyyli ja Antaa mennä -johtamistyyli. Demokraattisessa johtamistyyliässä esimies on avoin ja luottavainen alaitensa suhteen. Hän korostaa yhteistyön merkitystä ja avointa kommunikointia. Auktoritaarisessa johtamistyyliässä esimies puolestaan keskittyy vahvasti vaikutusvaltaansa, ja toimii johtajakeskeisesti. Tällöin työyhteisössä kommunikointia tapahtuu vähän, pääasiassa johtajalta alaisille. Antaa mennä -johtamistyyli viestittää esimiehen olevan epävarma itsestään, antaen alaiten tehdä mitä kukin kokee itselleen mieluisaksi. Järjestelmällisyyden ja motivaation puuttuessa työn laatu on heikkoa. (Viitala 2004, 78.)

5.2 Käytännön esimiestyö

Esimiehen on omaksuttava erilaiset johtamistyyliä ja osattava soveltaa niitä henkilöstöön. Hänen tulee myös tietää oma roolinsa organisaatiossa. Tämän avulla esimies pysyy perillä vastuullaan olevista asioista sekä ymmärtää tehtävänsä johtajana. (Hyppänen 2007, 21.)

Johtaminen voidaan jaotella kahteen eri luokkaan: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Molemmat elementit ovat esimiestyössä olennaisia asioita. Asioiden johtaminen sisältää muun muassa suunnittelua, budjetointia sekä resurssien jakamista. Ihmisten johtamiseen puolestaan kuuluu olennaisesti suunnan määrittely alaisille visioiden ja motivoimisen kautta. (Viitala 2004, 69–70.) Ihmisten johtamisessa on keskitytty työtehtävien ja roolien johtamiseen, mutta nykyaikana esimiehen tulee olla kiinnostunut myös alaistensa hyvinvoinnista. Esimies siis pitää huolta siitä, että tasapaino voimavarojen ja työn välillä säilyy. (Kiviranta 2010, 110–111.)

Esimiestyö perustuu lukuisiin eri tehtäviin; toiminnan ja osaamisen kehittämiseen, töiden ja yhteistyön sujuvuuden varmistamiseen, jaksamisesta huolehtimiseen, sekä tavoitteiden asentamiseen ja seurantaan. Nämä tehtävät pohjautuvat joko liiketoiminnan tarpeisiin tai lainsäädäntöön. (Hyppänen 2007, 9–11.) Esimiehen rooliin kuuluu toimia myös työnantajana, jonka takia työlainsäädännön tunteminen on tärkeää. (Hyppänen 2007, 37).

Tärkeää on varmistaa, että työyhteisö on perillä tehtävistään niin henkilökohtaisten työtehtävien, kuin yhteisenkin päämäärän kannalta. (Järvinen 2005, 22). Esimiehen tehtävänä on siis varmistaa, että yksilö tietää vaikutuksensa tiimin tuloksiin, ja tiimi tietää vaikutuksensa koko organisaation tuloksiin. Tämän takia esimiehen on oltava yhteisymmärryksessä työntekijän kanssa tämän asemasta ja siitä, mitä häneltä odotetaan. (Leskelä 2001, 45.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös erilaisten ristiriitojen ja ongelmien selvittäminen ja ratkaisu. Ristiriitoja ja ongelmia aiheuttavat useimmiten muutostilanteet. (Järvinen 2005, 133). Päätöksenteon kannalta on tärkeää, että esimies pystyy sivuuttamaan henkilökohtaiset tunteensa työnteon ulkopuolelle. (Viitala 2004, 73).

5.3 Esimiehen roolit ja ominaisuudet

Esimiehellä on useita eri rooleja, ja niillä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu tämän asemaan suunnatuista odotuksista. Keskeisiä rooleja ovat muun muassa johtaminen, suunnittelu, organisointi ja seuranta. (Piili 2006, 24–25.) Yksi tärkeistä rooleista on toimia esimerkkinä työyhteisölleen. (Piili 2006, 28).

Tärkeää on, että esimies ei pelkää käyttää auktoriteettiaan ja toimia johtajana. Pelkkä muodollinen asema johtajana ei riitä, vaan toiminnalla ja itsevarmuudella esimies voi saavuttaa henkilöstönsä arvostuksen. (Järvinen 2005, 32–33.) Jotta esimies olisi tähän kykenevä, hänellä tulee olla terve itsetunto. Esimiestyö on aina riippuvaista alaisista, minkä vuoksi esimiehen tarvittavat ominaisuudet ovatkin tärkeitä. Muistettava on kuitenkin, että esimies edustaa organisaatiotaan eli hänen täytyy olla kykenevä toimimaan alaisten johtajana eikä yhtenä työtoverina. (Järvinen 2005, 45–46.)

Lähtökohtana johtajana toimimiselle on olla perillä omista vahvuuksistaan ja kehittämismalueistaan (Piili 2006, 24). Hyvä esimies osaa delegoida tehtäviä ja vastuuta alaisilleen. Vastuun saaminen sekä lisää työntekijän innostuneisuutta, että vähentää esimiehen kuormitusta työtehtävistä. Näin molemmat osapuolet hyötyvät. (Leskelä 2001, 26.)

Pelkkä ammattitaito esimiehenä ei riitä. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkittävä rooli johtajana toimimisen kannalta. Näihin ominaisuuksiin voidaan lukea muun muassa sosiaaliset taidot, organisointikyky sekä määrätietoisuus. Hyvän esimiehen avaintekijöiksi voidaan siis yhdistää ammattitaito, osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. (Piili 2006, 15.) Pelkkä älykkyys ei riitä esimiehenä toimimiseen. Esimiehen tulee olla sitkeä saavuttaakseen tavoittelemiaan päämääriä. Hän pyrkii myös asettamaan organisaatiolle uusia tavoitteita, kun edelliset tavoitteet on saavutettu. (Viitala 2004, 76.)

5.4 Nuorten johtaminen

Suhtautuminen alaisiin kertoo esimiehen ihmiskäsityksestä. Se määrittää töiden ja vastuun jakamisen, joka kuuluu esimiehen tehtäviin. (Viitala 2004, 69). Esimiehen ja alaisen välisen suhteen tulee olla ennen kaikkea oikeudenmukainen. Oikeanlaisella esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. (Rauramo 2008, 145–146.)

Esimiehillä on tapana johtaa kaikkia alaisiaan saman kaavan mukaan eri-ikäisten henkilöiden erilaisuuden tunnistamisen vaikeuksien vuoksi (Kiviranta 2010, 57). Nuorella työntekijällä tarkoitetaan keskimäärin 20–30-vuotiasta, työelämäänsä aloittavaa henkilöä (Kiviranta 2010, 15). Työaikalaisissa on erillinen säädös alle 18-vuotiaiden työntekijöiden kohtelusta sekä työskentelystä (Hyppänen 2007, 167).

Nuoria työntekijöitä kohtaan asetetaan usein odotuksia. Työyhteisö odottaa heiltä sekä tietoa että taitoa, vaikka iän ja aiemman työkokemuksen puolesta tämä ei olisi ollut mahdollista. Esimies heikentää työyhteisön suorituskykyä ja mahdollisuuksia saavuttaa toivottuja tavoitteita, mikäli hänellä on kielteinen ennakoasenne nuoriin työntekijöihin. Esimiehen velvollisuutena on tarjota oikeanlaisia tehtäviä, jotka tukevat nuoren kykyä. (Kiviranta 2010, 17–18.) Mikäli nuorella alaisella ei ole vielä tarvittavaa pätevyyttä tehtäviinsä, on esimiehen tehtävänä toimia ohjaajana tämän kehittämisessä. Hän selvittää työntekijään liittyvät velvollisuudet ja tukee tuottavuuden ja laadun kehitystä. (Kiviranta 2010, 60).

Merkittäväksi motivaatiotekijäksi etenkin nuorille on noussut työaikojen joustavuus. Se helpottaa esimerkiksi mahdollisen opiskelun ja työskentelyn yhteensovittamisen. Nuorilla vanhemmilla joustavat työajat helpottavat säätelemään työpäivien pituutta. (Hyppänen 2007, 168.) Tämä mahdollistaa myös voimavarojen jakamisen työn ja muun elämän välillä, ehkäisten mahdollista uupumista. (Hyppänen 2007, 108).

5.5 Esimiehen rooli palkitsemisessa

Hyvän esimiestyön perustana toimii oikeudenmukaisuus. Työntekijän tietäessä esimiehen toimivan oikeudenmukaisesti myös epäonnistuneissa tilanteissa, hän tekee työnsä paremmin ja aikaansaa enemmän. (Aaltonen & Lindroos 2012, 34.) Esimiehen tulee myös olla kiinnostunut alaisensa osaamisesta ja hyvinvoinnista, sekä näyttää omalla käytöksellään mallia hyvistä toimintatavoista. Näin ollen esimies toimii oppimisen edistäjänä alaisille. (Manka 2010, 122.)

Hyvä esimies osaa kuunnella alaisiaan. Alaiset uskaltavat tällöin myös ehdottaa mahdollisia parannusehdotuksia esimerkiksi toimintatapoihin, odottaen esimiehen mahdollisesti kokeilevan uusia tapoja käytännössä. Alaisten ehdotusten toimiessa käytännössä vahvistuu luottamussuhde esimieheenkin, ja he kokevat onnistumisen tunnetta. (Juuti & Vuorela 2002, 73.)

Hyvät työtulokset sekä yhteistyö organisaatiossa viestivät onnistuneesta johtajuudesta. Tällöin työyhteisö on hyvinvoiva, ja kykenee toimimaan tehokkaasti. (Juuti & Vuorela 2002, 88.)

5.6 Esimiestyön vaikutus motivaatioon

Esimies on vastuussa organisaationsa työympäristöstä. Mikäli hän ei onnistu säilyttämään hyvää ilmapiiriä ja motivaatiota, voi pahimmassa tapauksessa alaisten terveys ja onni olla vaarassa. (Aaltonen & Lindroos 2012, 35.) Jotta esimies voi luoda ilmapiirin joka mahdollistaa työntekijöiden motivaation kasvun, tulee hänen huomioida kaksi osatekijää; esimiehen henkilökohtainen suhde johtamiseen sekä työilmapiirin yleinen rakenne. Hyvää ilmapiiriä luotaessa on muistettava, että esimiehen oma asenne ratkaisee paljon. Alaiset omaksuvat helposti saman asenteen, joten esimiehen innokkuus omaan työhönsä on avainasemassa ilmapiirin luomisessa. (Leskelä 2001, 44–25.)

Kommunikaation toimiessa hyvin esimiehen ja alaisen välillä, on mahdollista selventää organisaation tavoitteita ja työntekijän työtehtäviä, kannustaa sekä auttaa mahdollisissa ongelmissa. (Hyppänen 2007, 37). Palautteen antaminen on vahvasti sidoksissa motivaatioon. Työntekijän saadessa myönteistä palautetta vaikuttaa se voimistavasti, lisäten sitoutumista ja riskinottohalua. Kiitos hyvästä yöstä lisää työntekijän tunnetta arvostuksesta. Rakentava palaute nostaa usein pyrkimystä parempaan lopputulokseen. Esimiehellä on siis tärkeä rooli motivaatioon vaikuttamisessa, sillä hänellä on voimavaroja alaisten motivaation syntymiseen. (Viitala 2004, 161.)

Helpoin tapa vaikuttaa alaisten motivaatioon, on lisätä mielekkyyttä heidän työtehtäviinsä. Esimiehen tulee tuntea alaisensa niin, että osaa delegoida jokaiselle omat mielekkäät tehtävät, jotka kuitenkin tarjoavat riittävästi haasteita. Haasteet varmistavat että alainen pyrkii edelleen olevansa pätevä työssään. (Juuti & Vuorela 2002, 68).

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimusmenetelmä

Käyttämämme tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen, mutta tutkimuksessa ilmenee myös kvalitatiivisia piirteitä avoimien kysymysten kautta. Avointen kysymysten avulla pyrimme saamaan tutkimukseen useampia näkökulmia ja siten luotettavampaa tietoa tutkimuskysymyksestä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kysyä tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä perusjoukolta ja vetää tuloksista yleistävät johtopäätökset. Jotta tutkimuksesta saatavat tulokset olisivat luotettavia, perusjoukon tulee olla riittävän suuri. Tutkimuksesta saatava aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin. (Kananen 2008, 10–13.)

Laadullinen tutkimus on paras tapa uusien ilmiöiden tutkimisessa, sillä sen pyrkimyksenä on löytää tosiasioita. Siitä saatava aineisto perustuu strukturoitujen vastauksien sijaan kirjoitettuun tekstiin ja havaintoihin. Laadullisella tutkimuksella ei tavoitella objektiivista tai absoluuttista totuutta. Siinä tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Kananen 2008, 10–11; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 161.)

6.2 Aineiston keruu

Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, josta lähetettiin linkki sähköpostitse Metropolia Ammattikorkeakoulun Leiritien toimipisteen 831 opiskelijalle. Viestissä mainittiin haluamamme kohderyhmä, jotta tähän kuulumattomat henkilöt eivät vastaisi kyselyyn turhaan. Alun perin kysely oli tarkoitettu rajattavaksi liiketalouden opiskelijoihin, mutta vähäisen vastausmäärän vuoksi päätimme lähettää sen myös tekniikan alan koulutusohjelman opiskelijoille. Kysely rajattiin koskemaan 18–30-vuotiaita, opiskelujen ohella työskenteleviä nuoria. Kysely oli avoinna kolme viikkoa, minkä jälkeen ryhdyimme analysoimaan saatuja tuloksia.

Saimme kohderyhmältä kaiken kaikkiaan 88 vastausta, joista jouduimme poistamaan yhdeksän vastausta. Poistettujen vastausten antajat olivat joko yli 30-vuotiaita tai eivät kyselyn aikaan työskennelleet opintojensa ohella. Poistamalla nämä vastaukset varmistimme, että tutkimuksesta saatavat tulokset ja johtopäätökset ovat luotettavia ja sisältyvät kohderyhmäämme.

6.3 Kyselylomake

E-lomakkeella toteuttamamme kysely koostui neljästä osa-alueesta. Lomakkeelle valitut kysymykset olivat tarkoin harkittuja, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutki-

musongelmaamme. Selventääksemme kyselomakkeen rakennetta vastaajalle annetut arviointivaihtoehdot noudattivat samaa linjaa läpi kyselyn eri teemojen.

Ensimmäisessä osa-alueessa selvitimme vastaajan taustatietoja. Taustatietojen lisäksi jaoimme aihealueet kolmeen eri pääteemaan, jotka vastasivat työmme teoriaosuuden osa-alueita. Näitä teemoja olivat motivaatio, palkitseminen ja esimiestyö. Monivalintakysymyksien lisäksi sisällytimme jokaiseen osa-alueeseen vähintään yhden avoimen kysymyksen, saadaksemme tutkimukseen myös kvalitatiivisia piirteitä.

Jotta pystyimme varmistamaan, että vastaaja ymmärtää kyseisten aihe-alueiden taustat, liitimme jokaisen teeman alkuun lyhyehkön alkutekstin, jossa avasimme aihetta ja esittelimme sen keskeisiä käsitteitä.

6.3.1 Taustatiedot

Kysely aloitettiin tiedustelemalla vastaajan sukupuolta ja ikää. Ikävaihtoehdot oli rajattu koskemaan neljään eri luokkaan: 18–22-vuotiaat, 23–26-vuotiaat, 27–30-vuotiaat ja yli 30-vuotiaat. Viimeisellä vaihtoehdolla pyrimme karsimaan mahdolliset vastaajat kohderyhmän ulkopuolelta.

Selvitimme myös vastaajan vuosikurssin antamalla vaihtoehdot sekä päivä- että iltaopiskelijoiden osalta. Opiskelijan tämänhetkisen työllistymistilannetta tutkimme työsuhteen luonteen (kokoaikainen tai osa-aikainen työntekijä ym.) ja valmiiksi annettujen työalavaihtoehtojen avulla. Alavaihtoehtoja olivat asiakaspalvelu, varasto/logistiikka, ravintola-ala, matkailuala, tekniikanala, toimisto ja jokin muu. Vastaajalla oli halutesaan mahdollisuus avata työnkuvaansa tarkemmin osion lopussa olleessa avoimessa kysymyksessä. Muutamilla taustatietokysymyksillä pyrimme poistamaan kohderyhmämme ulkopuolelle kuuluvien henkilöiden vastaukset, jotka olivat osallistuneet tutkimukseen kuulumatta kuitenkaan haluttuun kohderyhmäämme.

6.3.2 Motivaatio

Kyselyn motivaatiota tutkivassa osuudessa vastaajan tuli ensin arvioida asteikolla 1–5 (5= motivoi paljon, 1= ei motivoi lainkaan) kuinka nykyinen työ häntä motivoi. Toisessa

kysymyksessä selvitimme vastaajalle tärkeitä motivaatiotekijöitä. Hänen tuli arvioida asteikolla 1–5 alla listattujen motivaatiotekijöiden vaikutusta omaan työmotivaatioonsa:

Työn sisältö

Työilmapiiri

Työympäristö

Palkkiot, provisiot ja bonukset

Palkkataso

Työn mielekkyys

Kehittymismahdollisuudet

Vastuu

Saavutukset

On jo pitkään uskottu, että nuoria motivoi ainoastaan rahallinen palkitseminen, eikä niinkään työn sisältö tai aineettomat palkitsemistekijät. Pyrkimyksenämme oli selvittää, pitääkö tämä hypoteesi paikkansa. Osion lopussa olevassa avoimessa kysymyksessä vastaajalla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin työmotivaatiotansa heikentävistä tekijöistä.

6.3.3 Palkitseminen

Palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä arvioitiin samanlaisilla asteikoilla, kuin henkilön työmotivaation tasoa. Kysymyksissä selvitettiin muun muassa työpaikan palkitsemiskäytäntöjä ja niiden toimivuutta. Kysymyksiä osiossa oli yhteensä kahdeksan. Halusimme palkitsemisen osioon useampia avoimia kysymyksiä, sillä niiden kautta vastaajan on helpompi pukea ajatuksensa sanoiksi sen sijaan, että antaisimme valmiita vastausvaihtoehtoja.

Ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä vastaajan tuli arvioida asteikolla 1–5, kuinka hyvin tuntee työnantajansa palkitsemiskäytännöt ja kuinka nämä vastaajaa henkilökohtaisesti motivoivat. Palkitsemiskäytäntöjen tunteminen ei ole nuorille itsestäänselvyys, sillä yrityksissä joissa nuoret useimmiten työskentelevät palkitseminen on vähäistä tai sitä ei erikseen esitellä työntekijöille. Nuoret eivät myöskään välttämättä miellä tiettyjä toimintatapoja palkitsemiseksi, esimerkiksi erilaiset aineettoman palkitsemisen muodot.

Kolmas kysymys oli avoin, ja siinä vastaajalla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin työnantajan olemassa olevien palkitsemismallien toimivuudesta sekä negatiivisesti että positiivisesti.

Neljännessä ja viidennessä kysymyksessä vastaajan tuli pohtia huomioiko työnantaja palkitsemismalleissaan eri ikäryhmät. Vastausvaihtoehtoja olivat kyllä, ei ja en osaa sanoa. Mikäli vastaaja kertoi esimiehensä nämä huomioivan, tuli avoimessa kohdassa kertoa miten tämä työyhteisössä ilmenee. Palkitsemistapojen motivaatiovaikutukset vaihtelevat henkilön elämäntilanteen mukaan: eri elämäntilanteessa olevia henkilöitä motivoivat eri asiat. Tästä syystä halusimme selvittää, kuinka hyvin eri ikäryhmien tarpeet on työyhteisössä huomioitu.

Viimeiset kolme kysymystä käsittelivät vastaajan työpaikalla ilmeneviä aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muotoja sekä näiden motivaatiovaikutuksia. Jaoimme aineelliset ja aineettomat palkitsemismuodot erillisiin kysymyksiin, antaen strukturoidut vastausvaihtoehdot vastaajan valittavaksi. Molemmissa kysymyksissä vastaajan tuli valita vaihtoehtoista palkitsemismallit, joita hänellä työssään on. Viimeisessä kysymyksessä kokosimme yhteen kokonaispalkitsemisen eri muodot, ja vastaajan tuli arvioida jokaisen palkitsemismallin kohdalla asteikolla 1–5 kuinka motivoivaksi hän tämän kokee. Kyselylomake ja siinä esitetyt vastausvaihtoehdot löytyvät liitteistä työn lopussa.

6.3.4 Esimiestyö

Esimiestyön vaikutuksista nuorten työmotivaatioon ei ole tutkittu paljon, joten halusimme selvittää kuinka tärkeäksi tekijäksi nuoret kokevat hyvän esimiestyön ja kuinka suuri vaikutus sillä työmotivaatioon on. Esimiestyön osuus rakentui kolmen kysymyksen ympärille. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajan tuli arvioida asteikolla 1–5, kuinka kokee esimiehensä vaikuttavan omaan työmotivaatioon (5= parantaa työmotivaatiani 1= huonontaa työmotivaatiani).

Nuoret kokevat usein, että esimies suhtautuu heihin eriarvoisesti heidän nuoren ikänsä vuoksi. Kysymyksessä numero kaksi selvitimme, kuinka yleinen tämä ilmiö on kohdeyhmämme keskuudessa. Vastaajan tuli vastata ”kyllä”, ”ei” tai ”en osaa sanoa” kysymykseen ”Onko nuorella iällä ollut vaikutusta esimiehen suhtautumisessa häntä koh-

taan?”. Jos ennakkoasenteita oli ilmennyt, näitä kokemuksia pystyi avaamaan tarkemmin viimeisessä, avoimessa kysymyksessä.

7 Tutkimuksen tulokset

7.1 Tutkimuksen taustaa

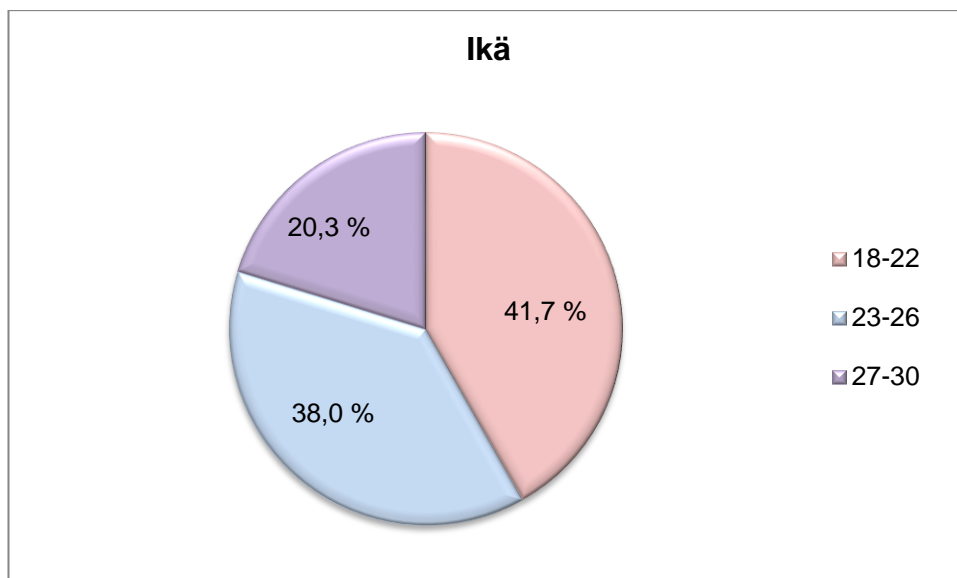
Kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan 831 opiskelijalle, joista kyselyyn vastasi 88 opiskelijaa. Näistä kuitenkin yhdeksän vastausta kuului kohderyhmämme ulkopuolelle ikänsä puolesta, joten poistimme ne lopullisesta tulosten analysoinnista. Tutkimuksen vastausprosentti oli noin 11 %. Vastausmäärä jäi suhteellisen alhaiseksi, mutta todellisen vastausprosentin selvittäminen oli vaikeaa, sillä emme saaneet tarkkaa tietoa siitä, kuinka moni kyselyn saaneista opiskelijoista täytti kohderyhmämme kriteerit (18–30-vuotias, opiskelujen ohella työskentelevä nuori). Vastauksia oli kuitenkin tarpeeksi tuloksien analysointiin ja niistä tehtäviin luotettaviin johtopäätöksiin.

Kaikki tutkimuksen tuloksista tehdyt frekvenssitaulukot ja diagrammit löytyvät työn lopussa olevasta liitteestä. Niiden avulla tutkimustulosten seuraaminen on helpompaa, ja niissä esitetään yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimuskysymyksistä.

7.2 Vastaajien taustatiedot

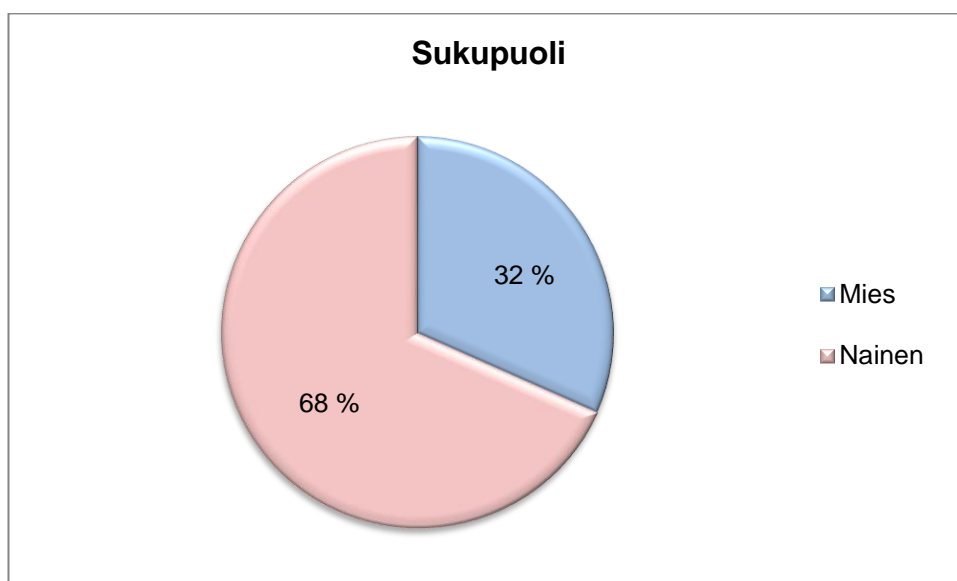
Kuviossa kaksi on näkyvillä tutkimukseen osallistuneiden vastaajien ikäjakauma. Ikäluokat oli jaettu kolmeen ryhmään: 18–22-, 23–26- ja 27–30-vuotiaat. Jakamalla ikäluokat ryhmiin pystyimme tekemään tarkempaa vertailua tuloksista eri ryhmien välillä. Suurin osa, 41,7 % vastanneista, kuului nuorimpaan ikäluokkaan. 38 % vastanneista oli 23–26-vuotiaita. Vähiten vastanneita oli kohderyhmämme vanhimmassa ikäluokassa, eli 27–30-vuotiaissa, joita oli 20,3 % vastanneista.

Nuorten vastaajien suuri määrä selittyy päiväopiskelijoiden suurella määrällä. Kyseisellä opintolinjalla suurin osa opiskelijoista on nuoria. Iltaopiskelijat edustavat tavallisesti tutkimuksemme vanhinta ikäluokkaa.



Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma.

Kuten kuviosta kolme ilmenee, suurin osa eli 68 % vastaajista oli naisia. Miesten osuus vastauksista oli 32 %. Arvelemme naisten vastaavan herkemmin sähköpostin välityksellä lähetettäviin kyselytutkimuksiin. Tämä selittäisi naisten huomattavasti suuremman vastausprosentin verrattuna miehiin.



Kuvio 3. Sukupuoli.

Vastaajien työskentelyalaa selvitettiin taustatietojen kysymyksissä viisi ja kuusi. Suurin osa vastaajista ilmoitti työskentelevänsä asiakaspalvelualalla muun muassa ruokakaupassa, vaatemyyjänä, kuntosalilla asiakaspalvelijana tai puhelinmyyjänä.

Toimistotehtävissä työskenteli yhteensä 19 vastaajaa. Osa vastaajista avasi työnkuvaansa tarkemmin, ja yleisimmiksi tehtäväksi mainittiin kirjanpidon-, tilintarkastuksen-, sekä myynnin ja markkinoinnin työtehtävät.

14 vastaajaa valitsi työskentelyalaksi ”jokin muu” -vaihtoehdon. Tähän vaihtoehtoon kuuluviksi työnimikkeiksi lueteltiin muun muassa postityöntekijä, leipuri, esimies sekä elintarvikealan työntekijä.

Koska kyselyymme osallistuivat liiketalouden koulutusohjelman ohella tekniikan koulutusohjelman opiskelijoita, työskentelyaloina oli valittavana myös varasto ja logistiikka sekä tekniikan ala. Yhteensä 11 vastaajaa ilmoitti työskentelevänsä kyseisillä aloilla eri toimenkuvien tehtävissä huolinnan työntekijä, projekti-insinööri sekä hyllyttäjä.



Kuvio 4. Työskentelyala.

7.3 Motivaatio

Kyselytutkimuksen toisessa osiossa selvitettiin vastaajan kokemuksia oman työnsä mielekkyydestä sekä tälle työssä tärkeitä motivaatiotekijöitä.

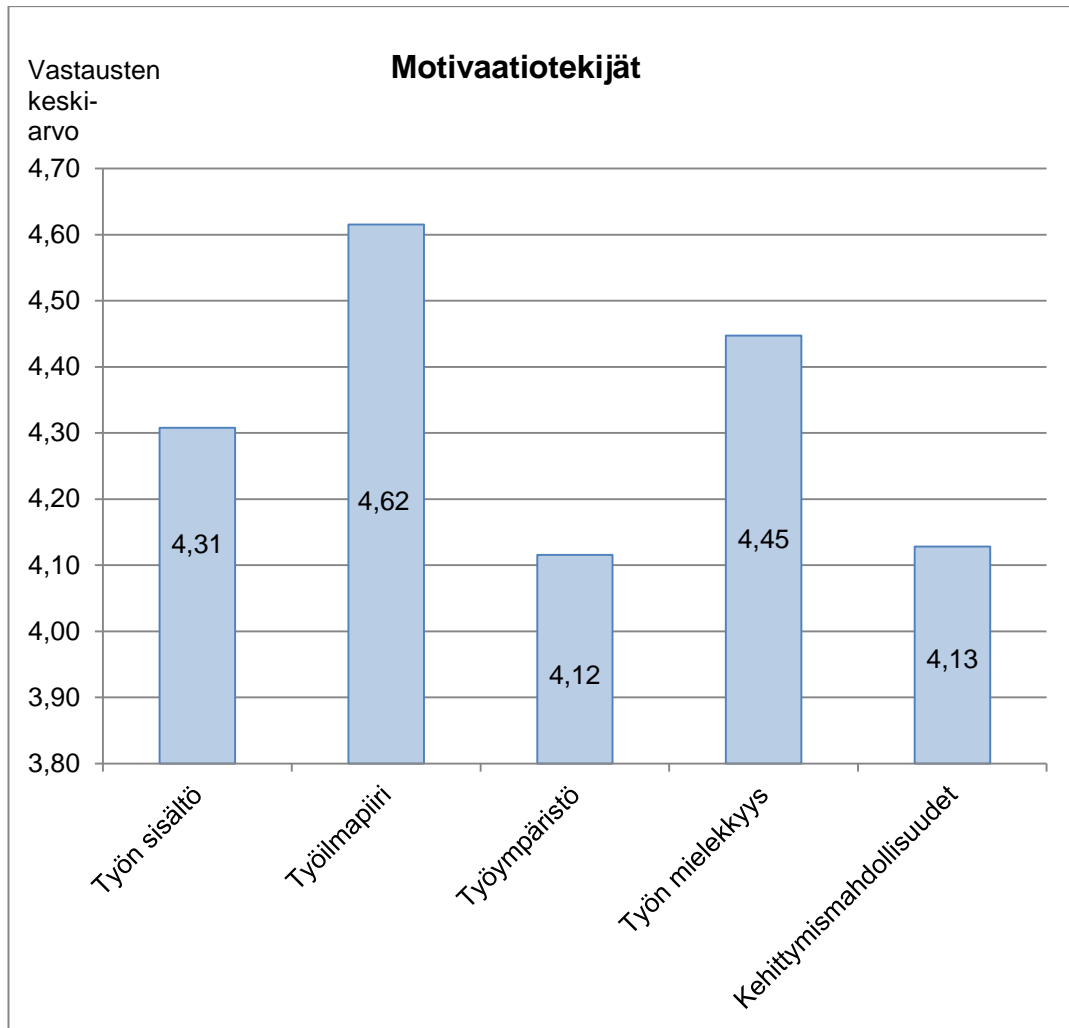
Lähes kaikki vastaajat kokivat työnsä motivoivaksi. Selkeästi suurin osa vastaajista arvioi työnsä motivoivan heitä melko paljon (vastausvaihtoehdot kolme ja neljä). Vastausvaihtoehdot 3–5 valitsi 49,4 % eli yli puolet kyseiseen kysymykseen vastanneista henkilöistä. Kolmanneksi suurimmassa vastausluokassa oman työn koettiin motivoivan vain hieman. Vähiten vastauksia tuli kysymyksen ääripään vaihtoehtoihin. Taulukossa 1 löytyy tarkat arvot työn motivointivaikutuksesta.

Taulukko 1. Arvio työn motivointivaikutuksesta.

Arvioi asteikolla 1- 5 miten nykyinen työsi motivoi sinua (5=Motivoi paljon, 1=Ei motivoi lainkaan)		
	Lukumäärä	Prosentti
1	1	1,3
2	13	16,5
3	16	20,3
4	15	19,0
5	8	10,1
Puuttuva vastaus	26	32,9
Yhteensä	79	100,0

7.4 Motivaatiotekijät

Vastaajat arvioivat viideksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi työilmapiirin, työn mielekkyyden, työn sisällön, kehittymismahdollisuudet sekä työympäristön (kuvio 5). Jokaisessa yksittäisessä motivaatiotekijässä vastauksen keskiarvo ylittyi yli neljällä, jolloin niiden motivaatiovaikutuksen voidaan olettaa olevan suuri ikäluokasta riippumatta.



Kuvio 5. Motivaatiotekijät.

Liitteessä 1 löytyvissä taulukoissa (työn sisältö, työilmapiiri ja työn mielekkyys) on eritelty kolmen tärkeimmäksi valitun motivaatiotekijän tarkemmat tunnusluvut. Jokaisessa suurin osa vastauksista jakautui vaihtoehtojen neljä ja viisi välille. Kaikista motivoivimmaksi tekijäksi vastaajat kokivat työilmapiirin, jonka vastauskeskiarvoksi muodostui 4,62. Kysymyksen korkein vastausvaihtoehto oli viisi (motivoi paljon). Työilmapiirin ohella, työn mielekkyys ja työn sisältö nousivat keskiarvoillaan (4,45 ja 4,31) vastaajien kolmeksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi.

Motivaatiota koskevissa kysymyksissä arvioitiin myös työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä avoimen kysymyksen muodossa. Useat vastaajat luettelivat motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi yksitoikkoisen työn, huonon työilmapiirin, palautteen ja arvostuksen puutteen sekä vähäiset vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa. Muita mainittuja on-

gelmia olivat muun muassa perehdytyksen ja tiedottamisen puute, työn kuormittavuus, matala palkkataso, epärehellisyys sekä esimiehen toiminta.

Taulukko 2. Motivaatiotekijät kahdessa ikäluokassa.

	Ikä kahdessa luokassa			
	18-22v		23-30v	
	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvo	Keskihajonta
Työn sisältö	4,06	,982	4,48	,722
Työilmapiiri	4,56	,840	4,65	,482
Työympäristö	4,03	,782	4,17	,709
Palkkiot, provisiot, bonukset	3,75	,803	3,76	,993
Palkkataso	3,88	,707	3,96	,942
Työn mielekkäisyys	4,32	,909	4,53	,694
Kehittymismahdollisuudet	4,00	1,047	4,22	,867
Vastuu	3,75	,984	3,89	,971
Saavutukset	3,63	1,040	3,84	,903

Vertailimme motivaatiotekijöitä myös jakamalla kohderyhmämme kahteen eri ikäluokkaan (18–22-vuotiaat ja 23–30-vuotiaat) (taulukko 2). Näin saimme tarkasteltua nuoremman ja vanhemman ikäluokan eroja motivaatiotekijöissä. Suurimmat erot esiintyivät työn sisällössä, kehittymismahdollisuuksissa ja saavutuksissa. Työn sisällön motivointimerkitystä pohdittaessa nuoremmassa vastaajaryhmässä vastausten keskiarvo oli 4,06, kun vanhemmassa ikäryhmässä se oli 4,48. Työn sisältö ei ole työuran alkuvaiheessa kovinkaan tärkeä motivaatiotekijä, sillä tässä vaiheessa nuoret vasta tutustuvat työelämään ja hankkivat työkokemusta eri aloilta. Myös rahan merkitys on tässä elämänvaiheessa suuri, ja työtä tehdään lähinnä ansaintatarkoituksessa. Kun henkilö työskentelee haluamassaan tehtävässä, myös työn sisällön merkitys kasvaa.

Tässä vaiheessa työuraa työn haastavuus, sisältö sekä työssä viihtyminen ovat tärkeimpiä motivointikeinoja kuin raha. Lisäksi itsensä kehittäminen koetaan tärkeäksi

osaksi työuraa ja siinä etenemistä. Kehittymismahdollisuudet edesauttavat tavoitteiden saavuttamista ja työntekijän menestymistä työurallaan.

7.5 Palkitseminen

7.5.1 Palkitsemiskäytäntöjen tunnettuus

Tutkimuksen palkitsemista käsittelevässä osuudessa vastaajien tuli arvioida työnantajansa palkitsemiskäytäntöjen tunnettuutta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt tuntevat työnantajan käyttämät palkitsemismallit vain melko hyvin. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,2. Vastausvaihtoehdot olivat väliltä 1 (=en tunne lainkaan) ja 5 (=tunnen todella hyvin). Vastauksen keskiarvo selittyy kohderyhmämme nuorella iällä: vasta työuraansa aloittelevat työtyöntekijät sekä opintojen ohella tuntitöissä työskentelevät nuoret eivät välttämättä ole päässeet osaksi tai vielä sisäistäneet työnantajan palkitsemiskäytäntöjä. Useat palkitsemismenetelmät koskettavat vain yritysten vakituisia työntekijöitä tai tietyn aikaa yrityksen palveluksessa työskennelleitä henkilöitä.

Palkitsemiskäytäntöjen motivointivaikutusta käsittelevässä kysymyksessä kävi ilmi, etteivät vastaajat koe työnantajansa palkitsemismenetelmiä kovinkaan motivoiviksi. Vastauksista saatu keskiarvo oli 2,74, eli suhteellisen matala. Kysymys liittyy läheisesti edelliseen kysymykseen ja tämän vastauksiin, sillä noin 42 % vastaajista edustaa nuorempaa ikäryhmää (18–22-vuotiaat). Suurin osa kyseisestä ikäryhmästä työskentelee asiakaspalvelutehtävissä, jossa palkitsemiskäytännöt ovat vähäisiä tai niitä ei ole lainkaan. Liitteestä 1 löytyvistä taulukoista (palkitsemiskäytäntöjen tunteminen ja palkitsemismallien motivointi) näkyvät tarkemmat luvut kuten vastausten keskihajonta.

Tutkimme vastaajien asenteita palkitsemismallien toimivuudesta myös avoimen kysymyksen avulla, jossa suurin osa vastaajista koki etteivät olemassa olevat palkitsemiskäytännöt ole toimivia. Perusteluiksi mainittiin muun muassa, että käytössä on ainoastaan rahallista palkitsemista ja työntekijät kaipaivat sen ohelle myös aineettomia palkitsemismuotoja. Huomionarvoista oli, että moni vastaaja koki nykyisen palkitsemisen olevan epätasa-arvoista. Syynä voi mahdollisesti olla eri ikäryhmien epätasainen kohdelu organisaatiossa; vanhat ja kokeneet työntekijät ovat useimmiten oikeutettuja monipuolisempiin palkitsemismahdollisuuksiin kuin nuoret työntekijät.

Suuria eroja ilmeni myös vakituisten ja vuokratyöntekijöiden kohtelun välillä: vuokratyöntekijöillä ei ole oikeuksia samoihin etuuksiin, kuin yrityksen omilla työntekijöillä. Näitä ovat muun muassa lounas- ja liikuntasetelit sekä bonukset ja palkkiot. Tämä laskee väistämättä työntekijöiden työmotivaatiota.

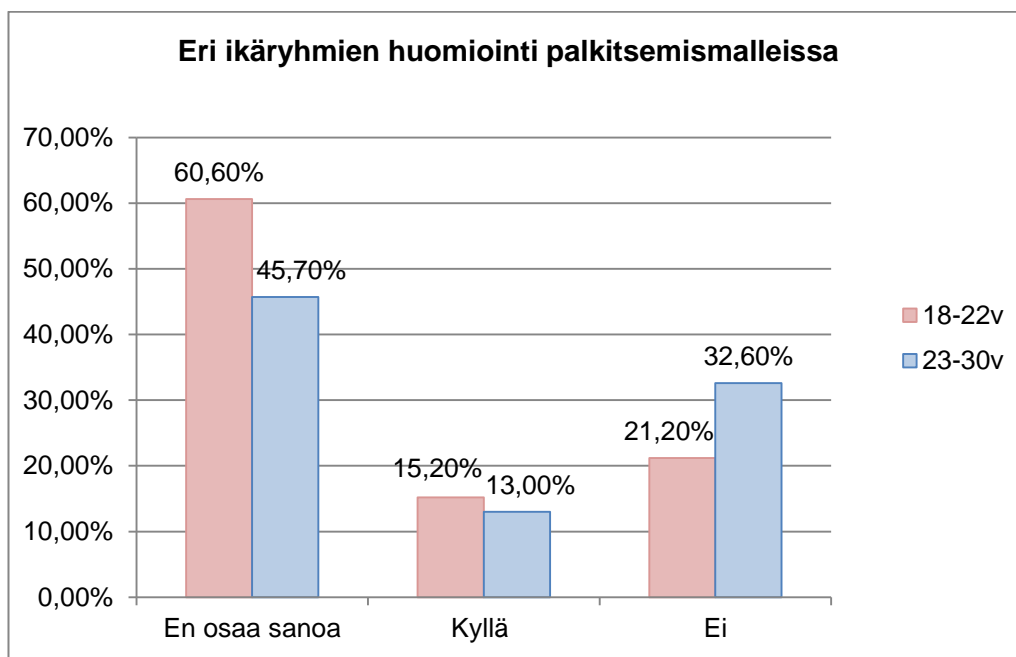
Alle puolet avoimen kysymyksen vastaajista arvioi työnantajansa palkitsemismallien olevan toimivia, monipuolisia ja näin ollen motivoivan heitä parempiin suorituksiin. He kokivat, että palkitseminen koostuu tasapuolisesti aineettoman- ja aineellisen palkitsemisen muodoista, jolloin jokaiselle työntekijälle löytyy mieleinen ja motivoiva palkitsemiskeino. Tämä johdattaa työntekijöitä parempiin työsuorituksiin ja myös työtyytyväisyys säilyy kiitettävällä tasolla.

7.5.2 Eri ikäryhmien huomiointi

Tässä kysymyksessä jaoinme tutkittavat ikäryhmät kahteen luokkaan, jotta vastausten vertailu olisi selkeämpää. Näin ollen pystyimme tekemään tarkempaa vertailua kyselemme nuorimman ja vanhemman ikäluokan välillä. Molemmissa ikäluokissa suurin osa vastaajista valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Koska nuoret eivät tunne työnantajansa palkitsemismalleja kovinkaan hyvin, on heidän vaikea arvioida onko eri ikäryhmien välisessä palkitsemisessä eroja.

Nuoret työskentelevät usein aloilla, joissa työntekijöiden keski-ikä on suhteellisen matala, jolloin eri ikäryhmien tarpeiden huomiointi ei ole välttämätöntä. Tämä ilmeni myös vastauksista. Joissain yrityksissä ikäryhmien huomiointi on puolestaan näkyvämpää. Näin ilmoitti noin 13–15 % kummastakin ikäryhmästä. Etenkin suurissa organisaatioissa eri tarpeiden huomiointi on helpompaa johtuen suuremmasta henkilöstöstä ja paremmista työhyvinvoinnin ja palkitsemisen resursseista.

Avoimessa kysymyksessä vastaajat luettelivat palkitsemisen muotoja, joissa ikäryhmien huomiointi näkyy. Näitä olivat merkkipäivä muistamiset, kokemusperusteiset lisät ja vuosilisät palkkaan tai lomapäiviin. Ikäryhmien huomiointi on suhteellisen vähäistä, sillä mainitut palkitsemismuodot ovat yleisiä useissa yrityksissä. Työntekijöillä ei ole mahdollisuutta valita useista vaihtoehdoista itselle sopivaa, esimerkiksi rahapalkkio tai lomapäivä. Valintaan vaikuttavat työntekijän elämäntilanne ja ikä.



Kuvio 6. Eri ikäryhmien huomiointi palkitsemismalleissa.

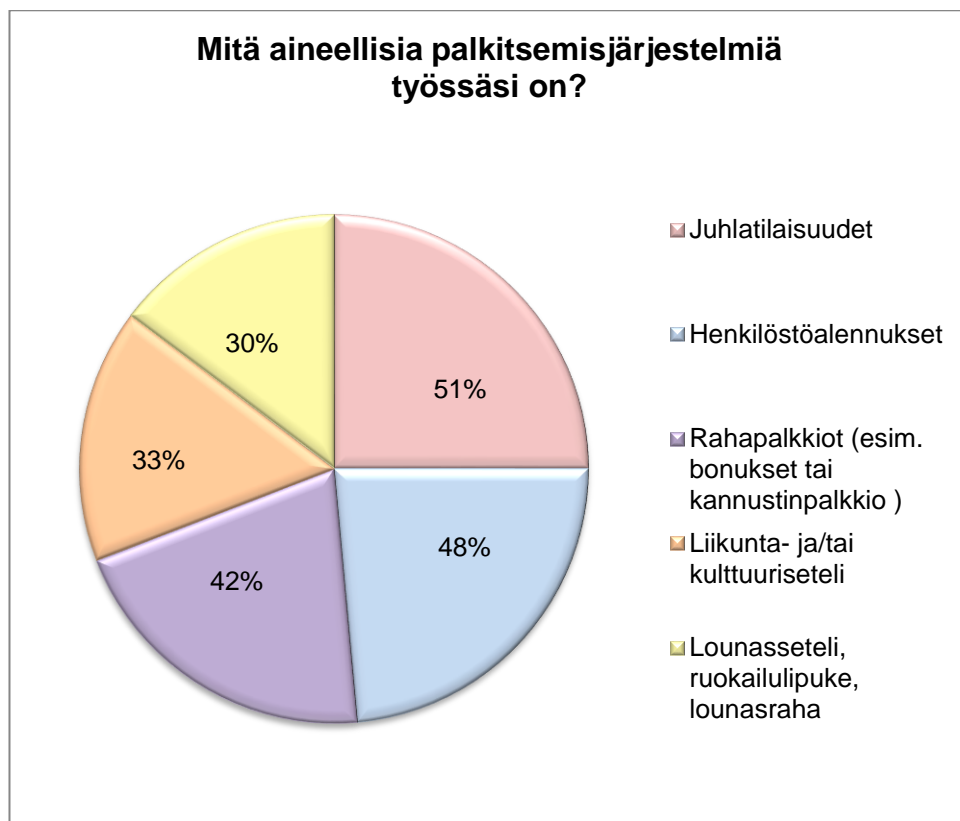
7.5.3 Aineelliset ja aineettomat palkitsemismuodot

Yrityksien tarjoamista palkitsemiskeinoista kolme käytetyintä aineettoman palkitsemisen muotoa ovat juhlatilaisuudet (esimerkiksi pikkujoulut, vuosi- ja kesäjuhlat), henkilöalennukset ja rahapalkkiot (kuvio 7). Yli puolet vastaajista valitsi juhlatilaisuudet ja lähes yhtä paljon vastauksia keräsivät alennukset ja palkkiot. Suosituimpiin aineettoman palkitsemisen keinoihin lukeutuivat myös työnantajan tarjoamat setelit, kuten liikunta-, kulttuuri- ja lounassetelit/ruokailulipukkeet. Nämä vaihtoehdot valitsivat keskimäärin noin 30 % vastaajista. Vähiten vastauksia keräsivät työsuhde-edut (asunto- ja autoetu), työsuhdematkalippu ja osakkeet ja optiot.

Kaikkien kysymyksessä esitettyjen vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet löytyvät työn lopussa olevista liitteistä. Juhlatilaisuuksien yleisyys selittyy sen sosiaalisella vaikutuksella: työntekijät pääsevät viettämään yhteistä aikaa myös työajan ulkopuolella tai sen puitteissa. Tämä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ryhmähenkeä. Kynnys osallistua on pieni ja yleensä lähes kaikki työntekijät osallistuvat juhliin mielellään. Se myös vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen.

Rahan motivoiva vaikutus on suuri riippumatta ikäryhmästä, tämä selittää henkilöstöalennuksien ja palkkioiden suosion. Henkilöstöalennukset voivat käsittää yrityksen omien ja tuotteiden palveluiden lisäksi myös yhteistyökumppanien edut.

Työssä jaksaminen on tärkeä teema, ja työntekijöiden hyvinvointia tulee tukea monin eri tavoin. Työhyvinvointia tukevia keinoja ovat liikunta- ja kulttuuripalveluiden tarjoaminen setelien muodossa. Setelit mahdollistavat lukuisia eri vaihtoehtoja monilta palveluntarjoajilta, jolloin jokainen työntekijä löytää itselleen mieluisimman liikuntamuodon.



Kuvio 7. Yrityksessä käytettävät aineelliset palkitsemismallit.

Vastaajien mukaan, yrityksissä eniten käytettyjä aineettoman palkitsemisen keinoja ovat joustavuus työajan järjestelyissä (muun muassa liukuva työaika, etätyömahdollisuus, mahdollisuus osa-aikatyöhön), palautteen saaminen ja kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet. 62 % vastaajista ilmoitti työnantajansa käyttävän jossain muodossa joustavuutta työajan järjestelyissä.

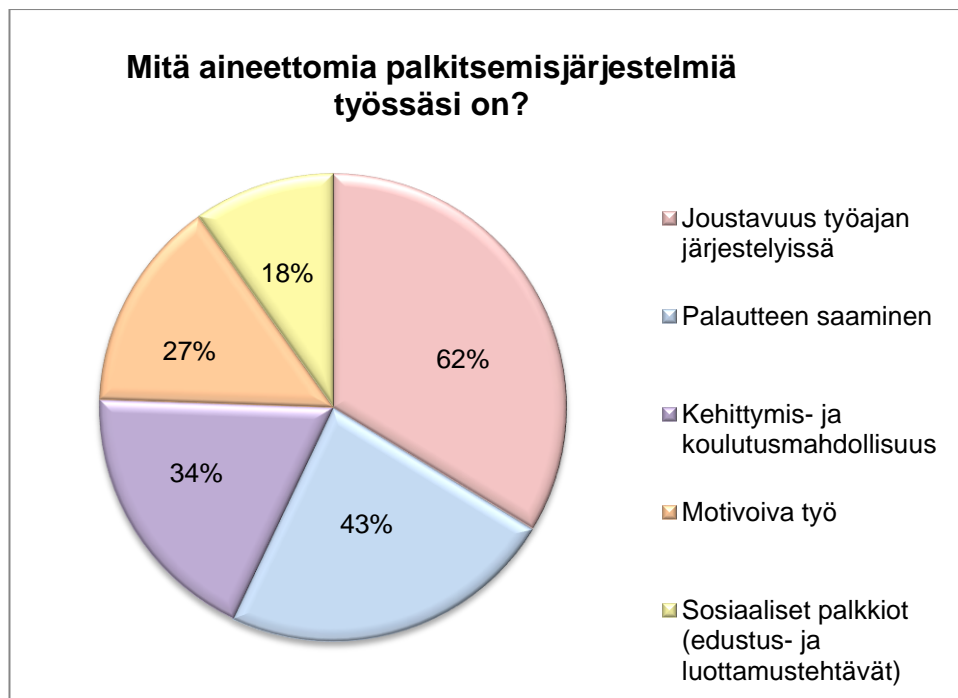
Lähes puolet vastaajista mainitsi palautteen saannin olevan osa yrityksen aineetonta palkitsemisjärjestelmää. Kolmasosa vastaajista kertoi työnantajansa tukevan kehitty-

mis- ja koulutusmahdollisuuksia tarjoamalla useita keinoja itsensä kehittämiseen. Muina aineettoman palkitsemisen muotoina mainittiin motivoiva työ sekä sosiaaliset palkkiot. Kaikkien vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet löytyvät työn lopussa olevista liitteistä.

Joustavuus työajan järjestelyissä vahvistaa työntekijän työssä jaksamista, sillä esimerkiksi liukuma-ajat mahdollistavat työntekijän yksityisen elämän sovittamisen työn kanssa. Jos työntekijä puolestaan kaipaa rauhallisempaa työympäristöä, tai joutuu työnsä puolesta matkustamaan pitkiä matkoja, etätömahdollisuus takaa normaalin työnteon myös kotoa käsin.

Palautteesta hyötyy sekä yritys että työntekijä itse. Esimies kertoo työntekijälle mitä tältä odotetaan ja voisiko tämä parantaa työsuoritustaan jollain tavalla. Työntekijälle palautteella on sen sijaan tärkeä merkitys oman toiminnan kehittämisessä. Positiivinen palaute puolestaan motivoi työntekijää parempiin työsuorituksiin.

Itsensä kehittämisen mahdollisuudet luovat tilanteen, jossa kumpikin osapuoli hyötyy opituista asioista: työntekijä pääsee soveltamaan oppimaansa käytäntöön, saaden mahdollisuuksien mukaan monipuolisempia työtehtäviä. Työnantaja saa käyttöönsä arvokasta uutta osaamista ja työntekijä sitoutuu yritykseen tiukemmin.



Kuvio 8. Yrityksessä käytettävät aineettomat palkitsemismallit.

Vastaajien tuli myös arvioida asteikolla 1-5 itseään parhaiten motivoivia palkitsemiskeinoja. Keskiarvoltaan ylimmäksi nousivat mielenkiintoinen työ sekä työilmapiiri. Muita korkean tuloksen saaneita palkitsemisen muotoja olivat työajan joustavuus, kiitoksen saaminen, palaute ja palkkiot.

Vähiten motivoiviksi palkitsemiskeinoiksi vastaajat valitsivat henkilökuntakerhot, julkisen tunnustuksen, osake- ja optio-oikeudet sekä virkistys- ja harrastustoiminnat.

Työntekijät kokevat mielenkiintoisen työn sekä hyvän työilmapiirin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioonsa, sillä haasteet ja monipuoliset työtehtävät lisäävät työntekijän sitoutuneisuutta yritykseen sekä motivaation pysyvyyttä. Työtehtävien ollessa tarpeeksi haastavia, halu itsensä kehittämiseen on jatkuvaa ja samalla työntekijä pystyy hankkimaan monipuolista osaamista eri osa-alueilta. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen muiden työntekijöiden kanssa: apua työtehtäviin uskalletaan pyytää ja sitä myös saadaan. Vaikeimmistakin ongelmista voidaan puhua avoimesti koko työyhteisön kesken ja tämä lujittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Työajan joustavuus on pidetty aineettoman palkitsemisen muoto, sillä se mahdollistaa henkilön työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Tarve työajan muutoksiin vaihtelee eri elämäntilanteiden mukaan ja joustojen olemassaolo vahvistaa henkilön työssä jaksamista.

Suullisella palautteella, sekä positiivisella että rakentavalla, on tärkeä merkitys työntekijälle. Palautteen avulla työntekijä pystyy muuttamaan työskentelytapaansa toivottuun suuntaan tai nostamaan työpanostaan hyvästä palautteesta johtuen. Tutkimuksemme aiemmissa vastauksissa ilmenikin, että hyvät työolosuhteet nousevat useissa tapauksissa rahallista palkitsemista tärkeämmiksi palkitsemistekijöiksi. Rahalliset palkkiot koetaan kuitenkin suhteellisen motivoiviksi ja elämäntilanteen muutokset lisäävät kyseisen palkitsemiskeinin motivoivaa vaikutusta.

Vähiten vastaajia motivoivat palkitsemiskeinot selittyvät osaksi niiden harvinaisuudella, sillä esimerkiksi osake- ja optio-oikeuksia on vain harvassa yrityksessä. Usein tätä palkitsemismuotoa käytetäänkin vanhoissa perheyryksissä.

Henkilökuntakerhojen ja virkistys- ja harrastustoiminnan vähäiset motivaatiovaikutukset selittyvät halulla irrottautua työstä. Usein henkilöillä on omia harrastuksia, joissa käydään omien ystävien tai perheenjäsenten kanssa, ja tällöin työasioita ei haluta miettiä. Erityisesti henkilökuntakerhot ovat vanhempien sukupolvien ajanviettotapoja, eivätkä nuoret koe niitä yhtä kiinnostaviksi kuin vanhempansa. Nykypäivänä vapaa-ajanviettotapoja on tarjolla niin runsaasti, ettei yrityksen ole tarpeellista tarjota näitä enää erikseen.

Julkisen tunnustuksen motivointivaikutus koettiin heikoksi, sillä nykypäivänä sen merkitys työelämässä on vähäinen. Suomalaisessa kulttuurissa on perinteisesti ollut vaikea ottaa tunnustusta omasta toiminnasta vastaan, ja lisäksi ajatellaan että julkisesti annettu tunnustus lisää eriarvoisuutta yrityksessä sekä huonontaisi työyhteisön ilmapiiriä.

Taulukko 3. Motivoivimmat palkitsemiskeinot.

Arvioi asteikolla 1-5 mitkä seuraavista palkitsemiskeinoista koet itse kaikista motivoivimmaksi?		
	Keskiarvo	Keskihajonta
Palkkiot	4,27	,733
Osake- ja optio-oikeus	2,78	1,162
Tulospalkkiojärjestelmä	3,51	1,154
Työterveyshuollon palvelut	3,58	1,075
Luontoisedut	3,58	,974
Henkilökunta-alennukset	3,87	,917
Työsuhdematkalippu, lounasseteli	3,69	1,010
Kulttuuri- ja liikuntasetelit	3,68	1,013
Virkistys- ja harrastustoiminta	3,13	1,030
Hyvinvointiedut (kuntosali)	3,56	,975
Henkilökuntakerhot	2,53	1,052
Työajan joustavuus	4,54	,574
Julkinen tunnustus	2,79	1,174
Kiitoksen saaminen	4,45	,892
Palaute	4,38	,810
Suurempi vastuu	3,96	,946
Mielenkiintoinen työ	4,68	,546
Työsuhteen pysyvyys	4,29	,723
Työilmapiiri	4,68	,546
Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	4,35	,718
Urapolut	4,13	,817

7.6 Esimiestyö

Opinnäytetyömme kyselylomakkeella selvitettiin myös esimiehen vaikutuksia vastaajien motivaatioon ja sitä, onko henkilön nuorella iällä ollut jonkinlaista vaikutusta esimiehen suhtautumiseen häntä kohtaan.

Osuuden ensimmäisessä kysymyksessä vastaajat arvioivat asteikolla 1-5, kuinka esimies vaikuttaa työmotivaatioon (5=parantaa työmotivaatiota, 1=huonontaa työmotivaatiota). 69,6 % vastaajista koki, että esimiestyöllä on vaikutusta työmotivaation syntymiseen ja pysyvyyteen. Enemmistö eli noin 32 % vastaajista valitsi esimiehensä vaikuttavan motivaatioonsa arvosanalla 4, eli he kokivat esimiestyön vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Selvä vähemmistö eli 15,2 % vastasi puolestaan esimiestyön vaikuttavan motivaatioonsa negatiivisesti. Huomionarvoista on, että esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan alaistensa sitoutuneisuuteen ja innokkuuteen työntekoa kohtaan. Esimiehen tehtävänä on kannustaa työntekijöitä parempiin työsuorituksiin ja uralla etenemiseen. Esimiestyöllä on siis suoria vaikutuksia parempiin työtuloksiin.

Taulukko 4. Esimiehen vaikutus työmotivaatioon.

Arvioi asteikolla 1-5 miten esimiehesi vaikuttaa työmotivaatioosi? (5 = Parantaa työmotivaatiotani, 1 = Huonontaa työmotivaatiotani)		
	Lukumäärä	Prosentti
Ei ole vastannut	7	8,9
Ei osaa sanoa	5	6,3
1	6	7,6
2	6	7,6
3	18	22,8
4	25	31,6
5	12	15,2
Yhteensä	79	100,0

Noin 25 % vastaajista ilmoitti, että nuorella iällä on ollut vaikutusta esimiehen suhtautumiseen. Loput vastasivat, etteivät osaa sanoa, ja suurin osa eli noin 47 % vastasi,

ettei nuorella iällä ole ollut vaikutusta työssä. Osion avoimella kysymyksellä pyrimme selvittämään olivatko nuoret kokeneet mahdollisia ennakoasenteita työelämässä. Näin saimme selville tekijöitä, jotka aiheuttavat ennakkoluuloja esimiehen puolelta.

Taulukko 5. Esimiehen suhtautuminen työntekijän ikään.

Onko nuorella iälläsi ollut vaikutusta esimiehesi suhtautumisessa sinua kohtaan?		
	Lukumäärä	Prosentti
Ei ole vastannut	2	2,5
En osaa sanoa	20	25,3
Kyllä	20	25,3
Ei	37	46,8
Yhteensä	79	100,0

Avoimista vastauksista ilmeni, että mikäli ennakoasenteita on ilmennyt, ne ovat useimmiten liittyneet työntekijän nuoreen ikään. Näissä tapauksissa selvästi pyörii ajatus siitä, ettei nuori työntekijä kykene samaan kuin vanhemmat ja kokeneemmat. Osaamisen vähättely ilmeni vastauksissa selvänä tekijänä. Lisäksi luottamus nuoria kohtaan on heikko. Tämä ilmenee epäilyinä esimerkiksi sairastapauksissa. Luottamusongelmana ilmeni myös useassa vastauksessa epäily työtehtävien suorittamisesta: nuoren iän takia henkilöä saatettiin olettaa laiskaksi työntekijäksi.

Vanhempia työntekijöitä kohdellaan vastausten mukaan usein eri tavalla kuin nuoria. Heillä saattaa esimerkiksi olla oikeus tiettyihin etuuksiin, mutta erilainen kohteli voi ilmetä myös työvuorojärjestelyissä ja vastuun jaossa. Positiivisena asiana voidaan kuitenkin mainita työnantajien kannustava asenne nuoria kohtaan.

8 Lopuksi

8.1 Johtopäätökset

Tavoitteenamme oli selvittää, miten palkitsemisen vaikuttaa nuorten työmotivaatioon ja mitkä yritysten käyttämistä palkitsemiskeinoista koetaan motivoivimmiksi. Lisäksi pyrimme selvittämään nuorille tärkeitä motivaatiotekijöitä. Pidimme työmme aihealueita kiinnostavina niiden monimuotoisuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi.

Tuloksista ilmeni selvästi, että aineeton palkitseminen motivoi nuoria enemmän kuin rahallinen. Myös henkilön ikä näyttää vaikuttavan aineettoman palkitsemisen motivaatiovoimaan: iän myötä aineettomat tekijät nousevat henkilöiden motivaation kannalta tärkeämmiksi. Tähän vaikuttaa selvästi taloudellisen elämäntilanteen vakautuminen ja sitä kautta huomion kiinnittyminen rahan ansaitsemisen sijasta työn sisältöön ja mielekkyyteen.

Yleisesti tutkimuksesta ilmeni, että nuoret kokevat tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi työnsisältöön ja työympäristöön liittyvät seikat: jos työtehtävät eivät olleet tarpeeksi haastavia tai työtehtäviä ei ollut lainkaan, nuoret kokivat tämän vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioonsa. Työssä viihtymiseen vaikuttavat ratkaisevasti myös mukavat työkaverit ja miellyttävä työympäristö: rahasta saatava motivointivaikutus ei ole tarpeeksi riittävä työmotivaation ylläpitoon, vaan työstä on saatava ilon ja onnistumisen kokemuksia myös muilla tavoin. Vaikka työstä saatava rahallinen korvaus olisi huono, hyvä työporukka auttaa jaksamaan.

Tuloksia purkaessa jaoimme vastaajat yhdessä kysymyksessä kahteen eri ryhmään selvittääksemme tarkemmin, kuinka paljon motivaatiotekijät vaihtelevat näiden kahden ikäryhmän (18–22- ja 23–30-vuotiaat) välillä. Vastausten eroavuus ei ollut läheskään niin suuri, kuin olimme aluksi ajatelleet. Suurimmat eroavuudet vastauksissa liittyivätkin lähinnä työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja saavutuksiin. Nuoremman ikäluokan suosimilla aloilla (esimerkiksi asiakaspalvelu- ja logistiikka-alalla) kehittymismahdollisuudet ovat rajallisia eivätkä nuoret pääse rajallisten työtehtävien vuoksi nauttimaan suuremmista saavutuksista. Kun nuori on löytänyt paikkansa työelämässä ja tekee työtä, joka on kiinnostavaa ja josta hän nauttii, työn haastavuus, sisältö sekä työssä viihtyminen nousevat lähes automaattisesti tärkeämmiksi motivaatiotekijöiksi

kuin raha. Mielenkiintoisesta työstä saatava motivaatiovaikutus on pitkäaikainen, raha motivoi vain hetken.

Tutkimuksemme kohderyhmästä suurin osa työskentelee monien muiden opiskelevien nuorten tavoin asiakaspalvelualalla. Etenkin kaupan alalla yrityksiin palkitsemisjärjestelmät ovat hyvin puutteellisia eivätkä nuoret koe pääsevänsä osaksi sitä. Lisäksi vastaajat kokivat, että olemassa olevat palkitsemismallit eivät sellaisenaan ole kovinkaan motivoivia ja ne ovat pääasiassa rahallisia. Rahallisten palkitsemiskeinojen ohelle kaivattaisiin kipeästi aineettoman palkitsemisen muotoja.

Tutkimuksen palkitsemista käsittelevässä osuudessa selvitimme myös nuorten ajatuksia palkitsemismallien toimivuudesta. Hälyttävän moni vastaaja koki, että olemassa olevat palkitsemismallit ovat epätasa-arvoisia ja palvelevat pääasiassa vain vanhempien ja vakituisten työntekijöiden tarpeita. Jotta nuoret sitoutuisivat yritykseen ja jaksaisivat työskennellä ahkerasti, heitä tulisi kannustaa luomalla palkitsemisjärjestelmiä, jossa on huomioitu eri ikäryhmien tarpeet. Samat palkitsemismallit eivät motivoi kaikkia, joten yrityksiin tulisi kehittää olemassa olevia palkitsemiskeinojaan monipuolisesti samalla tuoden palkitsemista ja sen käytäntöjä 2010-luvulle.

Tavoitteenamme oli myös selvittää esimiestyön vaikutusta nuorten työmotivaatioon. Esimiestyötä ja sen vaikutusta nuorten työmotivaatioon on tutkittu vain hieman. Halusimme etenkin selvittää, kuinka paljon nuoret ovat kohdanneet ennakkoluuloja työmarkkinoilla. Saadut tulokset olivat huolestuttavia, sillä noin 25 % vastaajista ilmoitti kokeneensa ennakkoluuloja esimiehensä puolelta. Jos ennakoasenteita oli ilmennyt, ne liittyivät useimmiten työntekijän nuoreen ikään. Useat työnantajat kyseenalaistavat nuorten työmoraalin ajatellen palkkaavansa laiskoja, yritykseen sitoutumattomia ja kehityskelvottomia yksilöitä. Lisäksi vastaajat kokivat, etteivät esimiehet luota heihin tarpeeksi. Tämä ilmenee vastuun jakamattomuutena, osaamisen kyseenalaistamisena sekä epätasa-arvoisena kohteluna. On yleistä, että nuoren työmoraali tuomitaan jo ennen kuin nuoren työskentelyä on päästy seuraamaan käytännössä. Näistä oletuksista tulisi päästä eroon, sillä useasti nuoret ovat työntekijöistä ahkerimpia ja heillä on tuoreita näkemyksiä, joista on hyötyä koko työyhteisölle.

8.2 Työn luotettavuus

Validiteetin ja reliabiliteetin avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä määrällisessä tutkimuksessa. Validiteetilla arvioidaan tutkimuksessa käytettyjen mittarien pätevyyttä. Esimerkiksi epäonnistunut otanta tai mittauksen ajankohta voivat vääristää saatuja tuloksia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen analyysiosuuden johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014; KvantiMOTV 2008.)

Tutkimuksemme kyselylomake lähetettiin sähköisesti yhteensä 831 Metropolia Ammattikorkeakoulun Leiritien toimipisteen liiketalouden ja tekniikan opiskelijalle. Kohderyhmämme rajasimme koskemaan 18–30-vuotiaita, opiskelujensa ohella työskenteleviä nuoria. Teoreettinen viitekehysemme oli alusta asti selvillä, sillä halusimme työmme näkökulman rakentuvan nimenomaan 18–30-vuotiaiden henkilöiden ympärille. Kyselylomakkeemme oli rakennettu kolmen pääteeman varaan: motivaatio, palkitseminen ja esimiestyö. Erottamalla tutkimuksen pääaiheet toisistaan saimme yksityiskohtaista tietoa, jolloin tulosten analysointi oli helpompaa. Käyttämämme strukturoitu kyselylomake oli tarpeeksi kattava selvittämään tutkimusongelmaamme laajasti ja monipuolisesti. Koska lisäsimme jokaiseen teemaan vähintään yhden avoimen kysymyksen, vastaajilla oli mahdollisuus kertoa halutessaan tarkempi mielipiteensä esitetystä kysymyksestä. Avoimista kysymyksistä saatujen vastausten avulla pystyimme muodostamaan tuloksista laajempia johtopäätöksiä kuin pelkistä valmiiksi strukturoiduista kysymyksistä.

Vastauksia kyselyymme saimme yhteensä 79 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui noin 11. Emme kuitenkaan saaneet tietoturvasyistä tietoomme kuinka moni yli 800 opiskelijasta todella kuului kohderyhmäämme ikänsä tai työskentelytilanteensa puolesta. Tämä selittää osaltaan matalan vastausprosentin, sillä jos kohderyhmän todellinen määrä olisi ollut tiedossa, myös vastausprosentti olisi ollut parempi. Tutkimuksemme tulokset ovat mielestämme varsin luotettavia ja analyysikelpoisia, sillä saimme vastauksia tarpeeksi kattavasti kohderyhmästämme.

Tutkimuksemme perusjoukko olisi voinut olla suurempikin kuin käyttämämme joukko, esimerkiksi kaikkien Metropolia Ammattikorkeakoulun toimipisteiden opiskelijat, mutta valitsemamme kohderyhmä edusti mielestämme tarpeeksi laajasti nuoria ja tutkimuksemme valittua kohderyhmää. Kun tutkimuksen tulokset on kerätty riittävän suurelta perusjoukolta, voidaan niitä pitää yleispätevinä ja niistä voidaan muodostaa luotettavia

johtopäätöksiä. Työstä tehdyt johtopäätökset eivät kuitenkaan päde kaikkiin Suomen opiskelijujen ohella työskenteleviin nuoriin, sillä tutkimus on toteutettu keskitetysti pääkaupunkiseudun opiskelijoille ja nuorten työskentelymahdollisuudet eri puolella maata ovat erilaisia.

Työssämme voi havaita hieman käsitteiden toistoa, mutta pidimme tätä tärkeänä työn selvyden säilyttämisen takia: työ rakentuu kolmen eri pääteeman varaan, joten oli tärkeää selostaa, mitä aihealuetta kulloinkin käsitellään. Oikeiden termien käyttö ja niiden tarkka selostaminen oli tärkeää väärinymmärrysten välttämiseksi, sillä työssä käytetyt eri käsitteet sivuavat läheisesti toisiaan. Mielestämme laaja terminologia ei kuitenkaan tee työstä vaikeaselkoista, vaan sitä on helppo seurata.

Työn teoriaosuuden valmistuttua pääsimme keskittymään varsinaiseen tutkimusosioon, joka osaltaan selkeytti työn rakennetta ja rakenteen muodostumista. Tutkimuksen ja sen toteutuksen aikana pääsimme aiheeseen syvemmin sisälle, jolloin työn kirjoittaminenkin helpottui huomattavasti. Työ on kokonaisuutena melko laaja, sillä se käsittelee palkitsemisen lisäksi nuorten työmotivaatiota ja esimiestyötä. Jokainen näistä teemoista on jo itsessään hyvin suuri kokonaisuus. Mielestämme onnistuimme jakamaan työn toimiviin kokonaisuuksiin, sillä aihepiirit olivat niin laajoja, että niistä olisi ollut enemmänkin kirjoitettavaa. Tästä syystä jouduimme karsimaan työn teoriaosuudesta pois muutamia aiheita, joita emme kokeneet tärkeiksi työmme kannalta. Tämän vuoksi tutkimme lähdekirjallisuutta tarkoin, jotta pystyimme kokoamaan monesta eri lähteestä tarpeeksi yhdenmukaista ja yksityiskohtaista tietoa. Kyselytutkimuksen lomakkeen pyrimme rakentamaan teemoittain muutamien pääkysymysten varaan. Näin tulosten analysointi oli helpompaa. Liian suuri kysymysmäärä olisi tehnyt työstä vaikeaselkoisen.

8.3 Hypoteesin arviointi

Kuten monissa muissa työmotivaatiotutkimuksissa on ilmennyt, myös me arvioimme että nuorille motivoivin palkitsemiskeino olisi pääasiassa raha ja muut rahalliset palkkiot. Nuoret työskentelevät usein opintojensa ohella rahoittaakseen elämistään, ja työtä tehdäänkin ansaintamielessä, eikä työnkuvalla näin ollen ole niinkään merkitystä. Vastauksista saadut tulokset osoittivat kuitenkin hypoteesin vääräksi. Kaikkien vastanneiden kesken viideksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi nousivat työilmapiiri, työn mielek-

kyys, työn sisältö, kehittymismahdollisuudet ja työympäristö. Nuorten tärkeimmät motivaatiotekijät työelämässä ovat siis aineettoman palkitsemisen muotoja.

Tutkimme kyselyssä aineellisten palkitsemismuotojen tärkeyttä useiden eri kysymysten kautta, ja jokaisessa osa-alueessa rahallinen palkitseminen jäi aineettomien palkitsemismuotojen varjoon. Esimerkiksi kysymyksessä, jossa vastaajan tuli valita 21 motivaatiotekijävaihtoehdosta itseään motivoivimmat tekijät, palkkiot nousivat tuloksissa vasta sijalle kahdeksan, aineellisten palkitsemiskeinojen perään. Aineellisia palkitsemiskeinoja olivat muun muassa työajan joustavuus, työilmapiiri. Tulokset todistivat hypoteesimme motivoivimmasta palkitsemiskeinosta vääräksi.

Toinen hypoteesimme oli, mahdollisesti omiin aiempiin työkokemuksiin pohjautuen, että esimiehillä on usein ennakoasenteita ja oletuksia liittyen nuoriin työntekijöihin. Vastauksista ilmeni, että näin on esimiehistä ainakin 25 %:n kohdalla, eli tämä hypoteesi osui oikeaan suuntaan.

Lähteet

Aaltonen, Kristiina & Lindroos, Raisa 2012. Työelämän tarkoitus: Oivalla 7 voimaa. Talentum, Helsinki.

Deci, Edward L. 1975, Intrinsic motivation. Plenum Publishing Co., New York. Kirjaan viitattu teoksessa Kaajas, Sani & Luoma, Kirsi & Nordlund, Hanna & Troberg, Eliisa 2004. Ei ainoastaan rahasta- osaamisen kokonaispalkitseminen.

Engblom, Ari 2005. Henkilökuntaedut verotuksessa. Talentum, Helsinki.

Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1997. Palkitse työmenestys! Yrityksen tietokirjat, Helsinki.

Hagemann, Gisela 1991. Motivoinnin taito. Weilin + Göös, Espoo.

Hakala, Ari 1990. Palkitseva työyhteisö. Tietosanoma, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.

Honka, Juhani & Ruohotie, Pekka 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita, Helsinki.

Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa & Palva, Anna 2002. Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen. WSOY, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä.

Jyväskylän yliopisto 2014. Tutkimuksen toteuttaminen. Jyväskylän yliopiston www-sivusto.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu 11.8.2014.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. WSOY, Helsinki.

Kaajas, Sani & Luoma, Kirsi & Nordlund, Hanna & Troberg, Eliisa 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi, Helsinki.

Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 145-2332; 89. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor, Helsinki.

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

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro, Helsinki.

Leskelä, Jori. 2001. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeen Ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum, Helsinki.

Mattinen, Kati 2012. Henkilökuntaedut käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppa-kamari, Helsinki.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava, Helsinki.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosana, Helsinki.

Pitkonen, Maria & Rasila, Minna 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat, Helsinki.

Rauramo, Päivi, 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2011. Y-sukupolvi työelämässä. JTO, Helsinki.

Thomas, K. 2001. Sisäinen motivaatio ja miten se toimii. Yritystalous 1/2001. Kirjaan viitattu teoksessa Kaajas, Sani & Luoma, Kirsi & Nordlund, Hanna & Troberg, Eliisa 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi, Helsinki.

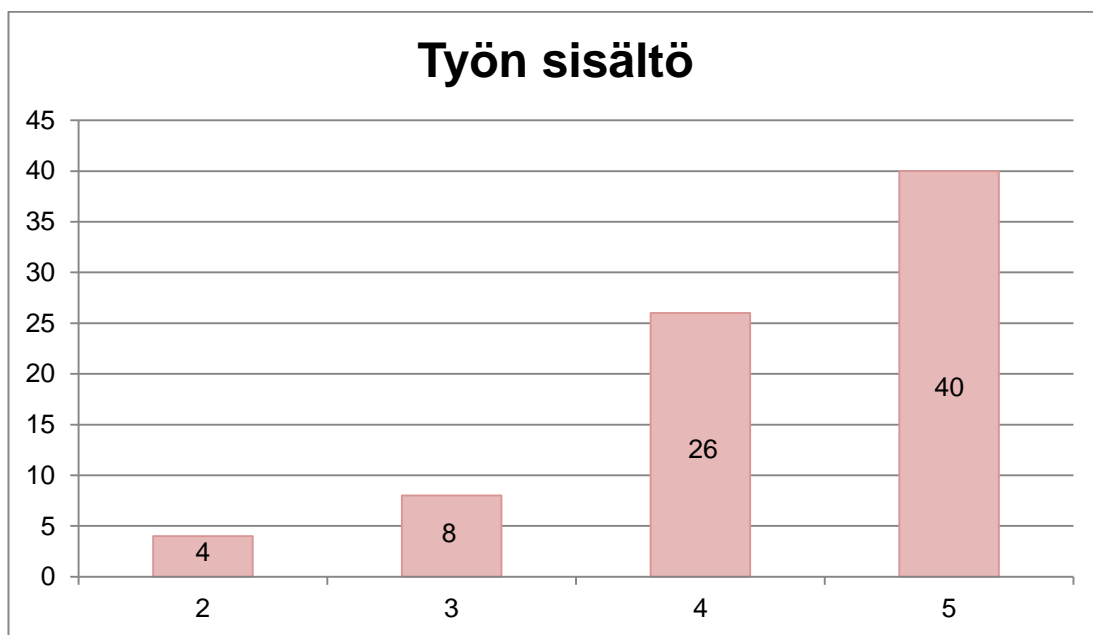
Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

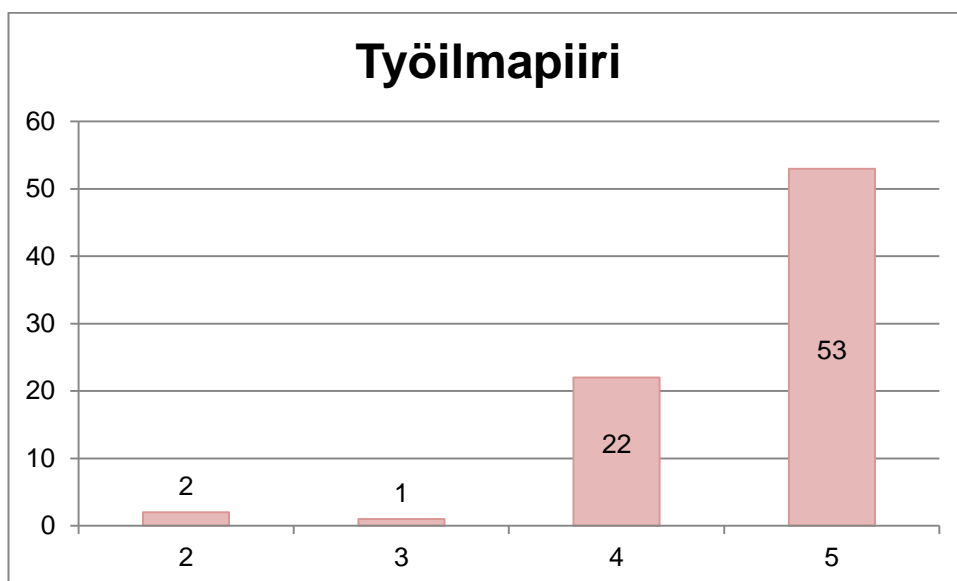
Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2014. KvantiMOTV. Päivitetty 7.2.2008. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html). Luettu 11.8.2014.

Liitteet

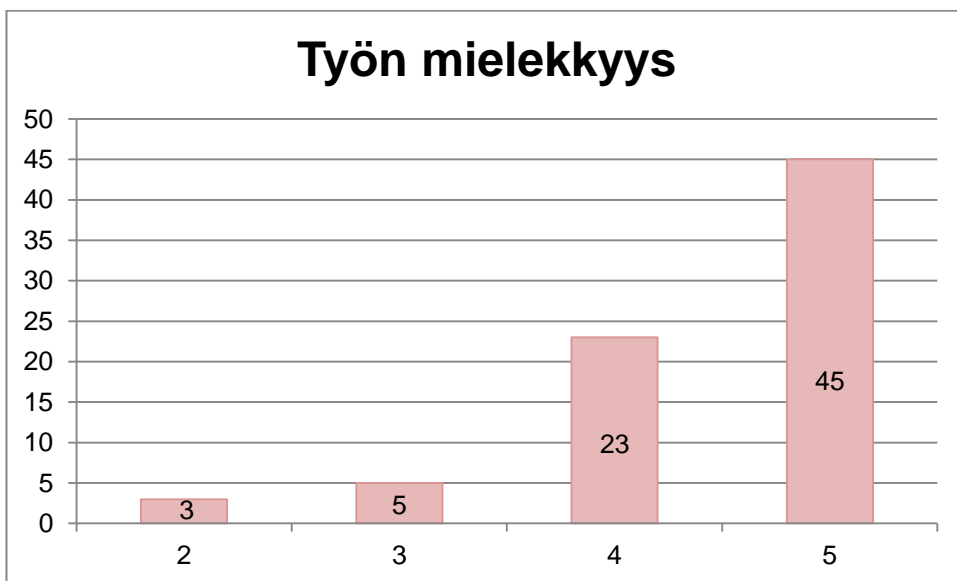
Liite 1 Kuviot ja taulukot



Kuvio 9. Työn sisältö.



Kuvio 10. Työilmapiiri.



Kuvio 11. Työn mielekkyys.

Taulukko 6. Palkitsemiskäytäntöjen tunteminen.

Arvioi asteikolla 1-5 kuinka hyvin tunnet työnantajasi palkitsemiskäytännöt (5=Tunnen todella hyvin, 1=En tunne lainkaan)				
Lukumäärä	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
75	1	5	3,20	1,294

Taulukko 7. Palkitsemismallien motivointi.

Arvioi asteikolla 1-5 kuinka paljon työnantajasi palkitsemismallit motivoivat sinua. (5=Motivoivat paljon, 1=Eivät motivoi lainkaan)				
Lukumäärä	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
73	1	5	2,74	1,270

Taulukko 8. Aineelliset palkitsemisen muodot.

Mitä aineellisia palkitsemisen muotoja työssäsi esiintyy?	%
Rahapalkkiot (esim. bonukset tai kannustinpalkkio)	41,8%
Tulospalkkiojärjestelmä	19,0%
Henkilöstörahasto	11,4%
Osakeanti ja optiot	2,5%
Työsuhdematkalippu	7,6%
Lounasseteli, ruokailulipuke, lounasraha	30,4%
Liikunta- ja/tai kulttuuriseteli	32,9%
Matkapuhelinetu	27,8%
Autoetu	7,6%
Asuntoetu	3,8%
Henkilöstöalennukset (alennuksia oman yrityksen/yhteistyökumppanien tuotteista ja palveluista)	48,1%
Lakisääteistä laajempi erikoislääkäri ja laboratorion palvelut työterveyshuolto (esim.)	25,3%
Hyvinvointiedut (esim. hieronta, kuntoremontti, kuntosali)	13,9%
Virkistys- ja harrastustoiminta (teatteri- ja elokuvaillat, henkilökuntakerhot)	19,0%
Vapaa-ajan edut (työntäjän vuokraamat mökit ja lomaviettäpaikat)	20,3%
Juhlailaisuudet (esim. pikkujoulut, vuosijuhla, kesäjuhla)	50,6%
Jokin muu	8,9%

Taulukko 9. Aineettomat palkitsemisen muodot.

Mitä aineettoman palkitsemisen muotoja työssäsi on?	%
Joustavuus työajan järjestelyissä	62,0
Kehittymis- ja koulutusmahdollisuus	34,2
Urapolut	15,2
Palautteen saaminen	43,0
Julkinen tunnustus (kunniamerkit, lehtihaastattelut, palkinnot)	5,1
Motivoiva työ	26,6
Sosiaaliset palkkiot (edustus- ja luottamustehtävät)	17,7
Jokin muu	3,8

Liite 2 Kyselylomake

Kysely palkitsemisen ja esimiestyön vaikutuksista nuorten työmotivaation

Tämä kysely on suunnattu Metropolia ammattikorkeakoulussa opiskeleville, **opiskeluiden ohessa työskenteleville 18-30-vuotiaille nuorille**. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä asiat motivoivat nuoria ja miten esimiestyö ja palkitseminen vaikuttavat osaltaan nuorten työmotivaatioon.

Motivaatio

5 4 3 2 1

Arvioi asteikolla 1-5 miten nykyinen työsi motivoi sinua. (5=
Motivoi paljon, 1= Ei motivoi lainkaan)

Arvioi asteikolla 1-5 miten tärkeäksi koet seuraavat motivaatiotekijät?

(5 = Koen todella tärkeäksi, 1 = En koe lainkaan tärkeäksi)

	5	4	3	2	1
Työn sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkiot, provisiot ja bonukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkataso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn mielekkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastuu

Saavutukset

Mitkä tekijät vähentävät työmotivaatiotasi? (esim. yksitoikkoinen työ, palautteen puute.) (avoin kysymys)

Palkitseminen

5 4 3 2 1

Arvioi asteikolla 1-5 kuinka hyvin tunnet työnantajasi palkitsemiskäytännöt. (5 = Tunnen todella hyvin, 1 = En tunne lainkaan)

5 4 3 2 1

Arvioi asteikolla 1-5 kuinka paljon työnantajasi palkitsemismallit motivoivat sinua. (5 = Motivoivat paljon, 1 = Eivät motivoi lainkaan)

Mitä mieltä olet palkitsemismallien toimivuudesta? (avoin kysymys)

Huomioiko työnantajasi eri ikäryhmät palkitsemismalleissaan?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit kyllä, miten tämä ilmenee työyhteisössä? (avoin kysymys)

Minkälaisia aineellisia palkitsemismenetelmiä työssäsi on?

Rahapalkkiot (esim. bonukset tai kannustinpalkkio)

Tulospalkkiojärjestelmä

Henkilöstörahasto

Osakeanti ja optiot

Työsuhdematkalippu

Lounasseteli, ruokailulipuke, lounasraha

Liikunta- ja/tai kulttuuriseteli

Matkapuhelinetu

Autoetu

Asuntoetu

Henkilöstöalennukset (alennuksia oman yrityksen/yhteistyökumppanien tuotteista ja palveluista)

Lakisääteistä laajempi työterveyshuolto (esim. erikoislääkäri ja laboratoriopalvelut)

Hyvinvointiedut (esim. hieronta, kuntoremontti, kuntosali)

Virkistys- ja harrastustoiminta (teatteri- ja elokuvaillat, henkilökuntakerhot)

Vapaa-ajan edut (työntäjän vuokraamat mökit ja lomanviettopaikat)

Juhlatilaisuudet (esim. pikkujoulut, vuosijuhla, kesäjuhla)

Jokin muu

Minkälaisia aineettomia palkitsemismenetelmiä työssäsi on?

Joustavuus työajan järjestelyissä

Kehittymis- ja koulutusmahdollisuus

Urapolut

Palautteen saaminen

Julkinen tunnustus (kunniamerkit, lehtihaastattelut, palkinnot)

Motivoiva työ

Sosiaaliset palkkiot (edustus- ja luottamustehtävät)

Jokin muu

Arvioi asteikolla 1-5 mitkä seuraavista palkitsemiskeinoista koet itse kaikista motivoivimmaksi?

(5 = Koen todella motivoivaksi, 1 = En koe lainkaan motivoivaksi)

	5	4	3	2	1
Palkkiot, bonukset ja provisiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osake- ja optio-oikeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulospalkkiojärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lakisääteistä laajemmat työterveyshuollon palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luontoisedut, esimerkiksi auto- puhelin – ja asuntoetu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta-alennukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhdematkalippu, lounasseteli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulttuuri- ja liikuntasetelit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkistys- ja harrastustoiminta (teatteri- ja elokuvanäytökset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvinvointiedut (kuntoremontti, hieronta, kuntosali jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökuntakerhot (esim. urheilu- ja käsityökerhot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajan joustavuus (liukuva työaika, etätyömahdollisuus, mahdollisuus osa-aikatyöhön)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkinen tunnustus (esimerkiksi lehtiartikkelit ja diplomit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiitoksen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suurempi vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoinen työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urapolut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimestyö

5 4 3 2 1 En osaa
sanoa

Arvioi asteikolla 1-5 miten esimiehesi vaikuttaa
työmotivaatioosi? (5 = Parantaa työmotivaationi 1
= Huonontaa työmotivaationi)

Kyllä Ei En osaa
sanoa

Onko nuorella iälläsi ollut vaikututusta esimiehesi suhtau-
tumisessa sinua kohtaan?

Jos ennakkosenteita on ollut, miten ne ovat ilmenneet? (avoin kysymys)