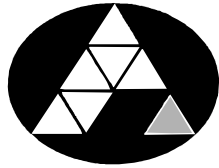


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Veli-Matti Tolvanen

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJOI-
DEN MOTIVAATIOOTEKIJÄT TYÖELÄMÄSSÄ

Opinnäytetyö
Helmikuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2012
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800 p. (013) 260 6906

Tekijä(t)
Veli-Matti Tolvanen

Nimeke
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoiden motivaatiotekijät työelämässä

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Erilaiset ihmiset motivoituvat työssään erilaisista asioista ja tekijöistä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tutkimuksen avulla, mitkä tekijät motivoivat Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoita työelämässä. Painotus opinnäytetyössä on tekijöillä, jotka motivoivat opiskelijoita erityisesti tulevaisuuden työtehtävissä valmistumisen jälkeen.

Teoriaosassa käsitellään motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä yleisesti sekä esitellään eri motivaatioteorioita. Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään myös tarkemmin työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joita ovat työn sisältö, palkitseminen, palaute, työyhteisö, viestintä ja esimiestaito.

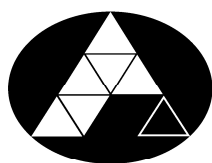
Suoritettava tutkimus oli kvantitatiivinen. Se tehtiin kaikille Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoille marraskuussa 2011. Kyselyn pohjana käytettiin Pekka Ruohotien teoriaa tekijöistä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Kysely lähetettiin Internet-kyselynä kaikille opiskelijoille, ja heillä oli aikaa vastata kyselyyn kaksi viikkoa.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijat motivoituvat monista eri asioista tulevaisuuden työelämässä. Vahvimpina väittämistä nousi esille työtehtävien mielenkiintoisuus, työtovereiden kanssa toimeen tuleminen, työyhteisön ilmapiiri, onnistumisen ja edistymisen kokemukset työssä sekä hyvästä esimies.

Kieli
suomi

Sivuja 67
Liitteet 3
Liitesivumäärä 13

Asiasanat
työmotivaatio, motivaatio, esimiestaito, palkitseminen, työn mielekkyys



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
February 2012
Degree Programme in Business
Economics

Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Veli-Matti Tolvanen

Title
Factors that Motivate Students of North Karelia University of Applied Sciences in Working Life.

Commissioned by

Abstract

Different people are motivated by different kinds of things and factors. The purpose of this study was to find out what things motivate students of North Karelia University of Applied Sciences in their working life. The emphasis in this study is on the factors that motivates students in future work assignments after they graduate.

The theoretical part of the study includes motivation, factors that influence it as well as different theories of work motivation. The theoretical part of my thesis also addresses the factors that influence work motivation more specifically. Those factors are work content, rewarding, feedback, work community, communication and leading skills.

The study was quantitative. The survey was sent to all students of North Karelia University of Applied Sciences in November 2011. Pekka Ruohotie's theory of factors that influence work motivation was used as the knowledge base of the inquiry. The survey was sent as internet survey to all the students and they had two weeks to answer the survey.

The study indicates that students of North Karelia University of Applied Sciences are motivated in future work life by multiple factors. Those kinds of factors are interesting work tasks, getting along with co-workers, atmosphere of the work community, experiences of success and progress as well as a good superior.

Language
Finnish

Pages 67
Appendices 3
Pages of Appendices 13

Keywords
work motivation, motivation, leading skills, rewarding, meaningfulness of work

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Taustaa.....	5
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	6
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
2	MOTIVAATIO.....	7
2.1	Motivaation määrittely.....	7
2.2	Asenteet, kannusteet ja palkkiot.....	11
2.3	Tarpeet, odotukset ja havainnot.....	13
2.4	Suoritus ja tyytyväisyys.....	14
3	MOTIVAATIOTEORIAT.....	16
3.1	Varhaiset motivaatioteoriat.....	16
3.2	Sisältöteoriat.....	18
3.3	Prosessiteoriat.....	22
4	TYÖHÖN VAIKUTTAVAT MOTIVAATIOTEKIJÄT.....	24
4.1	Palkitseminen motivaatitekijänä.....	25
4.2	Palaute motivaatitekijänä.....	28
4.3	Työyhteisön vaikutus työmotivaatioon.....	31
4.4	Esimiehen vaikutus työmotivaatioon.....	33
4.5	Viestinnän merkitys työmotivaatioon.....	35
4.6	Työn sisällön vaikutus työmotivaatioon.....	37
5	NUORET JA TYÖELÄMÄ.....	42
5.1	Sukupolvi Y.....	42
5.2	Tutkimuksia nuorista ja työelämästä.....	44
6	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	48
6.1	Tutkimusmenetelmät ja -ongelma.....	48
6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	50
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	51
7.1	Taustatulokset.....	51
7.2	Työn mielekkyys.....	55
7.3	Palkkiojärjestelmien tehokkuus.....	56
7.4	Tieto työn tuloksista ja sisäinen palaute.....	57
7.5	Henkilöstön työhalukkuus ja yhteistyö.....	59
7.6	Sisäinen tiedotus.....	60
7.7	Esimiestaito.....	61
8	POHDINTA.....	63
8.1	Yhteenveto.....	63
8.2	Johtopäätökset.....	64
8.3	Lopuksi.....	65
	LÄHTEET.....	67

Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Kyselylomake
Liite 3	Kyselyn väittämien sijaintiluvut

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Onko nuorten motivaatio työhön tallella ja kiinnostaako heitä työnteko enää ollenkaan? Tämä asia mietityttää monia, sillä työelämässä on käynnissä murros, jossa ensimmäistä kertaa monta eri sukupolvea tekee työtä yhdessä. Sukupolvet, joilla saattaa olla täysin eri arvot, asenteet ja käsitykset työstä. Työelämään on astunut sukupolvi, joka eroaa hieman edellisistä.

Tämä sukupolvi on kasvanut matkapuhelimien ja tietokoneiden aikakaudella ja heitä kutsutaan sukupolveksi y. Sukupolvi asettaa haasteita työelämään. Sukupolven edustajien elämäntavat ja perinteiset tavat toimia työelämässä eivät välttämättä sovi yhteen. Toisaalta sukupolvi y on paremmin koulutettu kuin edelliset sukupolvet ja he hallitsevat uuden tekniikan käytön tehokkaammin. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010)

Työmarkkinoilla koetaan suuri murros 2010-luvulla. Silloin Y-sukupolven kuuluvien osuus työmarkkinoilla kasvaa merkittävästi. Vuoteen 2020 mennessä ikäluokka, johon kuuluvat 35–39-vuotiaat, nousee työelämän suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. Tämä sukupolvi käyttäytyy ja ajattelee tavalla, jota on perinteisten taloustieteellisten ja kontrollikeskeisen johtamisajattelun avulla vaikea ymmärtää. (Alasoini 2010.)

Nuorten ikäluokkien pieneneminen ei tulevaisuudessa vähennä nuorien kiinnostusta työasenteita kohtaan vaan päinvastoin. Heikentyvän huoltosuhteen takia nuoriin kiinnitetään erityistä huomiota, koska he siirtyvät saamapuolelta maksajiksi. Pätkätyöhön, koulutukseen jälkeisiin välivuosiin, työelämän rakenteisiin ja työmarkkinoille siirtymisen kitkatekijöihin kiinnitetään nykyään myös huomioita. Työelämän venyttäminen molemmista päistä on kansantaloudellisestikin tärkeä tavoite. (Nuorisobarometri 2009.)

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Suoritin kyselytutkimuksen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoille ja mitä he odottavat tulevaisuudessa työelämältä ja mitä asioita he motivoituvat työssä. Käytin kyselyn pohjana Pekka Ruohotien motivaatioteoriaa tekijöistä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon (kuvio 6). Vastauksia kyselyyn tuli 529 opiskelijalta. Analysoin kyselystä saamani tuloksia ja vertaan saamiani tuloksia muihin vastaaviin tutkimuksiin, jotka ovat aiheista nuoret ja heidän asenteet työhön.

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa käsittelen motivaatiota yleisesti ja siihen liittyviä olennaisia käsitteitä kuten asenteet, kannusteet ja palkkiot. Käsittelen opinnäytetyössäni myös motivaatioteorioita sekä niiden alkuperää ja kehitystä ajan myötä. Sen jälkeen esittelen tarkemmin opinnäytetyön viitekehyksenä käytettävää teoriaa Pekka Ruohotien työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Käsittelen myös opinnäytetyössäni nuoria, työelämää ja niiden välistä suhdetta. Esittelen muita tutkimuksia ja artikkeleita koskien nuoria ja heidän suhdettaan työelämään.

Toisessa osassa esittelen opinnäytetyötäni varten tehdyn kyselyn tulokset. Kysely lähetettiin syksyllä 2011 kaikille Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Kyselyssä kysyttiin mitkä asiat motivoivat opiskelijoita tulevaisuuden työelämässä. Viimeisinä kohtina opinnäytetyössäni ovat yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta, joissa käsittelen oman kyselyni tuloksia ja vertailen sitä muihin opinnäytetyössäni esitettyihin tutkimuksiin.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Tutkimuksessa pyritään selvittämään mistä asioista Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijat motivoituvat tulevaisuuden työelämässä. Erityisesti tutkin mitä opiskelijat haluavat tulevaisuuden tutkintoa vastaavalta työltään tulevaisuudessa heidän valmistuttuaan Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta. Viitekehyksenä motivaatiotekijöille toimii Pekka Ruohotien teoria motivaatiotekijöistä. Motivaatiotekijöihin kuuluvat esimiestaito, sisäinen tiedotus, työn mielek-

kyys, palkkiojärjestelmien tehokkuus, sisäinen viestintä, henkilöstön työhalukkuus ja yhteistyö sekä tieto työn tuloksista (Peltonen & Ruohotie 1987, 73). Käsittelen opinnäytetyössäni edellä olevia motivaatiotekijöitä, miten Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijat suhtautuvat niihin ja miten muiden tutkimusten perusteella nuoret suhtautuvat työhön ja mitä työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöitä he pitävät tärkeinä. Tutkimuksen avulla Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu saa arvokasta tietoa, mistä asioista sen opiskelijoita motivoituvat. Tutkimuksessa havaittuja motivaatiotekijöitä verrataan muihin samankaltaisiin valtakunnallisiin tutkimuksiin ja tutkitaan löytyykö niistä samankaltaisuuksia. Tämän avulla saadaan tietoa motivoituvatko Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijat samoista vai eri asioista kuin muiden vastaavien tutkimusten vastaajat Suomessa.

2 Motivaatio

2.1 Motivaation määrittely

Motivaatio sanana tulee alun perin latinalaisesta sanasta *movere*. Se tarkoittaa liikkumista. Motivaatio on myöhemmin laajennettu merkitsemään käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi, mikä viittaa esimerkiksi tarpeisiin, vietteihin ja haluihin. Motiivit ylläpitävät ja virittävät yksilön käyttäytymisen suuntaa. Ne ovat tiedostettuja tai tiedostamattomia ja päämääräsuuntautuneita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Motivaatiota ilmiönä voidaan luonnehtia kolmella ominaisuudella, jotka ovat viireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Viireys viittaa ihmisen energiavoimaan, joka ns. laittaa häntä käyttäytymään tietyllä tavalla. Suunta taas viittaa ihmisen päämääräsuuntautuneisuuteen eli mitä kohti ihmisen käyttäytyminen on suunnattu. Systeemiorientoituminen tarkoittaa ihmisessä ja hänen ympäristössään tapahtuviin voimiin. Palauteprosessissa nämä voimat joko vahvistavat hänen tarpeensa intensiteettiä ja energiansa suunta. Tai ne saavat luopumaan ihmisen

toimintansa suunnasta ja näin ollen suuntaamaan ponnistuksensa muualle. (Ruohotie 1998, 37.)

Ihmiset näkevät kokevat motivaation lyhyenä tiettyä hetkenä, tietyn henkilön, tilanteen tai työtehtävän kohdalla. Ilmiön takana on monia seikkoja ja joiden aikajänne on pitkä ja alue laaja. Motivaatioon vaikuttavat henkilön omat ominaisuudet tilanteessa ja myös organisaation ja työyhteisön tunnepohjaiset eli affektiset ilmiöt. (Peltonen & Ruohotie 1987, 13.)

Yksilön ja yhteisön tunnepohjaiset piirteet ja ilmiöt muodostavat aikajänteeltään, kohdealueeltaan ja pysyvyydeltään asteittain vaihtelevan kokonaisuuden. Yksilön kohdalla puhutaan asteikosta, jossa ovat motivaatio, arvot, asenteet ja elämänkatsomus. Yhteisön kohdalla asteikossa ovat ryhmävire, ryhmähenki, yhteiskulttuuri ja ilmipiiri. Motivaatio on kuin pinnan yläpuolella näkyvä jäävuoren huippu. Pinnan alla on jäykkä ja kiinteä massa, joka koostuu edellä mainituista affektisistä ilmiöistä ja piirteistä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 13.)

Motivaatiota voidaan kuvata eräänlaisena säätilana. Sen kohdealue on suppea ja aikajänne lyhyt sekä se muuttuu helposti. Asenteet taasen ovat kuin ilmasto. Sen alue on laaja ja aikajänne on pitkä. Sen muuttaminen on vaikeata. Jos motivaatiota halutaan parannusta, on tiedettävä, kummasta on kyse, motivaatiosta vai asenteista. Toimenpiteet motivaation parantamiseksi ovat erilaiset. Motivaation hoitaminen edellyttää tilanteen mukaisia toimia, kuten esimerkiksi tulospalkkaus ja palautteen antaminen. Asenteiden korjaaminen vaatii pidempiaikaisia toimia, kuten henkilöstön ja organisaation kehittäminen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 15.) Motivaation ja asenteiden välillä on muitakin eroja. Motivaatio on lyhytaikainen ja liittyy yleensä yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne sen sijaan on suhteellisen sisäistynyt, pysyvä sekä hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Toiminnan laatuun asenne vaikuttaa enemmän kuin motivaatio. Motivaatio vaikuttaa millä vireydellä toiminta tehdään. Motivaatiossa tapahtuvat muutokset eivät edellytä välttämättä muutoksia saman alueen asenteissa. Motivaatio viittaa ihmisen psyykkiseen tilaan, joka määrää sen, millä aktiivisuudella hän toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa keskittyy. (Ruohotie 1998, 41–42.)

Ihminen on kuitenkin kokonaisuus, jossa on kolme osa-aluetta, jotka ovat psykomotorinen, kognitiivinen ja affektinen. Kolme osa-aluetta on kietoutuneita toisiinsa. Kun ihminen suuttuu, iloitsee tai ahkeroi, on kyse affektisestä ilmiöstä. Kun ihminen tekee ruumiillista työtä, voimistelee tai nyplää, on kyse psykomotorisesta toiminnasta. Jos hän pohtii tai ajattelee, on toiminta kognitiivista. Ihmiseen vaikuttamisessa on otettava edelliset asiat huomioon ja mietittävä mikä alue milloinkin on päällimmäisenä tai vaikuttavimpana. (Peltonen & Ruohotie 1987, 17.)

Ihmisen käyttäytymisen affektinen alue eli tunnealue ei koostu ainoastaan tunneperäisistä piirteistä. Tunnealueella on yhteys kognitiivisiin eli tietopohjaisiin ja psykomotorisiin eli toimintapohjaisiin piirteisiin ja ilmiöihin. Tiivistäen voidaan sanoa, että ihmisen henkinen perusrakennelma eli keskushermoston toiminnallinen malli on kolmijakoinen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 15–16.)

Työmotivaation kuvauksen kattaa kolme työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää, jotka ovat työympäristö, työntekijän persoonallisuus ja työn ominaisuudet. Persoonallisuuteen kuuluu työntekijän mielenkiinnon kohteet, harrastukset, asenteet ja tarpeet. Työn ominaisuuksiin liittyvät työn saavutukset, työssä eteneminen ja työn sisältö. Työympäristön osa-alueeseen liittyy työn sosiaaliset tekijät sekä taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22–23.) Motivaatio syntyy näiden kolmen edellä mainitun tekijän yhteisvaikutuksesta (Viitala 2004, 151)

Taulukko 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Peltonen & Ruohotie 1987, 23)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus) 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteytys, -normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri

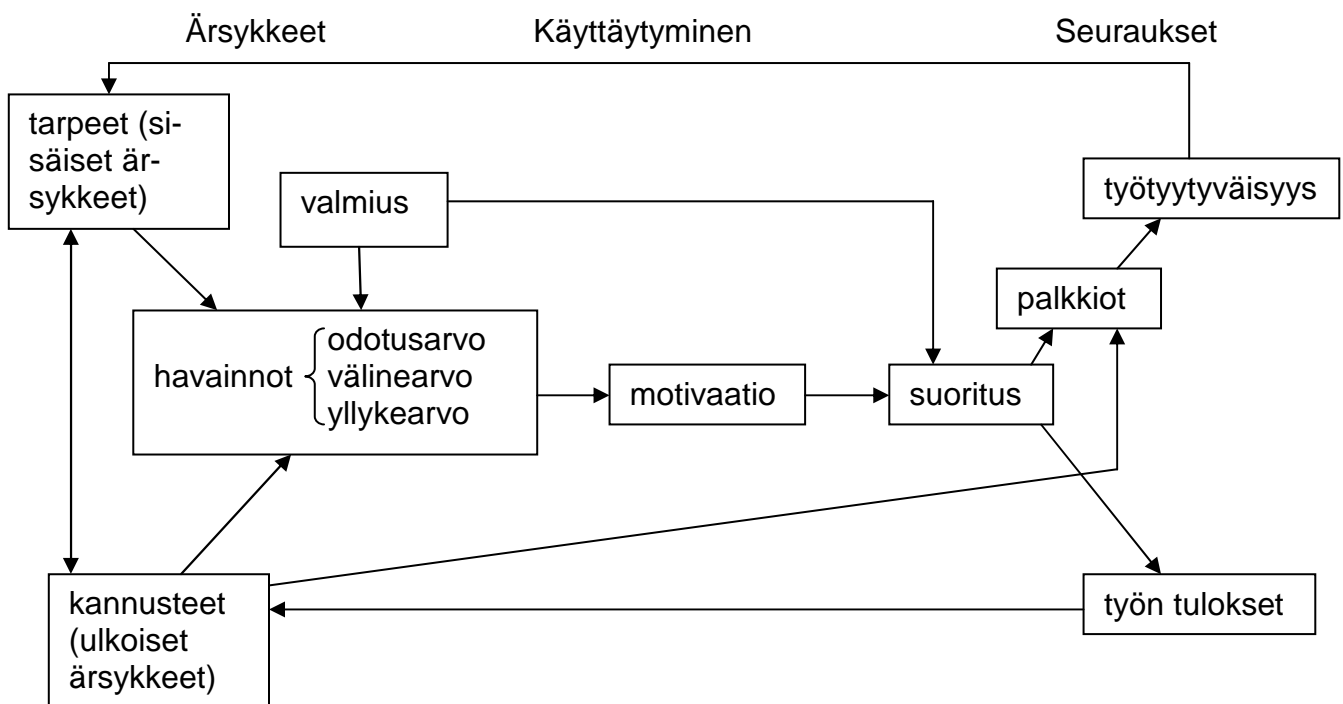
Työntekijän persoonallisuus voi suurestikin selittää erilaisuutta suoritustasossa ja ponnistelumäärässä. Työn ominaisuudet ovat myös työmotivaation säätelyn kannalta keskeinen tekijäryhmä. Työn sisällölliset tekijät vaikuttavat yksilön haluun voimakkaasti suoriutua työtehtävästään hyvin. Työmotivaation vaikuttaa kolmantena asiana työympäristö. Se voidaan jaotella välittömään työympäristöön ja koko organisaation kattavaan ympäristöön. Välitön työympäristö käsittää esimiehen ja työryhmän vaikutuksen työntekijän työpanokseen yksilöllisesti. Koko organisaation kattava työympäristö käsittää tekijät, jotka ovat organisaatiossa kaikkialla yhteisiä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22–24.)

Motivaatioon vaikuttavien tekijöiden luetteleminen ei osoita, miten tekijät vaikuttavat toisiinsa ja miten ne määräävät työkäyttäytymistä. Työntekijällä voi olla voimakas halu suoriutua työstään hyvin, mutta hänellä ei saata olla selkeää käsitystä roolistaan. Toisaalta työntekijä voi haluta hyvää työsuoritusta, mutta häneltä puuttuu kyvyt sen toteuttamiseen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.)

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida pitää täysin erilaisina asioina. Ne enemmänkin täydentävät toisiaan. Ominaista sisäiselle motivaatiolle on, että se

motivaatio on sisäisesti välittynyt ja käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio on yhteydessä ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen kuten kehittämisen tarpeet ja itsensä toteuttaminen. Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäröivästä ympäristöstä. Palkkiot ihmiselle välittää muu kuin henkilö itse. (Ruohotie 1998, 38.)

Motivaatio syntyy yksilön kannusteiden tarpeiden ja näitä koskevien havaintojen seurauksena. Kannusteet suuntaavat toimintoja siten, että käyttäytymistä voidaan palkita ja tarpeet ohjaavat yksilön toimintoja tyydytyksen saavuttamiseksi. Työntekijä motivoituu toimimaan silloin, kun hän tulkitsee välinearvon, odotusarvon ja yllykearvon itselleen suotuisaksi. (Peltonen & Ruohotie 1987, 37–38.)



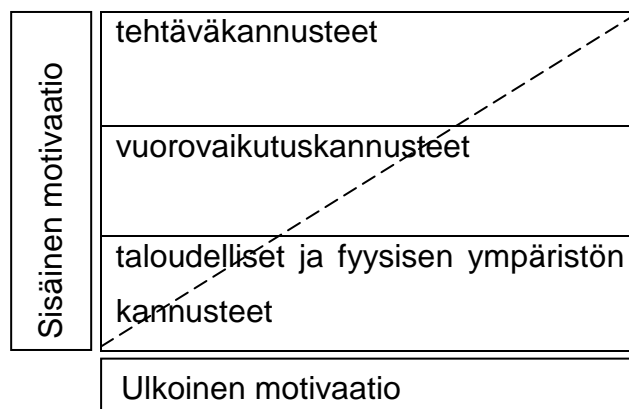
Kuvio 1. Työmotivaatioprosessi (Peltonen & Ruohotie 1987, 37).

2.2 Asenteet, kannusteet ja palkkiot

Asenne tarkoittaa ihmisen taipumusta tuntea, toimia ja ajatella tietyllä tavalla ja se on tapa arvioida ja käsittää ympäristön asioita. Joitakin kohteita ihminen arvostaa ja toisia väheksyy. Asenteet ilmaisevat peitellysti tai avoimesti ihmisen

negatiivisesti tai positiivisesti arvostavia reaktioita johonkin tilanteeseen, yksilöön tai objektiin. Ihmisen asenteiden voimakkuus ja laatu ovat pitkälti riippuvaisia yksilön taipumuksista ja kokemuksista sekä asioiden sisäistämistäasteesta. Esimerkiksi, jos työntekijä kokee onnistumisen tunteen jollain työnsä alueella, hän rupeaa asennoitumaan siihen entistä myönteisemmin. Siitä seuraa, että työntekijä lisää ponnistelujaan ja kehittää alalla tarvittavia suoritusvalmiuksiaan. (Ruohotie 1998, 42.)

Kannusteet vaikuttavat ihmiseen joko sisäisesti tai ulkoisesti. Raja näiden välillä ei ole selkeä. Kannuste voi palkita sisäisesti tai ulkoisesti, sen mukaan miten kukin työntekijä sen kokee ja havaitsee henkilökohtaisesti. Työntekijä voi tehdä töitä mieluisten palkkioiden saamiseksi tai itse työn itsensä takia. Jos työntekijä tekee töitä saadakseen esimerkiksi rahaa, valtaa, arvostusta tai turvallisuutta, on silloin työ palkitsevaa ulkoisesti. Työ on sisäisesti palkitsevaa, jos työntekijä kokee työn iloa eli nauttii työstään. (Peltonen & Ruohotie 1987, 38–39.)



Kuvio 3. Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuus kannustetyypistä (Peltonen & Ruohotie 1991, 33).

Fyysisen ja taloudellisen ympäristön kannusteet palkitsevat pääasiassa ulkoisesti. Poikkeuksena ihmiset, jotka iloitsevat rahan ansaitsemisesta enemmän kuin sen kuluttamisesta. Tässä tapauksessa raha sidotaan suoritukseen, jolloin palkka suoriutumisen mitta, jolloin se voi palkita sisäisesti. Vuorovaikutuskannusteet taas voivat palkita ulkoisesti ja/tai sisäisesti. Ihmiset ovat luonnostaan seuranhakuisia, joten hyväksytyksi tuleminen ja seuranhalu palkitsevat työntekijää sisäisesti. Vuorovaikutuskannusteet voivat myös palkita ulkoisesti, kun ihmi-

set ovat ystävällisiä toisilleen hyödyn vuoksi ja saadakseen mitä haluavat. Tehäväkannusteet palkitsevat lähinnä sisäisesti, sillä kun työ on mielenkiintoista ja haasteellista, työntekijät motivoituvat työskentelemään lujemmin mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttäisi. Työntekijät voivat turvautua ylimääräisiin ponnisteluihin saadessaan tehdä kykyjään vastaavaa sekä arvokasta työtä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 39–40.)

Sisäiset palkkiot ovat pitkäaikaisia kestoiltaan ja niistä voi muodostua motivaation lähde pysyvästi. Ulkoiset palkkiot ovat taas kestoltaan lyhytaikaisia. Tarvetta ulkoisten palkkioiden saamiseksi ilmenee sisäisiä palkkioita enemmän. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät useimmiten alemman asteen tarpeita. (Ruohotie 1998, 38.)

2.3 Tarpeet, odotukset ja havainnot

Tarve on määritelmän mukaan sisäinen epätasapainon tila, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeissa esiintyvä vaihtelu sekä tarpeiden suhteellinen voimakkuus tietyssä hetkessä vaikuttavat ihmisen suoriutumista työtehtävistä ja ihmisen työhalua. Tarpeet voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka ovat toimeentulotarpeet, kasvutarpeet ja liittymistarpeet. Tämä kolmitasomalli vastaa Alderferin kolmitasoteoriaa. Se on osoittautunut hyväksi malliksi monissa työhön sopeutumiseen ja tarpeiden tyydyttämiseen liittyvissä kysymyksissä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 34.) Näiden tarpeiden välillä vallitsee kiertokulku. Ylemmällä tasolla olevan tarpeen tyydytyksen puute tekee sitä tarvetta aiemmat tarpeet tärkeämmäksi. Paluu alemman tarpeen tason on väliaikaista, sillä työntekijä mahdollisuuden tullessa pyrkii tyydyttämään ylemmän tason tarpeita uudelleen. (Ruohotie 1998, 51.)

Toimeentulotarpeet käsittävät ihmisen elämiselle välttämättömät tarpeet kuten esimerkiksi itsesäilytystarpeet sekä nälän ja janon tyydyttämisen tarpeet. Myös turvallisuustarpeet kuuluvat toimeentulotarpeisiin. Liittymistarpeet tarkoittavat niitä tarpeita, joihin liittyvät ihmisen suhteisiin toisten ihmisten kanssa, jotka hän kokee merkittäväksi. Tarpeeseen nivoutuu liittymismotiivi (rakkaus, toveruus ja

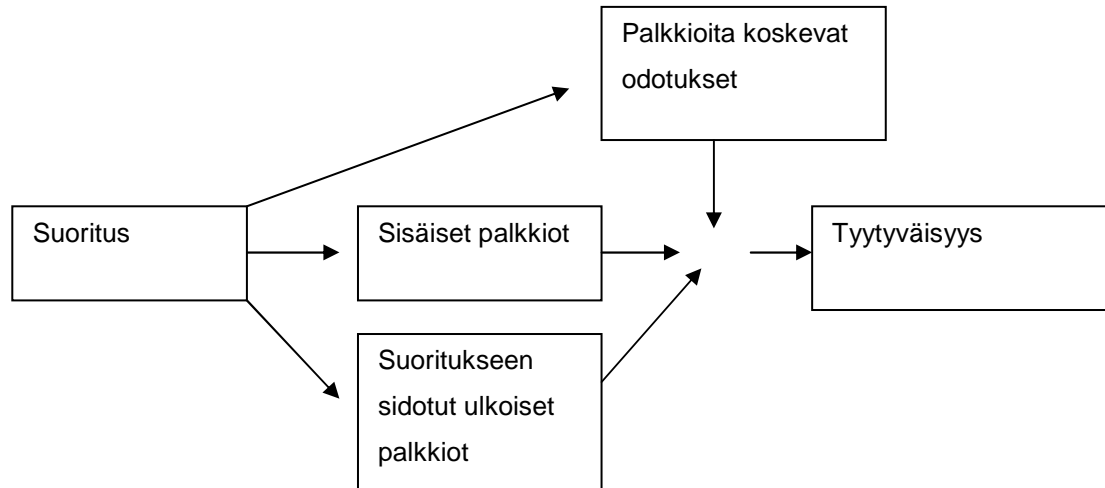
yhteenkuuluvuus), kilpailumotiivi (halu kilpailla parempiensa tai vertaisensa kanssa) ja valtamotiivi (halu hoivata ja auttaa muita ihmisiä sekä vaikuttaa heihin). Kasvutarpeet tarkoittavat ihmiseen itseensä liittyviä tarpeita eli minän tarpeita. Minän tarpeita ovat suoritustarve, itsensä toteuttamisen tarve ja pätemisen tarve, joka tarkoittaa itsetehostuksen ja riippumattomuuden tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 34.) Tarpeiden ja kannusteiden vuorovaikutus ilmenee yksinkertaisesti. Tarpeet määräävät, millaiset tekijät ovat työntekijälle kannusteita. Kannusteiden avulla voidaan tyydyttää työntekijän tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 36.)

Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi työmotivaation vaikuttavat myös odotukset ja havainnot. Tässä tapauksessa odotuksella tarkoitetaan tietyn tarpeen tyydytävyyden tai palkkion saavuttavuuden astetta. Se perustuu ihmisen aikaisempiin kokemuksiin ja havaintoihin. Ihmisen havaintomekanismi selittää työn asettamat vaatimukset eli miten haasteellinen tai vaativa itse työ on. Työn täytyy olla sopivan haastavaa, jotta se on motivaation kannalta edullista. Ei siis liian vaikeaa tai liian helppoa. Havaintomekanismi tunnistaa myös palkkioiden saatavuuden (miten todennäköistä ihmisen on mahdollista saada työstä palkkiota). Se muodostaa välinearvon. Lopuksi havaintomekanismi tulkitsee palkkioiden arvon mitä työstä saadaan. Toisin sanoen miten todennäköistä ihmisen on saavuttaa tarpeitaan vastaavia kannusteita. Tätä kutsutaan myös nimellä yllykearvo. (Peltonen & Ruohotie 1987, 36.)

2.4 Suoritus ja tyytyväisyys

Motivaatio ja tyytyväisyys ovat eri asioita. Ne kuitenkin nivoutuvat läheisesti yhteen. Tyytyväisyys on seurausta suorituksen palkitsemisesta. Motivaatio on riippuvainen mm. odotuksista palkkiota kohtaan. Suorituksen ja tyytyväisyyden välillä ei kuitenkaan ole syy-seuraus-suhdetta. Tasoerot suorituksessa johtavat erilaisiin palkkioihin, joka johtaa eroihin tyytyväisyydessä. Tyytyväisyys kokonaisuutena ei ole välttämättä suoritukseen sidottujen ulkoisten ja sisäisten palkkioiden tyytyväisyyden summa. Palkkion vaikutus määräytyy niiden koetusta oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, mitä ihmisen tulisi

omasta mielestä palkkiokseen saada. Tyytyväisyyden ja suorituksen välille tulee positiivinen riippuvuus, jos palkkiot seurausta suorituksesta ja ihminen havaitsee sen oikeudenmukaisesti. (Ruohotie 1998, 46–47.)



Kuvio 2. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välinen yhteys (mukaillen Ruohotie 1998, 47).

Tyytymättömyyden ja suorituksen välillä näyttää olevan selvempi yhteys kuin edellä mainittuun tyytyväisyyden ja suorituksen välillä. Tyytymättömyys johtaa toiminnallisen häiriöiden lisääntymiseen. Se puolestaan johtaa työn heikkoihin tuloksiin, jotka voivat aiheutua mm. välinpitämättömyydestä, poissaoloista tai huolimattomuudesta. Kun on kyse kyvykkäämmästä ihmisestä, mitä enemmän palkkiota hän odottaa, sitä suurempi mahdollisuus on, että hän pettyy odotuksissaan. Ihmiset, jotka ovat vähemmän kyvykkäämpiä, voivat odottaa vähemmän työltään ja vähemmän palkkioita työstään. Siten myös pettymykset voivat jäädä vähäisemmäksi. Tämä johtaa siihen, että palkkiot, joita ei sidota suoritukseen aiheuttava tyytymättömyyttä lahjakkaille ihmisille ja tyytyväisyyttä vähemmän lahjakkaille ihmisille. (Ruohotie 1998, 49.)

3 Motivaatioteoriat

3.1 Varhaiset motivaatioteoriat

Monen motivaatioteorian juuret ovat nautinnonhaluisuudessa eli hedonismissa. Sen mukaan ihmiset pyrkivät etsimään mielihyvää ja välttämään mielihyvästä ja kipua. Se toimi yleisenä käyttäytymisen selitysmallina 1700- ja 1800-luvuilla. Hedonismin periaatteet alkoivat ohjata empiiristä käyttäytymistutkimusta 1900-luvulle tultaessa. Monet 1900-luvun motivaatioteoreetikot rupesivat kuitenkin kritisoimaan hedonismin periaatteita suoraviivaisiksi ja heidän mielestään sen varaan ei voitu rakentaa ihmisen käyttäytymisen teoriaa. (Juuti 2006, 39–40.)

Vuonna 1879 psykologian oppi-isäksi kuvattu Wilhelm aloitti psykologiset laboratorionkokeensa. Hän yritti selvittää tietoisuuden sisältöä ja rakennetta. Hän pyrki löytämään kokemuksen perusosat, pyytäessään yksilöitä analysoimaan omiin ajatuksiin vajoamisen (introspektion) avulla kokemuksiaan ja jakamaan kokemukset mahdollisimman pieniin osiin. Vuonna 1913 behavioristi Watson väitti, että introspektion ei ollut riittävän tieteellinen ja tarkka tapa tarkastella käyttäytymistä. Vuonna 1943 robotiikkainsinööri Hull kirjoitti, että ihminen on kuin robotti, joka säätelee toimintaansa itse. Hull oli lukenut Watsonin kirjoituksia ja piti ihmisen käyttäytymistä mekaanisena. Hän kehitti viettiteorian (drive theory). Sen mukaan käyttäytyminen määräytyy automaattisesti ihmisen aikaisen ärsyke-reaktiohistorian mukaan. Hänen mukaan käyttäytyminen voitiin selittää kaavalla $\text{Pyrkimys} = \text{Vaikutin} \times \text{Tapa} \times \text{Palkkiot}$. Vuonna 1908 McDougall selitti ihmisen käyttäytymistä vaistojen avulla ja määritteli vaistot synnynnäisiksi ja psykologisiksi tiloiksi, jotka määrittelevät sen, kuinka ihminen havaitsee ärsykeitä sekä kuinka hän käyttäytyy niiden varassa. (Juuti 2006, 40.)

Freudin vuonna 1915 julkaisemansa kirjan mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaavat motiivit, jotka ovat alitajuisia eli tiedostamattomia. Freudin mukaan ihminen ei ole aina tietoinen omista tarpeistaan ja hänen toimintaansa ohjaa usein torjutut toiveet. Freud loi teoriansa havainnoissaan neuroottisia potilaita.

Huomionarvoista Freudin teoriassa on, että toiminnot, jotka liittyvät todellisuuteen ja harhakuviin, voivat toimia tyydytyksen tuottajina. (Juuti 2006, 41–42.)

Hahmopsykologit, kuten Köhler ja Koffka olivat sitä mieltä, että käyttäytymistä eivät ohjaa yksittäiset motiivit. Käyttäytyminen on heidän mukaansa seurausta kokonaisuuksien ja osien välisestä suhteesta. Hahmopsykologien mukaan havaintojen tulkinta ei ole mahdollista, jos havaintoja ruvetaan jakamaan osiin. Henkilön kokemusten tulkinta on mahdollista vain, jos kiinnitetään huomiota kokonaisuuteen. (Juuti 2006, 42.)

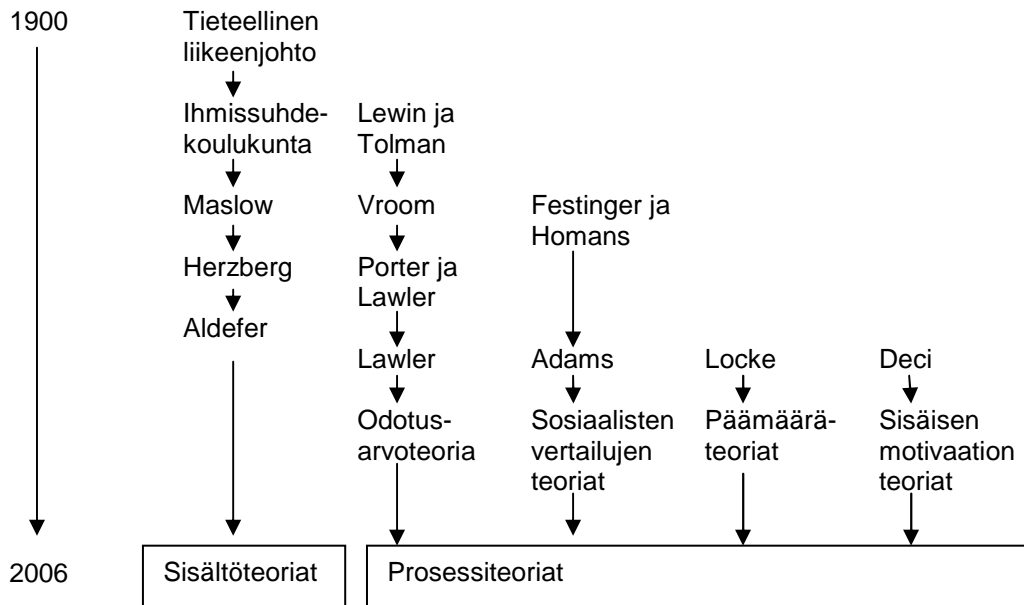
Motivaatioteoriat eivät yksistään selitä työmotivaation monimutkaista prosessia, mutta niiden ymmärtäminen auttaa näkemään syvällisemmin ihmisten työkäyttäytymistä. Ne auttavat myös löytämään keinoja ja ratkaisuja motivaation lisäämiseen organisaatiossa. (Viitala 2004, 155.)

Varhaiset motivaatioteoriat luovat hyvän pohjan tarkastella ihmisen työmotivaatiota. Ihminen on esitetty monimutkaisena oliona varhaisissa teorioissa. Näissä teorioissa ihminen joutuu elämänsä aikana valitsemaan monista vaihtoehdoista, toimii alitajuistensa motiivien ja vaistojensa varassa sekä tietoisien pyrkimysten kanssa. Teoriassa ihminen nähdään mystisenä ja osittain rationaalisenä olentona, joka on kiinnittyneenä elämään. Nämä teoriat ovat heijastuneet työmotivaatiota kuvailemiin teorioihin, jotka on tehty myöhemmin. Työmotivaatioteoriat voidaan jakaa sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. (Juuti 2006, 43.)

Motivaatiota on selvitty monista eri näkökulmista. Nämä lähestymistavat voidaan jakaa kahteen pääluokkaan. Ensimmäinen luokka on teorioita, jossa motivaation lähtökohtana pidetään tarpeita ja niiden tyydyttämistä. Toinen luokka on teoriat, jotka etsivät selityksiä motivaatiolle ajatusrakenteista ja tietorakenteista. Näitä kutsutaan myös kognitiivisiksi teorioiksi. (Viitala 2004, 155)

Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, Alderferin tarvemalli ja McClellandin suoritusmotivaatioteoria edustavat tarvelähtökohtaista tarkastelua. Tavoitteenasetusteoria, kohtuullisteoria ja odotusteoria selvittävät tietorakenteita motivaation taustalla. Näitä kutsutaan myös nimellä prosessiteoriat. (Viitala

2005, 155) Viimeisen sadan vuoden aikana teoriat ovat kehittyneet seuraavasti (kuvio 4).



Kuvio 4. Työmotivaatioteoriat sadan vuoden aikana (Juuti 2006, 43).

3.2 Sisältöteoriat

Maslow ryhmittelee ihmisen perustarpeet viiteen ryhmään. Ryhmät ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Nämä luokat ovat hierarkkisessa järjestyksessä suhteessa toisiinsa. Ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemmat tarveluokka tai – luokat ovat tyydytetty. Ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet ja alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet. Esimerkkinä, jos ihminen voi fyysisesti huonosti, hän ei motivoitu älyllisestä itsensä kehittämisestä. tai luomistyöstä. (Viitala 2004, 155–156.)

Fysiologisiin tarpeisiin kuuluu esimerkiksi jano, nälkä, uni, vaatetus, lämpö ja suoja. Työyhteisössä nämä tarpeet tarkoittavat liikunta, ruokailu, työterveydenhuolto, lepotauot ja palautuminen. Ne tyydyttävät ihmisen fysiologisia tarpeita. Turvallisuuden tarpeet käsittävät suojautuminen tunne-elämän haitoilta ja fyysisiltä haitoilta sekä varmuus. Myös vaaran välttäminen kuuluu turvallisuuden tarpeisiin. Varma työpaikka, ergonomia ja hyvä työturvallisuus kuuluvat työyhteis-

sön turvallisuuden tarpeisiin. Sosiaaliset tarpeet tarkoittavat hyväksyntää, rakkautta, ystävyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja välittämistä sekä tarvetta toimia ryhmässä. Työyhteisössä sosiaaliset tarpeet ilmenevät tiimeinä, ryhminä, me-henkenä ja hyvinä esimies-alais-suhteina. Itsenäisyys, itsekunnioitus, tunnustus, asema, kiitoksen saaminen, muiden antama kunnioitus ja arvostus sekä saavutukset kuuluvat arvostuksen tarpeisiin. Työyhteisössä arvostuksen tarpeita voidaan tyydyttää palautekäytännöillä, tavoitteilla ja niiden saavuttamisella, kehityskeskusteluilla sekä palkitsemisella. Itsensä toteuttamisen tarpeet tarkoittavat saavutuksia, kehittymistä, luovuutta, henkistä kasvua sekä tiedon määrän lisääntymistä. Työyhteisössä itsensä toteuttamisen tarpeita ovat työnilo, urakehitys, sitoutuminen, itsensä toteuttaminen työpaikalla ja tunne oman työn osaamisesta. (Lämsä & Hautala 2004, 82.)



Kuvio 5. Maslow'n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2004, 82).

Maslow'n tarveteorian mukaan palkan kannustearvo häviää, kun fysiologiset eli elämiselle välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tarpeet ovat tyydytetty. Kun nämä tarpeet ovat tyydytetty, ei niiden enää katsota vaikuttavan työkäyttäytymiseen. Tässä teoriassa esimerkiksi palkka nähdään perustarpeiden tyydyttämisen välineenä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44.)

Herzberg käsittelee teoriassaan läheisemmin motivaatiota työn yhteydessä kuin Maslow. Herzberg erittelee teoriassaan tarpeet, jotka ihminen voi tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Hän luo myös mallin työn rikastamiseen, joka auttaa soveltamaan teoriaa työhön ja näin ollen parantamaan motivoimisen edellytyksiä. (Viitala 2004, 156.)

Herzbergin tutkimusten tärkein sanoma on, etteivät tyytymättömyys ja tyytyväisyys ole saman ulottuvuuden vastakkaisia ääripäitä. Tämä tarkoittaa sitä, että poistamalla tyytymättömyyden syyt, ei saada ihmistä tyytyväiseksi. Tyytyväisyyteen tarvitaan ihmisen omia motivaatiotekijöihin vaikuttavia toimenpiteitä. Tähän ilmiöön kuuluu myös se, että ihminen voi olla tyytyväinen ja tyytymätön samalla aikaa. (Ruohotie 1998, 101.)

Kaksifaktoriteoria määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta (Viitala 2004, 156). Herzbergin teoriassa kannusteet jaetaan kahteen ryhmään, jotka ovat motivaatiotekijät ja hygieniatekijät. Tyytyväisyyttä aiheuttavat motivaatiotekijät, jotka siten motivoivat ihmistä tehokkaisiin suorituksiin. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ovat hygieniatekijöitä, jotka eivät motivoi ihmistä. (Ruohotie 1998, 68.)

Hygieniatekijöihin eli työn ulkoisiin olosuhteisiin kuuluvat esimerkiksi status, esimies-alaisuus, palkkausjärjestelmä, työyhteisön ilmapiiri, hallinto ja menettelytavat sekä työpaikan ihmissuhteet, turvallisuus, siisteys ja varmuus. Herzberg kutsuu näitä asioita siis hygieniatekijöiksi. Ne eivät itsessään aiheuta hyvää työsuoritusta ja ne aiheuttavat tyytymättömyyttä, jos ne ovat huonolla tolalla. Hygieniatekijät enemmin poistavat tyytymättömyyttä ja työsuorituksen esteitä kuin motivoivat työsuoritukseen. Hyvin hoidettuna ne niitä ei huomaa kukaan, mutta huonosti hoidettuna ne hankaavat työyhteisöä. (Viitala 2004, 156.)

Työ itsessään on motivaatiotekijä, joka on toinen perusulottuvuus Herzbergin kaksifaktoriteoriassa. Työn sisältöön liittyviä tekijöitä hän kutsuu tehtävätekijöiksi. Ne tuottavat itse motivaation. Tehtävätekijöitä ovat työ itsessään, työssä koettut saavutukset, vastuu, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä saatu tunnustus ja uralla etenemisen mahdollisuudet. Työ voi parhaimmillaan mahdollistaa

työntekijän sisäisen kasvun ja kehityksen. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat siihen, että pyrkii työntekijä työssään hyvään työsuoritukseen. Motivaatiotekijöiden puuttuminen työstä johtaa työntekijän mekaaniseen suoritukseen ja pahimmillaan niukkaan rimanylitykseen. Ylemmän tason tarpeet tyydytetään todennäköisesti työn ulkopuolella, jos työ sisällöllisesti köyhää ja muuten rutiininomaista. (Viitala 2004, 156–157.)

Alderfer esittää, että on olemassa kolme päätarvetta, jotka vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Ensimmäinen tarve on olemassaolon tarve. Tähän tarpeeseen liittyvät fyysiset ja turvallisuuteen liittyvät asiat. Toinen tarve on yhteenkuuluvuuden tarve ja siihen vaikuttavat arvostuksen tarpeet sekä sosiaaliset tarpeet. Viimeinen ja kolmas tarve on kehittymisen tarve, johon liittyvät esimerkiksi itsearvostuksen ja muilta saatavan arvostuksen tarve, henkilökohtaisen kehittymisen ja kasvun tarve sekä tarve käyttää luovia kykyjä. (Viitala 2004, 157.)

McClellandin suoritusarvoteoria kiinnittää huomiota arvokompleksiin ja sen ilmenemismuotoja ovat halu ottaa haasteellisia riskejä ja osoittaa oma erinomaisuus. Myös tarve konkreettiseen ja välittömään palautteeseen kuuluvat siihen. Tunnusomaista sille on myös halu kantaa vastuuta omista tekemistä ja rohkeus ruveta innovatiiviseen toimintaan sekä pyrkimys asettaa toiminnalle tiukkoja aikatauluja. McClelland sitoo yhteen persoonallisen kehittymisen ja siinä ilmenevän voimakkaan suoritusmotiivin sekä omatoimisuuden kasvattamisen. McClellandin mielestä suoritusarvo ja siihen motiivikompleksi liittyy alitajuntaan. (Ruohotie 1998, 53–54.)

McClellandin mukaan suoritusmotivaatio vaihtelee eri ihmisten välillä voimakkaasti ja erityisesti yrittäjillä se on voimakas. Korkean suoritusmotivaation omaavat ihmiset nauttivat tilanteista, jossa tehtävät ovat sopivan vaikeita, luovuudelle on tilaa, toiminnassa voi suuntautua tulevaisuuteen ja menestymistä voi mitata tai siitä saa selkeän palautteen sekä henkilökohtaisella ponnistelulla voi vaikuttaa menestymiseen. Ihmisten suoritusmotivaatiota voi vahvistaa McClellandin mukaan tehtävien haastavuutta lisäämällä ja koulutuksen keinoin. Niin sanottujen sisäisten yrittäjien arvostuksissa, palkka toimii enemmän palautteena tehdystä työstä kuin motivaattorina. (Viitala 2004, 157.)

3.3 Prosessiteoriat

Vroomin teoria lähtee olettamuksesta, että ihminen pyrkii toiminnassaan aina maksimoimaan nautintoa ja hyötyä sekä minimoimaan tuskaa ja harmia. Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihminen arvioi suorituksen ja ponnistuksen välistä yhteyttä sekä suorituksen ja siitä saatavan palkkion välistä suhdetta sekä palkkion arvoa. Teorian mukaan motivoitumiseen työssä vaikuttaa, millainen käsitys ihmisellä on omasta vaikutusvoimasta ja omista kyvyistään. Odotusarvoteoria olettaa, että ihminen lisää työtahtiaan, jos hän uskoo ponnistuksiaan lisäämällä vaikuttavansa suorituksen kasvuun. Jos kuitenkin lisäponnistus ei ihmisen mielestä tuota enemmän tai parempaa tulosta, ei hän siihen ryhdy. Myös palkkio vaikuttaa ihmisen haluun ponnistella enemmän. Ihminen pyrkii nostamaan suoritustaan, jos odotettavissa on lisäpalkkioita tai kannustimia, joilla on hänelle merkitystä. (Viitala 2004, 158.) Odotusarvoteoriolla on juurensa klassisissa ihmisen valintakäyttäytymistä tutkivissa talousteorioissa ja Lewin ja Tolmannin teorioissa ja siinä onkin aineksia hahmopsykologiasta ja rationaalisesta ihmiskäsityksestä (Juuti 2006, 49).

Porter ja Lawler muuttivat vuonna 1968 Vroomin mallia siten, että motivaation ja työtyytyväisyyden väliset yhteydet tulivat selitetyksi. He väittivät motivaation, työtyytyväisyyden ja työsuorituksen olevan erillisiä muuttujia. Perinteisesti oletettiin, että työtyytyväisyys johtaa korkeaan motivaatioon ja suoritukseen. He väittivät, että muuttujien väliset eivät ole sellaisia, kun perinteisesti oletettiin. Porterin ja Lawlerin mukaan suoritus johtaa tyytyväisyyteen sekä henkilöllä pitää olla valmius suoriutua tehtävästään ja työsuoritukseen ei riitä pelkkä motivaatio. Heidän mallin mukaan pyrkimykset eivät johda suoraan tiettyyn suoritustasoon. Pyrkimykset kuvaavat sitä energiaa, jota ihminen on valmis käyttämään tiettyyn tehtävään. Ihmisen pyrkimykset riippuvat olemassa olevien palkkioiden määrästä ja siitä, miten todennäköisesti ihminen arvioi ne saavansa. Motivaation lisäksi työsuoritukseen vaikuttavat työntekijän käsitykset ja valmiudet, mitä hänen työtehtävässään tulisi tehdä. (Juuti 2006, 51–53.)

Lawler kehitti odotusarvoteoriaa vuonna 1973 todeten, että ihmisen työkäyttämiseen vaikuttavat tekijät tulisi jaotella toisaalta pyrkimys-suoritus-odotuksiin ja

toisaalta suoritus-tuloksen-odotuksiin. Muuten Lawler käyttää odotusarvoteoriasta tuttuja käsitteitä. (Juuti 2006, 53)

Ihmisten väliset vertailut vaikuttavat heidän käyttäytymiseen. Oikeudenmukaisuusteorian, joka käsittelee ihmisten välisiä sosiaalisia vertailuja, mukaan ihmisen reaktiot siihen millaista palkkioita muut ihmiset saavat riippuvat palkkioiden arvosta ja siitä miten suuresti ihminen niitä palkkioita arvostaa sekä siitä, missä tilanteessa henkilö on. Teorian mukaan ihmisen reaktiot riippuvat myös siitä, millaisia panoksia ihminen on käyttänyt saadakseen nuo palkkiot. Sosiaalisen vuorovaikutuksen teorioissa oletetaan, että ihminen pyrkii vuorovaikutukseen liittyvien panosten ja palkkioiden osalta tiettyyn tasapainoon. (Juuti 2006, 55.)

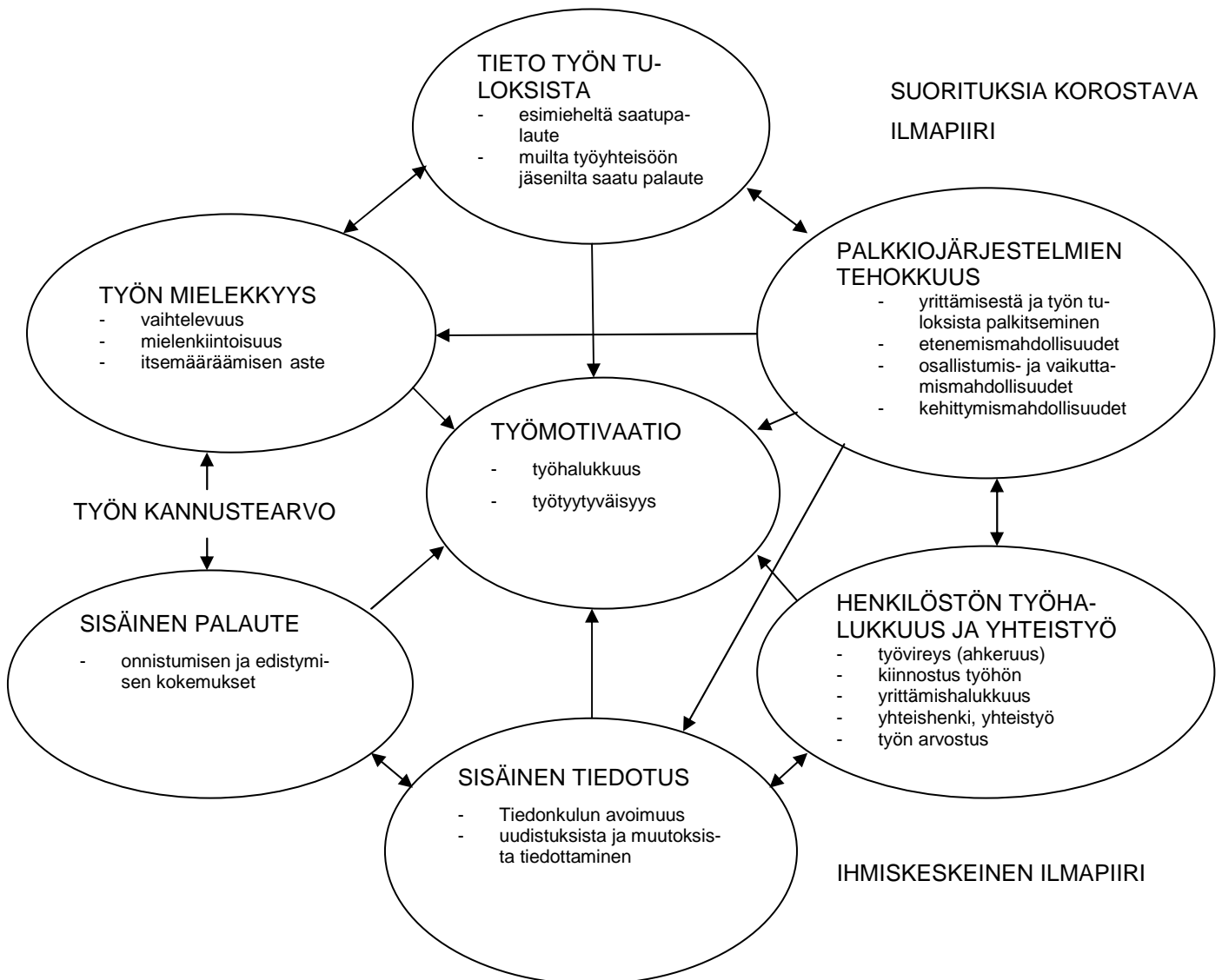
Adamsin kohtuullisuusteoria on yksi kuuluisimmista sosiaalisen vuorovaikutuksen teorioista ja se rakentuu Homasin sosiaalisten vertailujen teorialle ja Festingerin kognitiivisen dissonanssin teorialle (Juuti 2005, 56). Kohtuullisuusteoriassa ihminen hakee kohdalleen kohtuullisuutta suhteessa muihin ihmisiin, joka tarkoittaa vertailua ihmisen oman panostuotosyhtälönsä muiden vastaaviin. Vastiketta punnitaan omien panosten, koulutuksen, kokemuksen ja yrittämisen suhdetta saamansa vastikkeeseen. Vastikkeita ovat palkka, asema, arvostus ja muut taloudelliset hyödyt. (Viitala 2004, 159.) Henkilö on tyytyväinen, kun hän havaitsee vertailujen tuloksen osoittavan, että hän saa suorittamiinsa panoksiinsa nähden suhteellisen oikeudenmukaisia palkkioita (Juuti 2006, 56).

Locken tavoitteenasetantateoria on vaikuttanut paljon nykyisiin johtamistapoihin tavoitejohtamisen nimellä. Teorian mukaan ihminen parantaa suorituksia ja motivoituu, kun hänelle asetetaan tarpeeksi mitattavissa oleva selkeä tavoite. Se, että ihminen hyväksyy tavoitteen ja uskoo saavuttavansa sen, on tärkeää motivaatiolle. Jo pelkkä tavoitteen asettaminen parantaa ihmisen motivaatiota teorian mukaan. Ulkoisia palkkioita ei tarvita teorian mukaan ollenkaan. Tavoitteenasetantateorian mukaan työteho paranee tavoitteiden saavuttamista koskevan palautteen mukana sekä hyvän suoritustason lisääminen ja säilyttäminen vaativat palautteenantoa. (Viitala 2004, 158.)

Henkilö on sisäisesti motivoitunut, kun hän tekee tiettyä toimintaa itsensä vuoksi ja ilman, että hän saa toiminnastaan ulkoisia palkkioita. Tyypillisesti sisäisesti motivoitua toimintaa on harrastustoiminta. Decin mukaan ihminen ryhtyy toimintaan, joka on sisäisesti motivoitunutta, koska ihminen haluaa tuntea itsensä itsenäiseksi ja kompetentiksi. Decin oletukset sisäisesti motivoituneeseen käyttäytymiseen ovat henkilön pyrkimykset hakea tiettyä optimaalista tasoa haasteilleen ja henkilö pyrkii kohtamaan ne haasteet sekä pienentämään niistä aiheutuvaa inkongruenssia. Decin mukaan käyttäytyminen voi olla joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoivaa. Hänen motivaatiomallinsa perustuu oletukseen, että ihminen kokee tietoiselle tasolle tulleet motiivit ajatuksina ja tietoisuutena siitä, että niiden avulla hän voi saada tulevaisuudessa mielihyvää. Decin sisäisen motivaation teorian merkitys käytännön näkökulmasta on tärkeä silloin, kun mietitään sisäisten ja ulkoisten palkkioiden merkitystä ihmisen motivaatioon. (Juuti 2006, 61–62.)

4 Työhön vaikuttavat motivaatiotekijät

Käsittelen opinnäytetyössäni työmotivaatioon liittyviä tekijöitä, koska se vaikuttaa paljon siihen, miten ihminen motivoituu työssä ja mitä hän odottaa työltä. Ruohotien työmotivaatioteorian mukaan työhalukkuus ja työtyytyväisyys kuuluvat työmotivaatioon keskeisesti. Työmotivaation vaikuttavat työn mielekkyys, tieto työn tuloksista, palkkiojärjestelmän tehokkuus, sisäinen tiedotus, sisäinen palaute sekä henkilöstön työhalukkuus ja yhteistyö. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat työn kannustearvo sekä ihmiskeskeinen ja suorituksia korostava ilmapiiri. Kaikkiin näihin edellä mainittuihin asioihin liittyy tärkeällä tavalla myös esimiestaito. (kuvio 6.)



Kuvio 6. Työmotivaation vaikuttavat tekijät (Mukaiillen Peltonen & Ruohotie 1987, 73).

4.1 Palkitseminen motivaatiotekijänä

Palkkiojärjestelmien tehokkuus tarkoittaa henkilöstön havaintoja, siitä millaiset edellytykset organisaatiossa on luotu henkiselle kasvulle ja osallistumiselle. Se tarkoittaa myös sitä, miten oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti palkkiot sidotaan suoritukseen. (Ruohotie & Honka 1999, 50.) Palkkiojärjestelmän te-

hokkuus muodostuu osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista, kehittymismahdollisuuksista sekä työn tulosten palkitsemisesta (kuvio 6).

Palkan kannustavuus työntekijälle perustuu, että se tyydyttää monia ihmisen tarpeita. Palkalla tyydytetään perustarpeita, jotka ovat välttämättömiä elämiseen. Sillä tyydytetään myös arvostuksen, vallan ja suoriutumisen tarvetta. Jossain tapauksissa se saattaa lisätä myös sisäistä motivaatiota. Palkka ei kuitenkaan tyydytä itsensä toteuttamisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Palkan merkitys kannustimena vaihtelee riippuen ihmisistä, koska se riippuvainen yksilön varallisuudesta, arvoista ja taloudellisista tarpeista. Tärkeä kannustin palkka on matalatuloisille ihmisille ja korkeapalkkaisille ihmisille se voi toimia pätemisen tarpeena. (Peltonen & Ruohotie 1991, 39.)

Palkkakannustimen vaikutus vaihtelee eri ryhmien kesken. Sen merkitys ihmiselle vaihtelee yksilön tarpeiden mukaan. Esimerkiksi se on tärkeää ihmiselle, joka haluaa tyydyttää perustarpeitaan. Palkan suuruus vaikuttaa sen merkityksen, sillä korkeatuloiselle ihmiselle palkka ei ole niin merkityksellinen työssä. Palkan merkityksellisyyteen vaikuttaa myös työntekijän työn luonne ja ammattitaso. Esimerkiksi johtajille palkka merkitsee vähemmän kuin tavalliselle työntekijälle. Heikon suoriutumistarpeen ihmiset pystyvät työskentelemään lujasti taloudellisten palkkioiden eteen. Heikko suoriutumistaso tarkoittaa vähempää halua menestyä. Yleisesti voidaan sanoa, että ihminen, jolla korkeat tulot, ei pidä palkkaa tärkeänä kannustimena työssään. (Peltonen & Ruohotie 1991, 40.)

Palkan kannustavuus ihmiselle perustuu myös palkan porrastamiseen oikeudenmukaisuutta pidettävien ja tuottavuutta edistävien perusteiden mukaan. Palkat on pyritty porrastamaan erilaisten pätevyyserojen, työsaavutusten ja työn vaativuuserojen mukaan. Pätevyyserot ovat samaa tai samankaltaista työtä tekevien ihmisten työpanoksissa syntyviä henkilökohtaisia eroja. Nämä tulisi aina ottaa huomioon palkkaa määrittäessä. Työsaavutuserot ovat kuin pätevyyseroja ja työsaavutukseen perustuvia palkkaustapoja on laadittu kokonainen ryhmä, joka on toisin sanoen suorituspalkka. Työn vaativuustekijä tarkoittaa työn vaikeuden ja työolosuhteiden ottamista huomioon palkkauksessa. Tunnusmerkit

tehokkaalle palkkiojärjestelmälle ovat tuottavuutta edistävät palkkaperusteet ja oikeudenmukaiseksi koetut palkkasuhteet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 42–43.)

Palkkaus tuntuu yksilöstä oikeudenmukaiselta, kun henkilö havaitsee tasapainon muiden ja oman panos-tuotos-suhteiden välillä. Oikeudenmukaisuus voi vaikuttaa jopa enemmän palkkausjärjestelmän tehokkuuteen kuin suoritukseen sidottu palkka. Yksilö kokee palkan epäoikeudenmukaiseksi, jos tuotos-panos-suhde koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Liian suuri tai liian pieni palkka heijastuu työhön määrällisinä ja laadullisina muutoksina. (Peltonen & Ruohotie 1991, 46.)

Tilanteessa, jossa palkitseminen on avointa ja palkitsemisen riippuvaisuus on yhdenmukaista yksilön suorituksesta, pienennetään vääriä odotuksia. Se myös vähentää yhteishenkeä vahingoittavaa arvailua kunkin työyhteisön jäsenen työsuorituksen riittävydestä. Hyvän tuloksen saanut työntekijä on palkittava, koska sillä annetaan viesti, että tässä yrityksessä ponnistelu kannattaa. (Ruohotie & Honka 1999, 57.) Motivaatio- ja suoritustaso ovat korkeampia suorituspalkkauksessa kuin aikapalkkauksessa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 43).

Palkitsemisjärjestelmiin on pitkään etsitty oikeaa ratkaisua. Ydinkysymykseen oikeasta palkkiojärjestelmästä löytyy vastaus tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Palkitsemisen keinoja on useita. Niitä ovat mm. palkka, palkkiot, luovuuden sekä itsensä kehittämisen vapaus, lisähaasteet, vastuut ja viestitetty kiitos sekä arvostus. Muita palkitsemisen keinoja ovat myös rahanarvoiset muut edut, kuten työsuhdeauto, -asunto, -puhelin, ulkomaanmatkat sekä terveyspalvelut. Palkitsemiskulttuurin pitäisi olla helposti tulkittavissa ja läpinäkyvä. Tällainen kulttuuri vaati yrityksen henkilöstöltä ja johdolta avointa keskustelua. Keskustelusta tulisi ilmetä millaista toimintaa yritys odottaa ja millaisesta toiminnasta palkitaan. (Viitala 2004, 269–270.) Etuja rajoittaa kuitenkin verotus, etenkin autoetua käytettäessä. Palkan lisäksi jotkut arvostavat myös edullisin eduin tai alhaisemmalla korolla myönnettyä lainaa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 45–46.) On yrityksiä, jotka palkitsevat työntekijöitään taitojen kehittämisestä. Tällöin työntekijät voivat saada osaamisensa laajentamisesta tai syventämisestä bonuksen tai palkankorotuksen. Työntekijän arvo on entistä suurempi yritykselle,

koska hänen osaamistaan voidaan hyödyntää paremmin ja monipuolisemmin. (Ruohotie & Honka, 1999, 71.)

4.2 Palaute motivaatiotekijänä

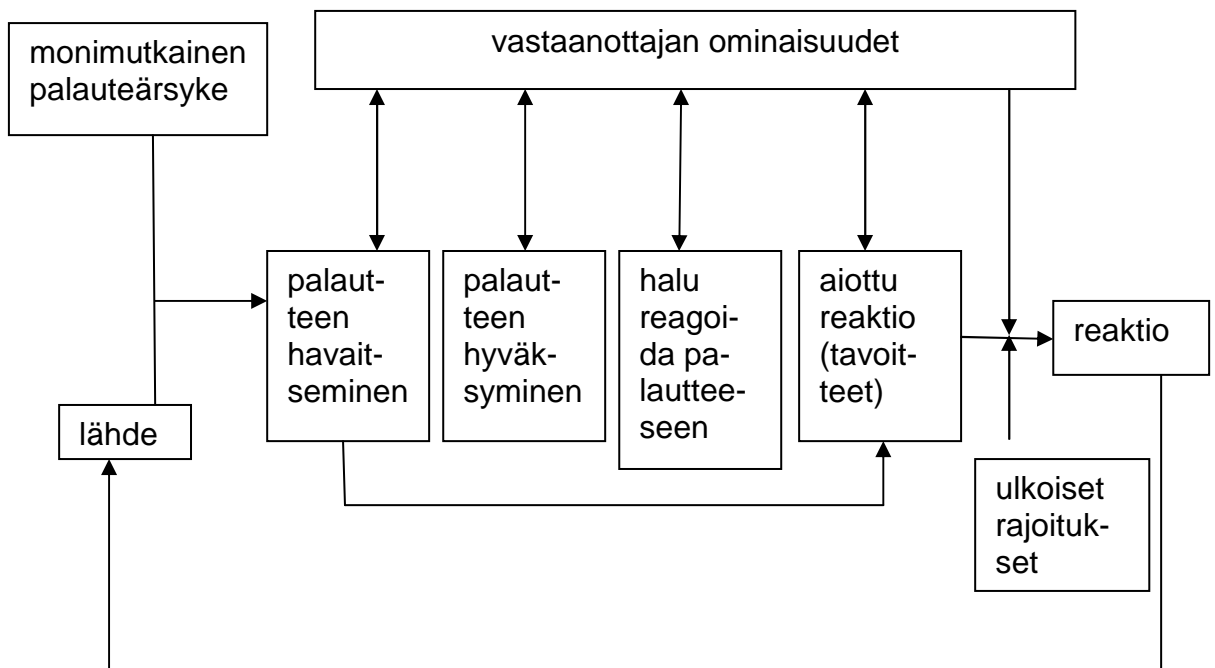
Palaute tarkoittaa yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestä. Yksilölle palaute tiedottaa mahdollisista palkkioista ja rangaistuksista sekä siitä, miten yksilön tulee toimia. Suorituksesta saatu palaute on tärkeää motivaation kannalta, koska se vetoaa yksilön ylemmän tason tarpeisiin. (Peltonen & Ruohotie 1991, 76.)

Ulkoisen palaute parantaa työntekijän, ryhmän ja organisaation tuloksia, koska sen avulla voidaan korjata tapahtuneita virheitä. Sen avulla voidaan ratkaista ja tunnistaa ongelmia. Se parantaa työmotivaatiota ja selkiyttää tavoitteita. (Peltonen & Ruohotie 1991, 68.) Palautesysteemin tehokkuus usein riippuu siitä, miten sitä käytetään. Palautteen antaminen ei sinänsä takaa positiivisia tuloksia. Työkäyttäytymistä koskeva palaute voidaan jakaa kahteen osaan, työsuoritusta koskevaan ja tulostavoitteiden saavuttamista koskevaan palautteeseen. Tulostavoitteisiin perustuvia ilmaisimia pidetään yleisesti parempina, koska ne tuottavat tarkempaa tietoa. Subjektiiiviset työnsuorituksen mittarit kuten aloitekyky ja vastuuntunto ja niiden arviointi liittyy laaja-alaisiin suorituksen osatekijöihin ja persoonallisuuden piirteisiin, jotka ovat vaikeammin määriteltävissä. (Ruohotie & Honka 1999, 84–85.)

Ulkoisesta palautteesta puhutaan silloin, kun ihminen saa palautetta muilta ihmisiltä. Ulkoisen palautteen vaikutus ihmisen käyttäytymiseen riippuu siitä, mikälainen on palautteen antajan valta-asema ja luotettavuus. Ulkoisen palautteen havaitseminen riippuu neljästä tekijästä, jotka ovat suorituksen ja siitä saadun palautteen välinen aika, palautteen laatu, palautteen toistavuus sekä yksilön odotukset. Palautteen hyväksyminen riippuu siitä, miten tarkan kuvan palaute antaa työntekijän suorituksesta. Hyväksyminen riippuu seuraavista tekijöistä: palautteen antajan ominaisuudet, palautteen laatu, palautteen antamisen joh-

donmukaisuus sekä vastaanottajan ikä ja työkokemus. (Ruohotie & Honka 1999, 89–90.)

Palaute ei johda toivottuun tulokseen aina, koska palautteen vastaanottaja voi tulkita palautteen väärin tai ei hyväksy sitä. Olennaista on se, miten vastaanottaja tulkitsee palautteen ja palautteen antamaa tietoa, jota pitää arvioida vastaanottajan näkökulmasta ja hänen omien kokemusten mukaan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 77.)



Kuvio 7. Palaudemalli (Peltonen & Ruohotie 1991, 77).

Säännöllistä ja jatkuvaa palautetta tuottava palautesysteemi parantaa organisaation tehokkuutta oikein käytettynä. Se on arvokas johtamisen väline. Palaute, joka koskee työprosessia ja -suoritusta, luo myönteisiä asenteita työpaikan jäsenissä. Palautteen tehokkuus riippuu myös esimiehen kannustuksesta alaisiaan etsimään ja hankkimaan aktiivisesti tietoa esimerkiksi kokouksien ja palaverien yhteydessä. Myönteisiä palautteen vaikutukset ovat silloin, kun työntekijä ymmärtää ja osaa tulkita saamaansa palautetietoa. Heidän tulee olla myös motivoituneita käyttämään saamaansa informaatiota hyväksi. Avaintekijä tehokkaan palautesysteemin toimivuuteen ja sen parantamiseen on esimies, jolla on kokemusta, harjaannusta ja halua. Palautesysteemin kehittäminen ja ylläpitämi-

nen onnistuu vain, jos kaikki osapuolet, jotka tarvitsevat palautetta, osallistuvat siihen. Osallistuminen parantaa tiedon relevanssia ja vähentää siihen kohdistuvaa vastustusta. (Peltonen & Ruohotie 1991, 70.)

Työntekijä saa tietoja palautetta eri lähteistä kuten yrityksen henkilöstöltä, kuten esimieltä, työtovereilta ja alaisilta. Työ itsessään voi antaa palautetta esim. onnistumisien ja epäonnistumisien kokemusten kautta. Työntekijä voi antaa myös itse palautetta itselleen arvioidessaan omaa työsuoritustaan. Palaute tarkoittaa työntekijän saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Se tiedottaa palautteen vastaanottajalle mahdollisista rangaistuksista ja palkkiosta sekä miten työntekijän täytyy toimia. Sosiaaliset palkkiot ovat tärkeä palkkioiden ryhmä. Niillä tarkoitetaan kiitosta, rohkaisua, huomaavaisuuden osoitusta tai rohkaisua. Suorituksesta saatu palaute on hyvin tehokas kannuste, sillä se vetoaa työntekijän ylimmän tason tarpeisiin. (Ruohotie & Honka 1999, 88.)

Yrityksen henkilöstö on tärkeä lähde, josta ihminen saa palautetta työstään, koska henkilöstö arvioi ja havainnoi muiden ihmisten käyttäytymistä työpaikalla. Esimiehet, työtoverit ja alaiset joskus jopa asiakkaat ovat lähteinä palautteelle, jota saadaan työpaikalla. Myös ihminen itse voi antaa itselleen palautetta arvioidessaan omaa suoritustaan. Suorituksen arviointiin vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet kuten esimerkiksi itseluottamus ja aikaisemmat kokemukset. (Ruohotie & Honka 1999, 88.)

Palaute rohkaisee tekemään enemmän ja siksi kielteinen ja myönteinen palaute on tärkeää. Tunnustus hyvästä työstä johtaa kiinteämpään sitoutumiseen yritykseen. Rakentava palaute taas kannustaa työntekijää tarttumaan töihinsä paremmin ja kehittää omia kykyjään. (Hagemann 1991, 66.)

Työ itsessään voi tuottaa tietoa ihmisen työn tuloksista. Tieto on välitöntä ja tarkkaa tietoa ja niitä tietoja ovat esimerkiksi edistymisen ja onnistumisen kokemukset. (Peltonen & Ruohotie 1987, 76.) Työstä saatu sisäinen palaute voi motivoida ihmistä tehokkaammin kuin perinteinen ulkoa päin saatu palaute (Ruohotie & Honka 1999, 88).

4.3 Työyhteisön vaikutus työmotivaatioon

Organisaation ilmapiiri määräytyy sen mukaan, miten henkilöstö havainnoi organisaatiota. Ilmapiiri vaikuttaa työpaikan työtyytyväisyyteen, työn tuloksiin ja ennen kaikkea työmotivaatioon. Ilmapiiri vaikuttaa miten todennäköisenä työntekijä pitää työlleen asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja miten palkitsevaksi työntekijä kokee työnsä. Työyhteisön ilmapiiri on riippuvainen yksilöllisistä ja objektiivisista piirteistä sekä työasenteista. Yksilöllisiä piirteitä ovat esimerkiksi älykkyys, koulutus, sosioekonominen asema ja palveluajanpituus. Objektiivisiä piirteitä ovat organisaation rakenne, koko kulttuuri, toimintaa ohjaavat tavoitteet ja johtamistyyli. (Peltonen & Ruohotie 1991, 89–90.)

Työyhteisön ilmapiiriä on vaikea kuvata tai rajata. Se on asia, minkä takia työntekijä voi olla valmis ponnistelemaan yli vaaditun työpanoksen. Hyvä työilmapiiri pitää yllä korkeaa motivaatiota, lisää työtyytyväisyyttä ja saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. Tekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisön hyvään ilmapiiriin, on vaikea osoittaa luotettavasti. (Ruohotie & Honka 1999, 119.)

Ilmapiiri on myös yrityksen inhimillisintä aluetta ja se on osa organisaation kulttuuria. Ilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Se voidaan kokea joko huonona tai hyvänä, ahdistavana tai innostavana. Oppivaan organisaation kulttuuriin liitetään usein luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Hyvä ilmapiiri yrityksessä voi parhaimmillaan tyydyttää ihmisen liittymistarpeita sekä antaa ihmisille tunteen merkityksellisyydestä omaan rooliin ja työhön. (Viitala 2004, 63–64.)

Suoritusmotivaatiota herättävälle ilmapiirille on tyypillistä mm. henkilökohtaisen vastuun korostaminen ja aloitteellisuuden salliminen. Yritys voi myös synnyttää liittymismotivaatiota. Sille olennaisia asioita ovat mm. henkilösuhteiden suosiminen sekä tien ja rohkaisun antaminen ja työntekijän tunne työryhmän hyväksyttynä jäsenenä. (Ruohotie & Honka 1999, 120.) Jos ryhmällä on yhteinen visio työpaikalla, se auttaa ryhmän sitoutumista yhteisiin päämääriin ja vision pitäisi olla ryhmän arvojen kanssa sopusoinnussa (Viitala 2004, 64).

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden työhalukkuutta määräävät työn kannustearvo sekä ihmiskeskeinen ja suorituskeskeinen ilmapiiri (Peltonen & Ruohotie 1991, 92–93). Ihmiskeskeinen ilmapiiri riippuu siitä, miten hyvin ihmisten välinen yhteistyö ja sisäinen tiedotus organisaatiossa toimivat. Työn kannustearvoon vaikuttaa missä määrin työ tuottaa edistymisen ja onnistumisen kokemuksia sekä miten mielenkiintoiseksi ihminen kokee työnsä. Missä määrin henkilöstö saa palautetta työstä sekä miten oikeudenmukaiseksi ja tehokkaaksi organisaatiossa oleva palkkiojärjestelmä koetaan. (Peltonen & Ruohotie 1987, 74.)

Ei ole olemassa yhtä muita parempaa ilmapiiriä. Tavoiteltava ilmapiiri riippuu yrityksen tavoitteista, jotka ohjaavat sen toimintaa. Ilmapiiriä voidaan tarkastella yksilötasolla, jolloin on kyseessä psykologinen ilmapiiri, ja ryhmätasolla. Ihmiskeskeinen ilmapiiri luo yritykseen korkean työtyytyväisyyden. Suoritusorientoitunut ilmapiiri toimii parhaiten silloin, kun korkea tuottavuus on yrityksen päämääränä. Se vaikuttaa tuottavuuteen ja työsuoritukseen. Ihmiskeskeisestä ilmapiiristä suorituskeskeinen ilmapiiri eroaa siinä, että se rohkaisee työntekijöitä korkeisiin suoritustavoitteisiin ja luovaan toimintaan. Yksilötasolla tuloksena voi olla korkea suoritusmotivaatio. Loppujen lopuksi molemmat ihmiskeskeinen ja suorituskeskeinen ilmapiiri johtavat positiivisiin ryhmäasenteisiin ja hyvään työtyytyväisyyteen. (Ruohotie & Honka 1999, 122–123.) Suorituskeskeinen ja ihmiskeskeinen ilmapiiri ovat tärkeitä, jos yrityksen tavoitteena on hyvä tuottavuus. Ihmiskeskeinen ja suorituskeskeinen ilmapiiri luovat korkean työtyytyväisyyden ja myönteisen ryhmäasenteen ilmapiiriä. (Viitala 2004, 64.) Työn kannustearvo tarkoittaa ihmisen omiin kokemuksiin perustuvaa käsitystä siitä, miten mielenkiintoista, itsenäistä ja vaihtelevaa hänen työnsä on. Se tarkoittaa myös sitä, missä määrin työ itsessään tuottaa työskentelyn tuloksista. Työskentelyn tuloksia ovat toisin sanoen edistyksen ja onnistumisen kokemukset. (Ruohotie & Honka 1999, 50.)

Edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta organisaatiosidonnaisuuden tavoittelussa. Jos työntekijät hyväksyvät organisaation tavoitteet, haluavat ponnistella yrityksen menestymisen puolesta ja arvostavat organisaation jäsenyyttä, tarkoittaa se henkilöstön sidonnaisuutta organisaatioon. Työpaikan sosiaalinen yhteisö on tärkeä työmotivaatiotekijä. Tuloksellinen toiminta edellyttää usein yhteis-

henkeä ryhmässä, halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi, auttamishalua ja yhteistä vastuuta. (Peltonen & Ruohotie 1991, 93.)

4.4 Esimiehen vaikutus työmotivaatioon

Esimestaitojen kehittäminen on tärkeässä asemassa alaisten työmotivaatiota nostettaessa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 93). Johtaminen liittyy organisaation suunnitteluprosessissa syntyneiden strategioiden valvontaan ja toimeenpanoon. Johtamiseen kuuluu organisointi, toimeenpano, suunnittelu ja valvonta. Johtaminen onkin vuorovaikutusprosessi, jonka avulla yritetään vaikuttaa ryhmän toimintaan, jotta jokin päämäärä saataisiin saavutettua. Vuorovaikutusprosessi on ryhmässä vapaaehtoisen yhteistoiminnan aikaansaamista, jotta toiminnot toteutetaan ja organisoidaan päämäärähakuisesti ja koordinoitusti. Lyhyesti sanottuna johtaminen onkin kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutussuhde. Suhteessa vaikutusvalta on jakautunut epätasaisesti. Siihen liittyy myös tiedollista, taloudellista ja tunteenomaista vaihdantaa. Suhde on jatkuva prosessi ja se vaikuttaa käyttäytymiseen. Johtaminen on myös enemmän toimintaa kuin ihmisten ominaisuus. (Juuti 2006, 160–161.)

Johtaminen edellyttää ihmiseltä ihmisluonnon tunteenomaisten ja rationaalisten elementtien huomioonottamista. Esimiehet, jotka pystyvät yhdistämään johtamisessa ihmisten tarpeen struktuureille ja tunteelle, että saavutetaan järkevältä kuulostavia päämääriä menestyvät. Ihmisten haluavat myös tunteita siitä, että heistä pidetään, kunnioitetaan sekä arvostetaan. Esimiehen ei tulisi liikaa painottaa ihmisten tai asioiden johtamista. Esimiehen tulisikin kyetä yhdistämään ihmisten tunteet tehtävän vaatiman suoritussuuntaisen toimintaan. Asiapainotteen toiminta pyrkii saamaan aikaan jonkin tuotteen tai palvelun. Se vaatii järkipäätä, koordinoitua ja päämäärähakuista toimintaa johtajalta. Kun taas ihmiskeskeinen toiminta näkee ihmiset tuloksentekijöinä ja pyrkii luomaan yhdessä ihmisten kanssa visioita, joilla on innokkuutta ja sitoutumista lisäävä vaikutus. Visio palvelee ihmisiä heidän pyrkiessään saavuttamaan päämääriään. (Juuti 2006, 161.)

Suuri osa esimiehen työstä on viestintää erilaisissa tilanteissa kuten neuvottelut asiakkaiden kanssa, keskustelut työyhteisön jäsenten kanssa sekä yhteyden pitäminen ylempään johtoon ja muihin yksiköihin. Esimies keskittyy ongelmien ratkaisuun viestinnässä. Esimiehen työnä on myös auttaa työryhmiä ja työntekijöitä yksilöinä saavuttamaan tavoitteita. Muutosten aikaan saaminen on myös yksi esimiehen töistä ja ihmisten erilaisten päämäärien hyödyntäminen kuuluu myös esimiestaitoihin. Esimiestyö on palvelutehtävä ja se tarkoittaa ihmisten onnistunutta organisointia ja heidän parhaiden puolien löytämistä. (Juuti 2006 161–162.)

Esimiestaito on enemmänkin saavutus kuin syntymälahja. Hyväksi esimieheksi kehittyminen on vaikeasti ennustettava ja monimuotoinen tapahtuma. Esimieheksi kehittymistä ohjaavat aiemmat mahdollisuudet ja kokemukset sekä persoonallisuus ja koulutus. Jokaisella ajalla on omanlaiset johtajat ja johtajatrendit. Johtajuudessa on kuitenkin ydintä, joka säilyy muuttumattomana vuosikymmenten ajan sekä kestää ajan paineen. (Ruohotie & Honka 1999, 184.)

Hyvän esimiehen ominaisuuksia on lähes mahdoton kuvailla yksiselitteisesti, mutta hyvän johtajan viideksi pätevyysalueeksi voidaan luetella päämääräsuuntautuneisuus, johtamistaito, inhimillisten voimavarojen kehittäminen, muiden huomioon ottaminen ja ryhmätoimintojen johtaminen. (Ruohotie & Honka 1999, 185.) Esimiestaitojen kehittäminen on avainasemassa, kun puhutaan työmotivaation kohottamisesta (Peltonen & Ruohotie 1987, 74). Älykkyys, maskuliinisuus ja ulospäin suuntautuneisuus ovat myös johtamistaitoon liittyviä piirteitä. Piirteet, jotka eivät ole johtamistaidon kannalta merkittäviä, ovat empaattisuus, hallitsevuus, sovinnollisuus ja konservatiivisuus. (Ruohotie & Honka 1999, 186.)

Esimiehen keskeinen tehtävä on saada työskentelemään henkilöstö yrityksen toimintasuunnitelman ja tavoitteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvän esimiehen on oltava päämääräsuuntautunut. Esimies joutuvat luomaan toimintasuunnitelmia, määrittelemään tavoitteita sekä tekemään päätöksiä erilaisten resurssien käytöstä. Lisäksi esimies ratkaisee yrityksen toimintaa vaikeuttavia ongelmia. Nämä edellä mainitut tehtävät edellyttävät esimieheltä riskinottoa ja käsitystä tavoiteltavista tuloksista. Resursseja koskevia päätöksiä jälkeen

esimiehen on ratkaistava yksityiskohtaisemmin miten resurssit jaetaan ja organisoidaan, jotta päätetyt tavoitteet voidaan saavuttaa. Esimiehen on esitettävä ideoita, suunniteltava strategiaa, tuotekehittelyä ja markkinointia sekä kiinnostua johdettavien tarpeista ja tavoitteista. Itse tuloksiin päästään ihmisten avulla ja esimiehellä pitää olla kyky koordinoida kokonaisten osastojen ja työryhmien toimintaa. Esimiehen tehtäviä tässä tapauksessa ovat yhteistyön edistäminen, resursseja ja toimintaa koskevien ongelmien ratkonta, informaation onnistuminen ryhmien välillä. Esimiehen on luotava ylpeyttä, yrityssidonnaisuutta ja uskollisuutta, jotta henkilöstö työskentelisi yrityksen tavoitteiden hyväksi. (Ruohotie & Honka 1999, 185–186.)

4.5 Viestinnän merkitys työmotivaatioon

Tietoa yrityksessä on oltava runsaasti ja sitä on koko ajan luotava. Informaation ylläpitoa ei ole haitaksi ja jokaisella työntekijällä yrityksessä on oltava yhtäläiset mahdollisuudet päästä käsiksi informaatioon. (Ruohotie 1998, 24.) Viestintä on tärkeä keino edistää osaamista yrityksessä. Viestinnän avulla levitetään asioita, joilla halutaan vaikuttaa organisaation yksilöiden taitoihin, tietoihin, asenteisiin, organisaation kulttuuriin sekä yhteiseen tietovarastoon. Tärkeiden viestien pitäisi olla organisaatiossa kaikkien ulottuvilla sekä näkyvästi ja ymmärrettävästi esillä. Viestinnästä vastaavat kaikki organisaation jäsenet. Organisaation tulisi tarjota työntekijöilleen tietoja, jotka vaikuttavat strategiseen tasoon sekä operatiiviseen ja yksilön toimintaan. Mitä läpinäkyvämpää viestintä organisaatiossa on, sitä paremmin työntekijät voivat toimia tavoitteiden suuntaisesti. Tällaista koko henkilöstön tietoa ovat esimerkiksi yrityksen strategia, visio, konkreettiset tavoitteet, tulossa olevat muutokset, taloudellinen tilanne, tilauskanta, uudet asiakkaat, uudet innovaatiot, saadut tunnustukset, työilmapiirinkyselyn tulokset sekä avoimet työpaikat, sisäiset siirrot ja uudet työntekijät. Esimerkkinä läpinäkyvyydestä on yrityksen taloudellisen tilanteen ja kustannusrakenteiden tarkka selvittäminen työntekijöille. Parempaan lopputulokseen päästään, kun tilanne selvitetään, kuin sitä peitellään. Varsinkin muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Väärät huhut ja pelot syntyvät usein, kun tiedosta on puute

muutostilanteessa. Ajantasaisuus viestinnässä on tärkeää muutostilanteissa, vaikka mitään tiedotettavaa ei olisikaan. (Viitala 2004, 217–220.)

Viestintä tarvitsee järjestelmiä ja suunnitelmallisuutta. Viestintää leimaa yleensä spontaanius ja se on yrityksen toiminnassa aina läsnä. Viestintästrategian ja –politiikan avulla voidaan varmistua tietystä viestinnän vähimmäistasosta. Suunnitelmallisen viestinnän avulla yrityksen energiaa ei kulu jokaisessa viestintätilanteessa tietyn toimintamallin luomiseen, vaan asioita voidaan hoitaa rutiinin turvin. Viestintästrategiaa tehdessä päätetään mitä asioita halutaan levittää, kenen tietoisuuteen, mitä kanavia käytetään sekä millä periaatteella se tehdään. (Viitala 2004, 217.)

Viestintä ei ole enää yrityksessä erillinen asiakokonaisuus. Se on jatkuvaa toimintaa ja siihen osallistuu jokainen organisaatiossa työskentelevä. Jokaisella on vastuu tiedottaa asianomaiselle taholle omaa työkenttää koskevista merkityksellisistä asioista. Sisäistä viestintää ovat esimerkiksi talouskatsaukset, tiedotteet organisaatiota koskevista muutoksista, sisäinen lehti, ilmoitukset henkilöstöä koskevista muutoksista ja viestintäjärjestelmät ylläpito- ja kehittämisasiat. Organisaation viestintäjärjestelmä voivat perustua yhteen tai useampaan kanavaan, joita ovat esimerkiksi sisäinen radio, ilmoitustaulut, kirjeet, lehdet, neuvottelut, tiedotustilaisuudet sekä henkilökohtainen keskustelu. (Viitala 2004, 218.)

Järjestelmällistä ulkoista viestintää tarvitaan ulkoisten sidosryhmien takia. Ulkoisen viestinnän muotoja ovat esimerkiksi yritysesitteet, lehdistötiedotteet, vuosikertomukset ja yhteydet tiedotusvälineisiin. Usein ulkoinen viestintä on markkinointia, mutta sillä on myös tärkeä merkitys yrityksen henkilöstölle. Ulkoinen viestintä muokkaa sisäistä yrityskuvaa ja yrityskulttuuria. (Viitala 2004, 219.)

Tehokkainta viestintää on kaksisuuntaisuutensa ansiosta henkilökohtainen viestintä. Ilmoitustauluista ja lehtitiedotuksesta on siirrytty entistä enemmän avoimeen viestintään. (Viitala 2004, 219.) Avoin viestintä tarkoittaa sitä, että tieto menee vapaasti joka suuntaan organisaatiossa. Niin alhaalta ylös kuin ylhäältä alas. Työntekijät haluavat tietää, mitä ja miksi esimiehet heiltä odottavat teke-

vän. Sekä miten paljon ja mitä vaikuttavaa yrityksen ulkopuolella ja muilla osastoilla on tekeillä, joka saattaisi vaikuttaa heidän omaan työhönsä. Varsinkin johdon tärkeänä tehtävänä on varmistaa, että tieto liikkuu yrityksessä vapaasti. Esimiehen sanat ja teot avoimen viestinnän suhteen ei tule olla ristiriidassa. (Hagemann 1991, 51.) Keskeinen huolenaihe nykyään onkin tarpeellisen tiedon käyttö oikealla aikaa ja oikeaan paikkaan (Viitala 2004, 219).

4.6 Työn sisällön vaikutus työmotivaatioon

Työn sisältö vaikuttaa keskeisesti työntekijän motivaatioon. Motivaatioon vaikuttaa missä määrin henkilö sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät itselleen haasteiksi ja missä määrin hän kokee työnsä itselleen sopivaksi. On myös merkittävää, että henkilö kokee onnistuvansa, menestyvänsä sekä kehittyvänsä pyrkiessään kohti päämääriä, jotka liittyvät työprosessiin. (Juuti 2006, 66.)

Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, kun työ täyttää tietyt vaatimukset. Kannustavan työn luovat asiat kuten työn vaatimien taitojen moninaisuus, työn merkityksellisyys, työtehtävän sisällön mielekkyys, mahdollisuus itsenäiseen toimintaan ja palaute työn tuloksista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 75.)

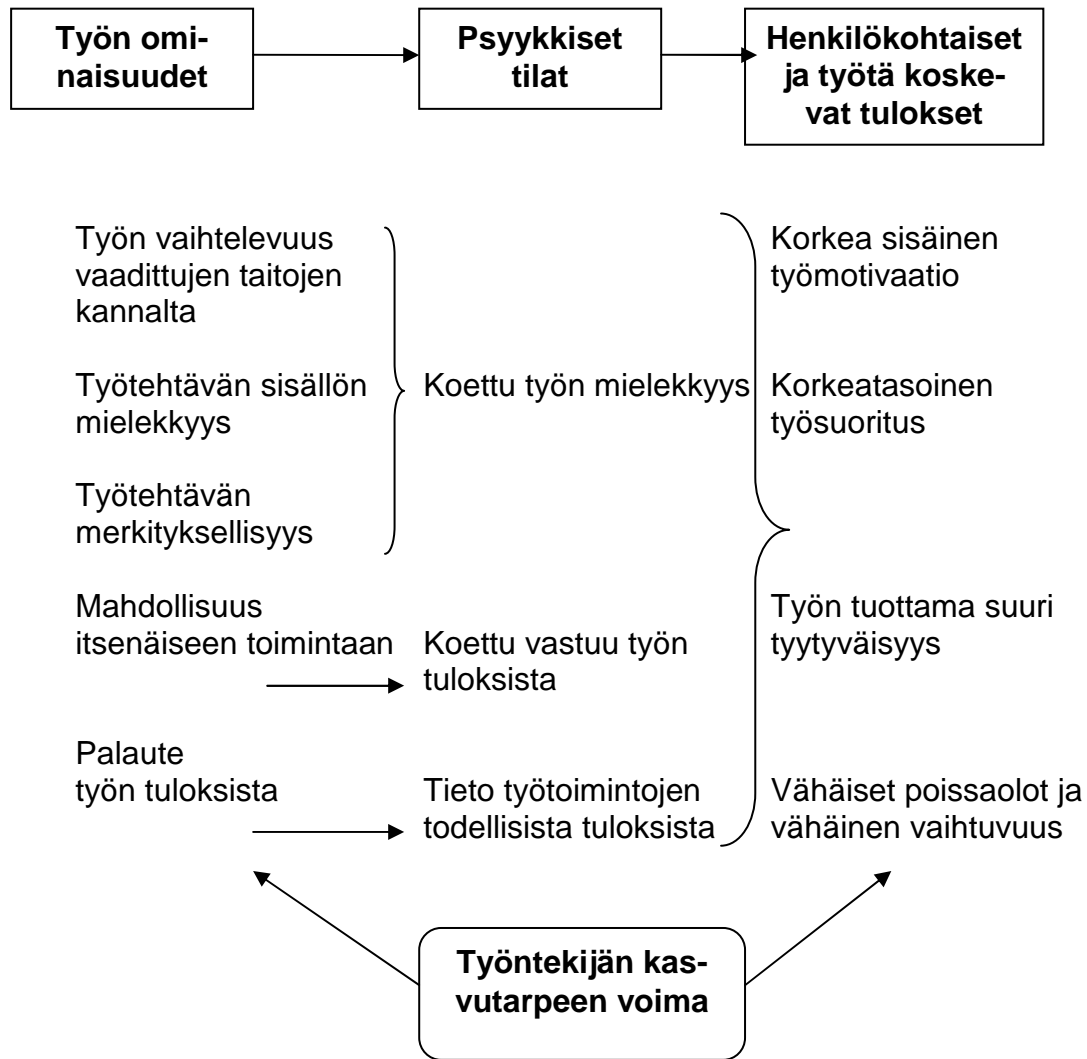
Työn taitojen moninaisuus tarkoittaa sitä, missä määrin työn suorittaminen edellyttää eri toimintoja sekä erilaisten kykyjen ja taitojen käyttöä. Liian yksinkertaiset tai vastavuoroisesti liian monimutkaiset työtehtävät eivät kannusta työntekijää. Työ koetaan yleensä mielekkääksi, kun työ on vaativaa sekä edellyttää taitojen ja kykyjen käyttöä melkein äärirajoille asti. Työn merkityksellisyys on sitä, missä määrin työ vaikuttaa toisten ihmisten elämään ja työhön, joko organisaatiossa tai sen ulkopuolella. Ihminen kokee työnsä mielekkääksi, kun hän kokee, että hänen työnsä vaikuttaa toisten ihmisten hyvinvointiin. (Peltonen & Ruohotie 1987, 75.)

Työn suorittaminen alusta loppuun näkyvin suorituksin tarkoittaa työkokonaisuuden suorittamista. Työtehtävän sisällön mielekkyys tarkoittaa sitä, missä määrin työ edellyttää edellä mainittua työkokonaisuuden suorittamista. Työko-

konaisuuden suorittaminen kokonaan lisää työn mielekkyyttä enemmän kuin vain pienen osasuorituksen tekeminen. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan tarkoittaa, sitä miten ihmisellä on mahdollisuus suunnitella aikataulunsa vapaasti ja itsenäisesti. Siihen kuuluu myös ihmisen vapaus valita työmenetelmänsä ja missä määrin hän voi ottaa osaa tavoitteiden asetteluun. Palaute työn tuloksista vaikuttaa myös työn mielekkyyteen. Työntekijä saa palautteen avulla tiedon miten hyvin hän suoriutunut työstään. (Peltonen & Ruohotie 1987, 75–76.)

Työn vaatimien taitojen moninaisuus, työtehtävän sisällön mielekkyys ja työn merkityksellisyys määräävät sen miten mielekkääksi työ koetaan. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan osoittaa sen, missä määrin työntekijä tuntee vastuunsa työnsä tuloksista sekä olevansa tilivelvollinen. Palaute työn tuloksista ilmaisee missä määrin yksilö on tietoinen työnsä tehokkuudesta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 76.)

Työntekijän työtehtävät tulisi suunnitella siten, että hänen vaatimukset otetaan järjestelmällisesti ja tietoisesti huomioon. Tästä käytetään nimeä työn muotoilu. Työn muotoilu aiheuttaa parhaimmassa tapauksessa motivaation parantumista sekä työntekijän taidot ja kyvyt otetaan paremmin huomioon. Käytetyimpiä työn muotoilun keinoja ovat työn rikastaminen ja laajentaminen. Työn laajentaminen tarkoittaa, että työhön lisätään uusia toimintoja. Kuten esimerkiksi peräkkäisiä työvaiheita yhdistetään isommiksi kokonaisuuksiksi. Työn rikastamisessa työntekijän omaa osuutta työn valvonnassa ja suunnittelussa lisätään. (Peltonen & Ruohotie 1991, 106–107.)

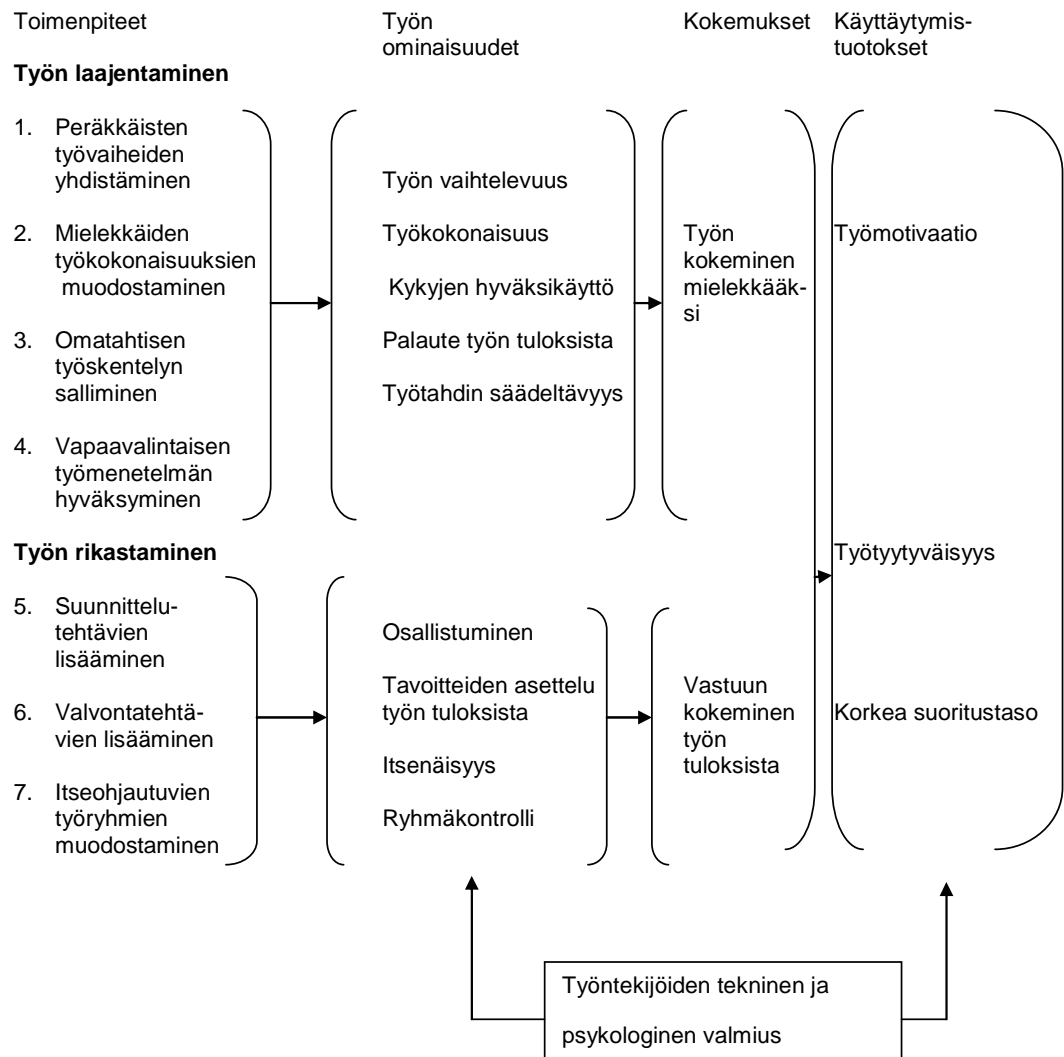


Kuvio 8. Malli työn ominaisuuksien ja työn tuottamien tulosten välisistä suhteista (Peltonen & Ruohotie 1991, 104).

Jos työntekijällä on halu vaativampiin työtehtäviin, mutta työ itsessään ei kannusta riittävästi, voidaan tietyillä toimilla lisätä työtyytyväisyyttä, suoritus- ja työmotivaatiota. Näitä toimia ovat peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen, mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostaminen, omatahtisen työskentelyn salliminen, vapaavalintaisen työmenetelmän hyväksyminen, itseohjautuvien työryhmien muodostaminen sekä suunnittelu- ja valvontatehtävien lisääminen. (Peltonen & Ruohotie 1991, 107–108.)

Työn muotoilun termiä käytetään, kun puhutaan työtehtävien suunnittelusta siten, että siinä otetaan huomioon työntekijän vaatimukset järjestelmällisesti ja tietoisesti. Oikealla tavalla toteutettuna työn muotoilu aiheuttaa motivaation paranemista, koska työntekijän kyvyt ja taidot hyödynnetään silloin paremmin. Työn rikastaminen ja laajentaminen ovat käytetyimpiä työn muotoilun keinoja.

Työn rikastamisessa lisätään työntekijän omaa osuutta työtehtävän valvonnassa ja suunnittelussa. Työn laajentaminen tarkoittaa sitä, että työtehtäviin lisätään uusia toimintoja. Tällainen voi olla esimerkiksi peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen laajemmaksi kokonaisuudeksi. (Peltonen & Ruohotie 1991, 106–107.)



Kuvio 9. Työn muotoilun malli (Peltonen & Ruohotie 1987, 79).

Työn laajentaminen käsittää neljä kohtaa, jotka ovat peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen, mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostaminen, omatahtisen työskentelyn salliminen ja vapaavalintaisen työmenetelmän hyväksyminen. Peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen tarkoittaa lyhyiden peräkkäisten työvaiheiden yhdistämistä siten, että niistä syntyy työkokonaisuus, joka on miellyttävä. Mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostaminen tarkoittaa työntekijän kykyä valmistaa alusta loppuun kokonainen tuote tai tuotteen osakokonaisuus sekä

tarkistaa lopullinen tuote. Tällainen järjestely antaa työntekijälle suoriutumisen ja pätemisen tunteen sekä tuottaa hänelle palautetta työn tuloksista. Omatahtisen työskentelyn salliminen tarkoittaa sitä, että työntekijä voi säädellä työskentelynsä nopeutta. Tämä antaa työntekijälle mahdollisuuden tarkistaa työnsä tuloksia ja mahdollisuuden tyydyttää samalla itsenäisyyden tarpeita. Vapaavalintaisen työmenetelmän hyväksyminen tarkoittaa, että työntekijälle annetaan hänen perehdyttämisen ja harjaantumisen jälkeen mahdollisuus valita työmenetelmänsä. Tämä antaa työntekijälle tunteen siitä, että hän ohjaa osaltaan tuotantojärjestelmää. (Peltonen & Ruohotie 1987, 77.)

Työn rikastamisen keinoja ovat suunnittelu- ja valvontatehtävien lisääminen sekä itseohjautuvien työryhmien muodostaminen. Suunnittelutehtävien lisäämisellä tarkoitetaan työntekijälle annettavaa mahdollisuutta suunnitella omaa työtään. Tämä auttaa työntekijää tyydyttämään pätemisen, vallan ja itsenäisyyden tarpeita sekä auttaa häntä sisäistämään tavoitteensa koskien työtään. Valvontatehtävien lisääminen tarkoittaa, että työntekijän annetaan mahdollisuus arvioida omia työsuorituksiaan. Sisäinen palaute on työntekijälle välitöntä ja valvontatehtävien lisäys kehittää vastuuntuntoa ja vahvistaa itsetuntoa. Itseohjautuvien ryhmien muodostaminen käsittää ajatuksen siitä, että työryhmän jäsenten annetaan itse yhteisvastuullisesti johtaa oman ryhmänsä toimintaa. Ryhmälle uskotaan organisointia, suunnittelua ja valvontaa, asioita, jotka kuuluvat esimiehen tehtäviin. Ryhmä saa enemmän itsenäisyyttä ja vastuuta, joka lisää työn kannustearvoa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 78.)

Työn laajentaminen ja rikastaminen voi myös epäonnistua. Tämä voi johtua siitä, että työntekijän ongelmia ei ole kyetty tunnistamaan. Epäonnistuminen voi myös johtua mm. järjestelmällisen arvioinnin, muutosvalmiuden ja tuen puuttumisen sekä puutteellisten tietojen takia. (Peltonen & Ruohotie 1987, 81.)

5 Nuoret ja työelämä

5.1 Sukupolvi Y

Y-sukupolvella tarkoitetaan n. 1980–2000-luvuilla syntyneitä ihmisiä. Tällä sukupolvella on useita nimityksiä kuten esimerkiksi Netti-, Nintendo-, Minä-, ja Peter Pan-sukupolvi. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.) Nämä nimitykset tulevat siitä, että sukupolven on katsottu mieltyneen viettämään pidennettyä nuoruutta vielä aikuisiässä (Alasoini 2010). Tämä sukupolvi on koulutetumpi kuin edelliset sukupolvet, joita ovat veteraanit (v.1922–1943), suuret ikäluokat (v. 1943–1960) ja X-sukupolvi (v. 1960–1980). Tämä asettaa haasteita johtamiselle, koska työpaikalla voi olla yhtä aikaa töissä useita ja erilaisia sukupolvia. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.)

Sukupolven Y ihmiset ovat urbaanin, yltäkyläisen ja globaalin media- ja markkinakulttuurin kasvatteja ja he elävät kutistuneessa maailmassa. Heidän ajatusmaailmansa on globaali ja heillä on kansainvälisiä ystäviä sekä heillä on laajat verkostot. Ajatukset työstä, työyhteisön toiminnasta ja johtamisesta poikkeavat aiempien sukupolvien odotuksista. Sukupolvella on yhteiskunnallisesti erilaiset lähtökohdat työelämään verrattuna aikaisempiin sukupolviin. Y-sukupolven on täytynyt muuttua ja on muuttava edelleen markkinoiden mukana. Kuitenkin perinteiset arvot, kuten vakituinen työ, parisuhde ja asunto, heillä on kohdallaan, vaikka luottamus työn pysyvyyteen on horjunutkin viime vuosikymmeninä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119–120.)

Y-sukupolvea kuvataan mm. kärsimättömiksi ja kiihkeiksi, mutta toisaalta he ovat nopeita, omiin kykyihin luottavia, tietoteknisesti osaavia, verkostoitumistaitoisia, ryhmähenkisiä ja vapaa-aikaa arvostavia. He toteuttavat itseään muutenkin kuin kipuamalla työpaikan organisaatiokaaviossa. Nuoret eivät halua rakentaa elämäänsä yhden työnantajan tai uran varaan. Valtaosa sukupolvesta kasvoi 1990-laman aikaan. Tämä vaikuttaa siihen, että nuoret eivät sitoudu työnantajaansa, koska he tietävät, että työnantajakaan ei sitoudu heihin. Y-sukupolvelle on tärkeää saada toimia omalla tavallaan ja työskennellä saman-

henkisten työkavereiden kanssa. Lisäksi heille on tärkeää, että työ on jännittävää ja hauskaa. Ura ja työelämä nähdään oman minän toteuttamisen jatkeena. Työttömyys ei ole heille häpeällistä, koska lopputili nähdään parempana kuin tylsä työ. Jos työpaikka menee alta he luottavat, että joku ottaa heidät kiinni, joko omat vanhemmat tai yhteiskunta. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.)

Y-sukupolven työntekijät tulevat haastamaan avoimesti yrityksen johtamismallit ja johtamisen. Sukupolven edustajat eivät pelkää lähestyä esimiestään hierarkian pelossa ja eivätkä ota asioita itsestänselvyytenä. He vaativat esimieheltä palautetta, huomiota ja tasa-arvoista kohtelua. Erityisesti esimiehen tulee olla sukupolven mielestä läsnä ja vuorovaikutteinen. Päätökset pitää tehdä nopeasti ja asioiden pitää edetä. Y-sukupolvi ei kaipaa pomoja vaan liidereitä. He ovat tottuneet aktiiviseen asioiden vaikuttamiseen ja nopeaan reagointiin. Asioiden tekeminen yhdessä on y-sukupolvelle merkityksellistä ja he ymmärtävätkin, että yhdessä saadaan enemmän aikaan. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24.)

Pääasia Y-sukupolven nuorille on, että työpaikalla on kivaa, hyvä ilmapiiri ja mukava esimies. Raha ei ole niin tyydyttävä tekijä kuin tyydytyksen saaminen omasta osaamisesta ja sen hyödyntämisestä. Tärkeää on myös palautteen saaminen niin työtovereilta kuin esimieheltä. He haluavat vastuullisia työtehtäviä nopeasti sekä haluavat tasa-arvoiseen asemaan kollegoiden kanssa, jotka ovat iäkkäämpiä. (Vesterinen & Suutarinen 2001, 120.)

Y-sukupolven työntekijöillä ei ole vielä paljon työkokemusta ja näin ollen heidän odotukset työelämästä saattavat olla liian korkeat. Työnantajille syntyy haaste säilyttää hyvä työnantajamaine y-sukupolven sosiaalisissa medioissa. Y-sukupolven työntekijä sitoutuu enemmänkin työhön kuin työnantajaan. Kokeemukset erilaisista työpaikoista ovat arvostettuja sukupolven edustajien keskuudessa. Y-sukupolven edustajien työsuhteet eivät tule olemaan kymmenien vuosien ja työnantajat tietävät sen. Jatkuva työpaikan vaihtaminen ei ole sukupolvelle ainoa vaihtoehto vaan sukupolven y edustajat haluaa vaikuttaa nykyisen työpaikkansa toimintatapoihin, työkuulttuuriin ja johtamiseen. (Ahonen ym. 2010, 24.)

Nuorten johtamisen on perustuttava asiatyylille, toisin sanoen nuoria ei voi johtaa muutosta painottaen ja kokonaisvaltaisesti. Nuoren työntekijän kanssa on edettävä työn eri vaiheita käyden ja riittävän suppeita osa-kokonaisuuksia kerrallaan käsitellen. Pääpaino on pidettävä tehtävän opettelussa ja riittävän vaiheittaisessa oppimisessa. Nuorten kaipaavat ihmislähtöisen johtamiseen kuuluvaa arvostusta ja palautetta, mutta pääpaino on pidettävä edellisessä. (Kiviranta 2010, 57.)

Nuorten työntuottavuudessa on tärkeää, että huomataan nuoren ensimmäisten työvuosien tuottavuuden rakentuminen. Vaativammassa työssä työn tuottavuus on korkeimmillaan muutamien työvuosien jälkeen. Taasen rutiinitöissä nuoren työntuottavuus on hyvä alusta asti. Mitä vaativampi tehtävä nuorella on, sitä pidempään riittävän kyvykkyyden kehittyminen työhön kestää. (Kiviranta 2010, 39.)

5.2 Tutkimuksia nuorista ja työelämästä

Suomen lasten ja nuorten säätiöiden T-Medialla tutkimus osoittaa, että työnantajista 97 % on melko samaa tai samaa mieltä siitä, että nuorten kesätyöntekijöiden asenne työtään kohtaan on hyvä. Työnantajien mukaan nuoret haluavat oppia työssään uutta. Tutkimuksen mukaan työnantajille nuoren korkea motivaatio saattaa olla jopa tärkeämpi valintaperuste yritykselle kuin nuoren koulutus tai aikaisempi työkokemus. (Suomen lasten ja nuorten säätiö 2011.)

Taloudellinen tiedotustoimisto ja T-Media selvittivät sähköisellä lomakkeella 17–29-vuotiaiden nuorten käsityksiä johtamisesta ja esimiestyöstä 13.5.2011–6.6.2011 välisenä aikana. Siihen vastasi 1734 henkilöä. Otokseen kuului lukiolaisia, ammattiin opiskelevia, yliopisto-opiskelijoita, ammattikorkeakouluopiskelijoita ja työelämään siirtyneitä nuoria. Tutkimuksensa kävi ilmi, että nuoret haluavat esimiehen, joka on joustava, kannustava ja tukee työntekijän kehittymistä. Internet ei korvaa nuorten mielestä työkavereiden ja esimiehen fyysistä läsnäoloa. Myös palautteen antaminen on todella tärkeää nuorille. Palautteen pitää olla välitöntä heti työsuorituksen jälkeen. Sen lisäksi palautteen pitää olla epävi-

rallista, runsasta ja monipuolista. Työtehtävien räätälöinti, rento ja kannustava ilmapiiri työpaikalla sekä puitteet uuden oppimiselle ja tiedon vaihtamiselle ovat tutkimuksen mukaan tärkeitä nuorille. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2011.)

Akavan erityisalat ry suoritti kesäkuussa 2010 kyselyn jäsenilleen, jossa tiedusteltiin mitä ansiotyö merkitsee, millainen on ihannetyöpaikka ja mitä ihannetyöpaikalta toivotaan. Tutkimuksessa selvitettiin mitä Akavan jäsenet pitivät johtamis- ja esimiestyön tärkeimpinä tehtävinä ja mitä esimieheltä odotetaan. Kyselyssä kartoitettiin myös sitä, millaiseksi vastaajat arvioivat vuoden 2025 työelämän ja missä työtä on silloin tarjolla. Kyselyyn vastasi 2000 Akavan jäsentä, joista viidennes oli alle 30-vuotiaita. Kyselyssä vertailtiin heidän vastauksiaan vanhempien ikäryhmien vastauksiin. Raportissa kuvataan alle 30-vuotiaitten tulokset. (Akavan erityisalat 2010.)

Akavan Erityisalojen tutkimuksessa todetaan, että nuoret pitävät vanhempia ikäryhmiä enemmän työtä keinona luoda uusia verkostoja ja mahdollisuutena sosiaaliseen yhdessäoloon. Alle kolmikymmppisten vastauksista vanhempia korostuu myös viihtyisä työympäristö ja mukavat työtoverit. Niin nuoret kuin vanhemmatkin ikäryhmät, lähes sataprosenttisesti, toivoivat työpaikalta avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. (Akavan Erityisalat 2010.)

Esimies- ja johtamistyöltä nuoret odottavat vanhempia ikäryhmiä enemmän töiden organisointia selkeiksi kokonaisuuksiksi ja alaisten auttamista oppimaan sekä kehittymään ilman pelkoa epäonnistumisesta. Palautteen antamisen tärkeyttä sekä roolien ja tehtävien määrittelyä korostavat erityisesti alle 30-vuotiaat. Yleisesti ottaen kaikkien ikäryhmien mielestä reilu, puolueeton ja tasavertainen työn organisointi sekä tarvittavan osaamisen ja tiedonkulun varmistaminen ovat tärkeimmät tehtävät, joita odotetaan johtamis- ja esimiestyöltä. Palautetta ja kannustusta kaipaa Akavan Erityisalojen tutkimuksen mukaan useampi kuin yhdeksän kymmenestä vastaajista. Nuoret kaipaavat niitä vanhempia enemmän ja naiset enemmän kuin miehet. (Akavan Erityisalat 2010.)

Akavan erityisalojen tutkimuksessa niin nuoret kuin vanhatkin asettavat luottavuuden ja oikeudenmukaisuuden tärkeimmiksi esimiehen ominaisuuksiksi. Seuraavaksi tulevat hyvät vuorovaikutustaidot ja johdonmukaisuus päätöksenteossa. Näitä ominaisuuksia arvostavat erityisesti nuoret. Kaksi seuraavaa sijaa menevät avoimuudelle sekä myönteiselle ihmiskäsitykselle ja luottamukselle. Nuoret kaipaavat esimieheltä tutkimuksen mukaan erityisesti tukemista ja kannustusta sekä valmiutta vastaanottaa palautetta. Puolet nuorista pitää erilaisten elämäntilanteiden huomioonottamista erittäin tärkeänä ominaisuutena esimiehellä. Nuoret lataavat enemmän odotuksia esimiestä kohtaan kuin vanhemmat sukupolvet. Hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat nuorten vastauksissa. (Akavan Erityisalat 2010.)

Akavan Erityisalojen tutkimuksen mukaan kuusi kymmenestä nuorimmasta ikäryhmästä pitää työtä mahdollisuutena kehittyä ja kartuttaa osaamistaan. Melkein yhtä moni on sitä mieltä, että ansiotyö on paikka, jossa voi edetä ammatillisesti sekä näyttää ja käyttää osaamistaan. Työ merkitsee nuorille muutakin kuin arkista puurtamista ja toimeentulon hankkimista. (Akavan Erityisalat 2010.)

Lähes kaikille ikäryhmille on tärkeää, että työsuhde on pysyvä ja turvattu. Joka toinen alle kolmikymppisistä kyselyyn vastanneista oli määräaikaisessa työssä. Palkka, joka on työn vaativuutta vastaavaa, on tärkeämpää kauemmin työssä olleille nuorille aikuisille. Naiset korostavat palkkaa miehiä enemmän tutkimuksen mukaan. Ylemmän ammattikorkeakoulun suorittaneet korostavat palkkaa, joka vastaa työn vaativuutta, eniten. Tutkijakoulutuksen saaneet eivät pidä sitä niin tärkeänä. (Akavan Erityisalat 2010.)

Kaksi kolmesta toivoo etenemismahdollisuuksia työssään. Erityisesti nuoremmat, jotka opiskelevat yliopistossa tai ovat suorittaneet ylemmän ammattikorkeakoulun, ovat tätä mieltä. Myös joustot perheen ja oman elämäntilanteen mukaan ovat nuorille, erityisesti 30–39-vuotialle, tärkeämpiä kuin vanhemmille. Nuoret korostavatkin enemmän työn sosiaalisia аспекteja kuten viihtyisää työympäristöä, mahdollisuutta luoda verkostoja ja mukavia työtovereita. (Akavan Erityisalat 2010.)

Nuorisobarometri julkaistaan vuosittain ja se mittaa suomalaisten nuorten arvoja ja asenteita. Sen julkaisee valtion nuorisoasiain neuvottelukunta ja sitä on julkaistu vuodesta 1994 lähtien. Vuodesta 2004 asti nuorisobarometri on tehty yhteistyössä Nuorisotutkimusverkoston kanssa. Siinä esiintyvät kysymykset ovat vuodesta toiseen samoja. Tämä mahdollistaa yli kymmenen vuoden mittaisen aikajänteen seurata muutoksia ja havaita trendejä. Sen pysyviä perusteita ovat mm. työ ja koulutus. Nuorisobarometrin avulla on seurattu nuorison työasenteita vuodesta 1994 lähtien. Silloinen lama oli tärkeä kimmoke alkaa kerätä tietoa nuorisobarometrin avulla nuorten työhön liittyvistä arvoista ja työmoraalista. Nuorisobarometrin 15 vuoden seurannan perusteella voidaan sanoa, ettei nuorten työmoraali ole uhattuna. Nuoret pitävät työtä tärkeänä asiana, joskaan ei ole koko elämän sisältö nuorille. (Nuorisobarometri 2009.)

Vuoden 2009 Nuorisobarometrissä kysyttiin nuorilta väittämiä koskien työelämään suhtautumisesta. Vastaajat olivat 15–29-vuotiaita ja heitä oli 1900 kappaletta. Esimerkiksi väittämä, ottaisin mieluummin tilapäistäkin työtä kuin eläisin työttömyystuella, sai 80 prosentin kannatuksen. Työn arvostuksen puutteesta nuorten osalla ei voi siis puhua. Pätkätoiden lisääntymisen ja työelämän pirstanoitumiseen kysyttiin myös nuorten mielipidettä ja kaksi kolmesta oli samaa mieltä väittämästä, on todennäköistä, että työurallani joudun vaihtamaan työpaikkaani useamman kerran. Nuorisobarometrissä on myös kysytty työelämään vaativuudesta vuodesta 2001 lähtien. Vuoden 2009 Nuorisobarometrissä 67 prosenttia oli samaa mieltä väittämästä, ”Työelämä vaatii nykyisin työntekijältä niin paljon, että monet ihmiset palavat ennenaikaisesti loppuun.” Nuorilla on myös suhteellisen positiivinen näkemys tulevaisuudestaan, sillä pieni enemmistö eli 57 prosenttia vastaajista uskoo saavuttavansa tulevaisuudessa paremman yhteiskunnallisen aseman kuin vanhempansa. (Nuorisobarometri 2009.)

6 Tutkimusmenetelmät

6.1 Tutkimusmenetelmät ja -ongelma

Kvantitatiivinen eli määrällinen tieto ilmoitetaan numeerisesti. Se vastaa kysymykseen kuinka monta, kuinka paljon ja johonkin vastaavaan määrään tarkoitetaan kysymykseen (Karjalainen 2004, 13.) Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhöni valitsin määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen. Sen avulla pystytään parhaiten selvittämään Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoiden motivaatiotekijät työelämässä suurelta vastaajajoukolta. Tutkimustyyppiä valitsin kokonaistutkimuksen, jolloin koko perusjoukko tutkitaan (Heikkilä 2008, 14). Tutkimukseen tarvittavan aineiston keräsin kyselylomakkeella. Tutkittava tieto saatiin numeerisessa muodossa tai alternatiivisesti se voidaan muuttaa numeeriseen muotoon.

Tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Kyselylomakkeen mukaan liitettiin saatekirje. Kysely oli suomenkielinen, joten kansainväliset opiskelijat eivät pystyneet vastaamaan kyselyyn. Ennen kuin kyselylomakkeet lähetettiin, hyväksyttiin sen sisältö ja toimivuus opinnäytetyön ohjaajilla. Kyselyn lähettämiseen myönnettiin myös lupa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun rehtorilta. Kyselyyn oli mahdollisuus vastata kahden viikon ajan. Viikkoa ennen vastausajan päättymistä lähetettiin muistutusviesti opiskelijoille, jossa muistutettiin opiskelijoita, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn, vastamaan kyselyyn. Tämän avulla vastaajien määrää saatiin kasvatettua.

Kyselylomakkeessa käytetään strukturoituja kysymyksiä, joita kutsutaan myös suljetuiksi kysymyksiksi. Suljettujen kysymysten tarkoituksena on tiettyjen virheiden torjunta ja vastausten käsittelyn yksinkertaisuus. Vastaajan on myös silloin helpompi antaa arvostelevia ja moittivia vastauksia. (Heikkilä 2008, 50–51.) Sekamuotoiset kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on annettu valmiiksi ja yleensä yksi vaihtoehtoista on avoin. Avoin vaihtoehto ”Muu, mikä?” on hyvä lisätä silloin, kun kysymyksiä tehdessä ei olla varmoja, onko kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot keksitty. Mielipiteitä mitattiin kyselyssä Likertin

asteikolla. Niitä käytetään mielipideväittämissä, yleisesti 4- tai 5-portaisissa järjestysasteikon tasoissa asteikossa, jossa toisena ääripäänä on täysin eri mieltä ja toisena täysin samaa mieltä. Vastaaajan pitää valita asteikolta vaihtoehto, joka parhaiten vastaa vastaajan omaa käsitystä. (Heikkilä 2008, 52–53.) Kyselylomake laadittiin Typala-ohjelmistolla. Lomakkeessa käytettiin siis strukturoituja ja sekamuotoisia kysymyksiä sekä Likertin asteikon mukaisia väittämiä.

Perusjoukko tarkoittaa tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan (Heikkilä 2008, 140). Tutkimuksen kohderyhmäksi eli perusjoukoksi valittiin kaikki Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa opiskelevat opiskelijat. Perusjoukon koko on 4308 henkilöä. Henkilömäärä saatiin opiskelijarekisteristä. Kehikkoperusjoukkoon kuuluvat ne yksiköt, jotka voidaan tavoittaa (Heikkilä 2008, 34). Kehikkoperusjoukkoon tutkimuksessa kuuluivat Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijarekisterissä olevat henkilöt, jotka vastasivat kyselyyn.

Sijaintiluvut kuvaavat jakauman sijaintia. Keskilukuja ovat keskiarvo, mediaani, moodi, ja fraktiilit. (Heikkilä 2008, 83). Kyselyn aineisto kerättiin Excel-tilukkolaskentaohjelmaan havaintomatriisiksi analyysia varten. Sieltä tiedot siirrettiin SPSS-tilastointiohjelmaan. Aineistoa kuvataan tutkimuksessa keskiluvuilla ja frekvensseillä. Muuttujat ovat nominaali- ja järjestysasteikolla olevia. Opinnäytetyön liitteessä aineistoa esitetään myös edellä mainittujen sijaintilukujen lisäksi mediaanilla ja fraktiileilla (liite 3).

Tutkimusongelman tulee johtaa aineiston käsittelyä, analysointia ja kokoamista. Tutkimuksen hyöty riippuu siis olennaisesti ongelman määrittämisen onnistumisesta. Usein tutkimusongelmaa muotoiltaessa, ongelma joudutaan jakamaan pienempiin osiin. (Heikkilä 2008, 23.) Tutkimuksessa pyritään aiemmin mainitun Pekka Ruohotien motivaatiotekijäteorian avulla selvittämään mistä asioista ja tekijöistä Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulun opiskelijat motivoituvat tulevaisuuden työelämässä. Tämä on tutkimuksen pääongelmana.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetillä tarkoitetaan mittauksen luotettavuutta. Se tarkoittaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittaus on tutkimuksen osalta sisäisesti reliabeli, kun tutkimusta tehtäessä sama tilastoyksikkö mitataan useampaan kertaan ja mittaustulokset ovat samat. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimukset ja mittaukset ovat toistettavissa muissa tilanteissa ja tutkimuksissa. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 26.) Tutkimus on kaikilta osiltaan reliabeli.

Validiteetilla tarkoitetaan mittauksen oikeellisuutta. Se tarkoittaa sitä missä määrin on pystytty mittaamaan sitä mitä on haluttu mitattavan. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaus tai mittaukset teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Tutkimus on ulkoisesti validi, kun muut tutkijat tulkitsevat kyseiset mittaus- ja tutkimustulokset samoin kuin tutkimuksessa on esitetty. (Holopainen ym. 2004, 26.)

Varmistin tutkimuksen validiteetin tekemällä kyselystä sellaisen, että siitä saadaan vastaukset tutkimusongelmaan. Kyselyssä käytetyt kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia ja niiden perustana on teoriatieto motivaatioon liittyvistä teki-
jöistä. Tutkimusongelmaa mitattiin kattavien kysymyksien avulla. Kyselyssä käytetyt taustamuuttajat valittiin tarkoin. Kyselyssä on myös valmiit vastausvaihtoehdot, jotka vähentävät virheellisten vastausten määrää. Vastausten validiteettiin vaikuttaa myös se seikka, että kyselyyn oli mahdollisuus vastata nimettömän.

Kyselyssä oli hieman puuttuvia vastauksia, mutta olen tyytyväinen puuttuvien vastausten määrän vähyyteen. Puuttuvat vastaukset johtuvat osin seikasta, että kyselyssä ei ollut pakko vastata kaikkiin esitettyihin kysymyksiin päästäkseen kyselyssä eteenpäin. Puuttuvat vastaukset voivat myös selittyä esimerkiksi huonolla kysymyksenasettelulla tai kysymystä ei ole ymmärretty. Myös kiire vastata tai muu vastaava kyselyyn vastaamiseen kärsimättömyys on voinut vaikuttaa puuttuviin vastauksiin. Osa vastaajista on voinut olla myös haluton vastaamaan tiettyihin, ehkä liian henkilökohtaiseksi miellettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia vastausprosentin avulla. Vastaajia kyselyyn oli 529 henkilöä. Opiskelijarekisterin mukaan Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa opiskelee 4308 henkilöä eli vastausprosentiksi tutkimuksessa muodostui 12,28 %. Vastausprosentti on ihan hyvä tämänkaltaiselle tutkimukselle ja sen avulla voidaan vetää johtopäätöksiä tekijöistä, jotka motivoivat Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoita tulevaisuuden työelämässä.

7 Tutkimuksen tulokset

7.1 Taustatulokset

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoista kyselyyn vastasi 529 vastaajaa, joista 2 vastaajaa ei ilmoittanut sukupuoltaan. Vastaajista, jotka ilmoittivat sukupuolensa, on naisia 372 eli 70,6 prosenttia. Miehiä, jotka vastasivat, on 155 kappaletta eli 29,4 prosenttia. (taulukko 2.) Vastaajista eniten on 18–23-vuotiaita ja heitä oli 235 eli 44,4 prosenttia vastanneista. Toiseksi eniten on 24–29-vuotiaita ja heitä on 24 prosenttia vastanneista eli 127 kappaletta. Melkein saman verran kyselyyn vastasivat 35-vuotiaat tai sitä vanhemmat. Heitä oli 125 kappaletta eli 23,6 prosenttia vastanneista. Vähiten tutkimukseen vastasivat 30–34-vuotiaat, heitä on 42 kappaletta eli 7,9 prosenttia vastanneista. (taulukko 3.)

Taulukko 2. Vastaajien sukupuoli.

		Lukumäärä	Prosentti osuus vastaajista	Prosenttiosuus vastauksista
Vastaukset	Mies	155	29.3	29.4
	Nainen	372	70.3	70.6
	Yhteensä	527	99.6	100.0
Vastaamatta jättäneet		2	.4	
Yhteensä		529	100.0	

Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma.

	Lukumäärä	Prosenttiosuus vastaajista
18-23 vuotta	235	44.4
24-29 vuotta	127	24.0
30-34 vuotta	42	7.9
35 vuotta tai enemmän	125	23.6
Yhteensä	529	100.0

Vastaajista suurin osa on käynyt lukion ennen tuloa ammattikorkeakouluun, heitä on 374 kappaletta eli 70,7 prosenttia vastanneista. Ammattikoulun tai ammattiopiston on käynyt 36,5 prosenttia vastanneista. Yliopiston on käynyt vastanneista vain 18 kappaletta eli 3,4 prosenttia vastanneista. Vastanneista 56 kappaleella eli 10,6 prosentilla oli myös pohjalla jokin muu koulutus ennen ammattikorkeakouluun tuloa. Suurin osa Muu-vaihtoehtoon vastanneista vastasi ammattikorkeakoulun aiemmaksi koulutukseksi. (taulukko 4.)

Taulukko 4. Vastaajien aiempi koulutus.

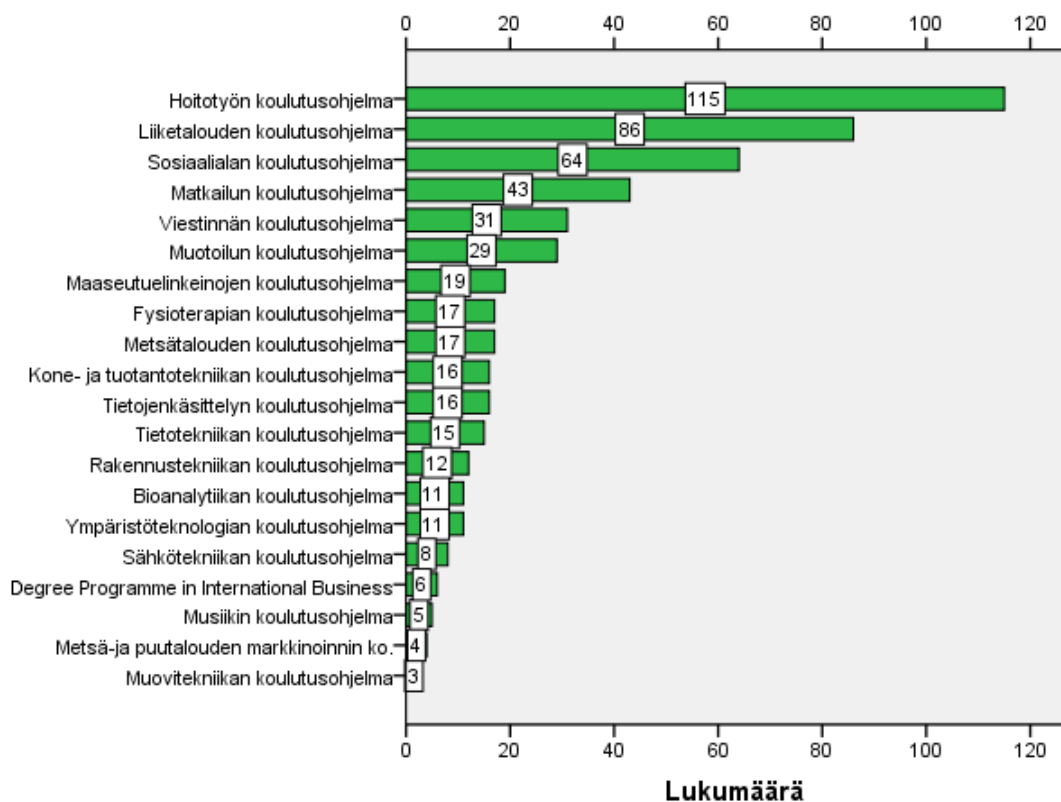
	Lukumäärä	Prosenttiosuus vastaajista
Ammattikoulu/ammattiopisto	193	36.5%
Lukio	374	70.7%
Yliopisto	18	3.4%
Muu	56	10.6%
Yhteensä	641	121.2%

Vastaajista eniten opiskeli kolmannella ja neljännellä vuodella Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa. Kolmannen vuoden opiskelijoita vastaajista oli 136 eli 25,7 prosenttia ja neljännen vuoden opiskelijoita 137 kappaletta eli 25,9 prosenttia vastaajista. Kolmanneksi eniten vastaajia oli ensimmäiseltä vuodelta ja heitä 20,6 prosenttia vastaajista eli 109 kappaletta. Toisen vuoden opiskelijat vastasivat neljänneksi eniten ja heitä oli 107 kappaletta eli 20,2 prosenttia vastaajista. (taulukko 5.)

Taulukko 5. Vastaajien vuosiluokka.

	Lukumäärä	Prosenttiosuus vastaajista
1.vuosi	109	20.6
2.vuosi	107	20.2
3.vuosi	136	25.7
4.vuosi	137	25.9
5.vuosi	27	5.1
6.vuosi tai enemmän	13	2.5
Yhteensä	529	100.0

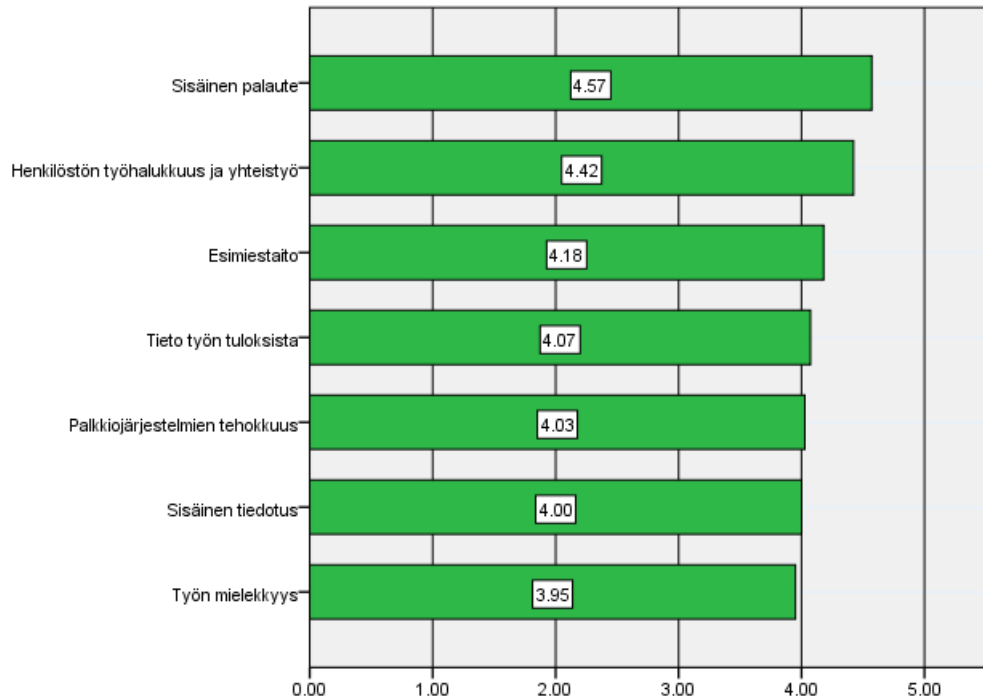
Vastaajista eniten opiskelee hoitotyön koulutusohjelmassa, heitä oli 115 henkilöä eli 21,8 prosenttia vastauksista. Liiketalouden koulutusohjelmasta vastasi 86 opiskelijaa eli 16,3 prosenttia vastauksista. Kolmanneksi eniten vastauksia tuli sosiaali-alan koulutusohjelman opiskelijoilta. Heitä oli 64 eli 12,5 prosenttia vastauksista. Myös matkailun, viestinnän ja muotoilun koulutusohjelmien opiskelijoilta tuli joitakin vastauksia. Matkailusta 43 henkilöä vastasi kyselyyn, viestinnästä 31 henkilöä ja muotoilusta 29 henkilöä. (kuvio 10.)



Kuvio 10. Koulutusohjelmat, joissa vastaajat opiskelevat.

Kyselyssä kysyttiin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoilta mielipiteitä motivaatiotekijöistä työelämästä väittämien avulla. Väittämien vaihtoehtoina oli viisi väittämää, jotka olivat täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en samaan enkä eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tilasto-ohjelman avulla väittämille annettiin numeeriset arvot siten että 1 tarkoittaa täysin erimielistä ja asteikon toisessa ääripäässä oleva täysin samaa mieltä sai arvon 5. Yksittäisistä väittämistä tai väittämien osa-alueista laskettiin keskiarvot, joiden avulla voidaan tulkita Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoiden motivaatiotekijöitä tulevaisuuden työelämässä.

Eniten keskiarvon perusteella vastaajia motivoi työelämässä sisäinen palaute eli onnistumisen ja edistymisen kokemukset. Sen keskiarvo on 4,56. Toiseksi korkein keskiarvo on väittämällä koskien henkilöstön työhalukkuutta ja yhteistyötä. Sen keskiarvo on 4,42. Työkaverit ja työilmapiiri koetaan siis tärkeiksi tekijöiksi työmotivaation kannalta. Esimiestaidon väittämien keskiarvo on 4,18 ja se kolmanneksi korkein osa-alueista. Loppujen väittämien osa-alueiden keskiarvot ovat lähellä toisiaan neljän molemmin puolin. Väittämät tiedosta työn tuloksista saa 4,07 ja palkkiojärjestelmien tehokkuus-väittämät saavat keskiarvon 4,02. Toiseksi alhaisin keskiarvo eli 4 on sisäisellä tiedotuksella ja alhaisin on työn mielekkyydellä, jonka väittämien keskiarvo on 3,94. (kuvio 11.)



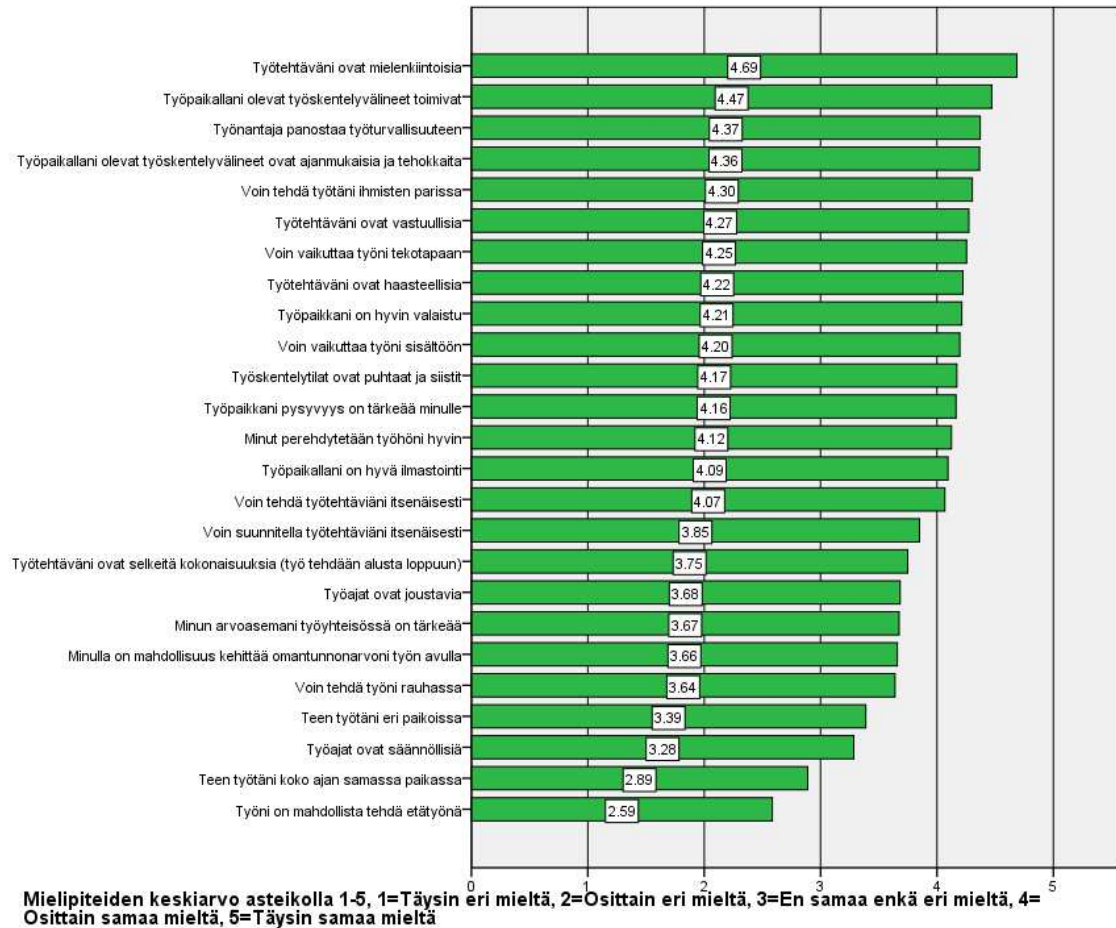
Mielipiteiden keskiarvo asteikolla 1-4, 1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Kuvio 11. Väittämien osa-alueitten keskiarvot.

7.2 Työn mielekkyys

Kaikki väittämät koskien työn mielekkyyttä saavat keskiarvon 3,94 (taulukko 5). Työn mielekkyuden väittämien keskiarvot ovat välillä 4,69 ja 2,59. Suurimman keskiarvon työn mielekkyuden väittämistä sai väittäjä työtehtävät ovat mielenkiintoisia. Sen keskiarvo on 4,69. Työskentelyvälineiden toimivuus, ajanmukaisuus ja tehokkuus ovat tärkeitä, sillä niihin liittyvät väittämät olivat korkeimmilla sijoilla. Työskentelyvälineet koetaan tuloksien mukaan tärkeiksi työn mielekkyuden kannalta. Väittäjä työturvallisuuteen panostamisesta sai keskiarvon 4,37. Työn mielekkyuden kannalta yleisesti koetaan tärkeiksi työtehtävien haastavuus, vastuullisuus, itsenäisyys, ihmisten parissa työskentely, vaikutus omien työtehtävien sisältöön ja työskentelytilojen puhtaus. Kaikki edellä mainitut saivat keskiarvoksi yli neljä. Alhaisimman keskiarvon saa väittäjä mahdollisuudesta tehdä töitä etätöinä. Sen keskiarvo on 2,59. Myös väittäjä työn tekemisestä samassa paikassa sai suhteellisen alhaisen keskiarvon, joka on 2,89. Tuloksien

mukaan vastaajat eivät ole kovin halukkaita tekemään etätöitä, vaikka teknologia mahdollistaa sen nykypäivänä kätevästi. (kuvio 12.)

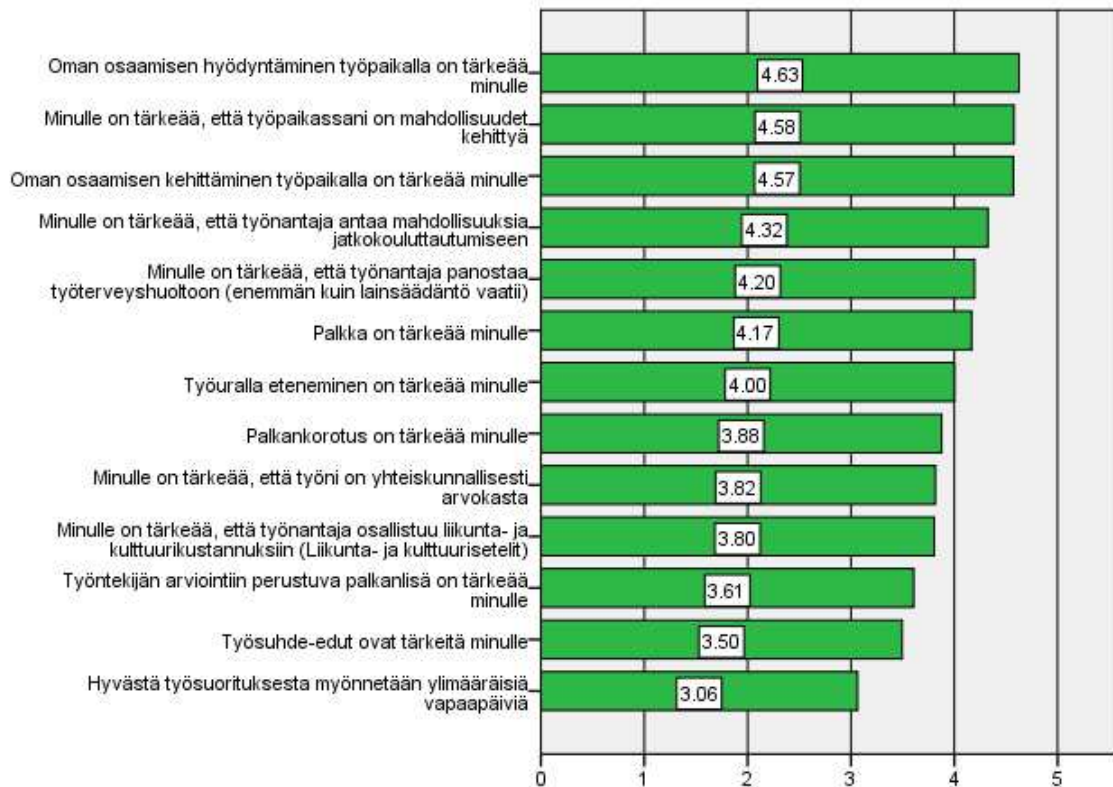


Kuvio 12. Vastaajien mielipiteiden keskiarvo väittämistä koskien työn mielekkyyttä.

7.3 Palkkiojärjestelmien tehokkuus

Oman osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen työssä on tuloksien mukaan motivoivaa vastaajille, kun puhutaan palkitsemisesta motivaatiotekijänä. Oman osaamisen hyödyntäminen saa keskiarvoksi 4,63 ja oman osaamisen kehittäminen saa 4,57. Vastaajille on motivoivaa, että he kehittyvät työpaikallaan, sen keskiarvo on 4,58. Myös jatkokouluttautumisen mahdollisuus on tärkeää ja työn antajan panostus työterveyshuoltoon. Molemmat saavat keskiarvot 4,32 ja 4,2. Palkka ja palkankorotus motivoivana tekijänä ovat väittämässä keskikastissa.

Palkka ja sen korotus eivät ole vastaajille kaikkein tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. Alhaisimmat keskiarvot palkkiojärjestelmien tehokkuus-väittämistä saavat työsuhde-edut ja hyvästä työsuorituksesta saadut vapaapäivät. Väittämä ylimääräisistä vapaapäivistä hyvän työsuorituksen takia saa keskiarvon 3,06. Työsuhde-etuja koskevan väittämän keskiarvo on 3,5. (kuvio 13.)



Mielipiteiden keskiarvo asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

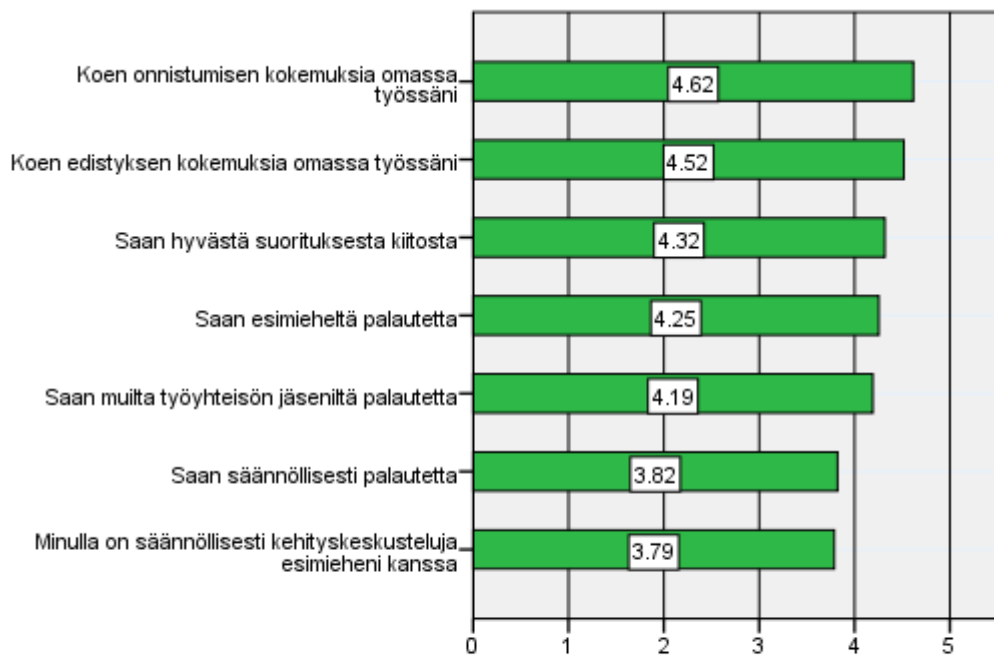
Kuvio 13. Vastaajien mielipiteiden keskiarvot väittämistä koskien palkkiojärjestelmien tehokkuutta.

7.4 Tieto työn tuloksista ja sisäinen palaute

Sisäinen palaute sai korkeimman keskiarvon kaikista väittämien osa-alueista ja sen väittämien keskiarvo onkin 4,56 (kuvio 11). Tämä voi johtua väittämien vähäisestä määrästä, mutta se myös osoittaa sen, että sisäinen palaute on tärkeä motivaatiotekijä. Onnistumisen ja edistymisen kokemukset ovat tärkeitä vastaa-

jille. Väittämä onnistumisen kokemuksista työssä saa keskiarvon 4,61 ja väittä-
mä edistymisen kokemuksista työssä saa 4,51. (kuvio 14.)

Kuviossa 14 esitetään myös vastaajien mielipiteitä väittämistä koskien tietoa
työn tuloksista eli ulkoisesta palautteesta. Korkeimman keskiarvon viidestä väit-
tämästä, saa hyvästä suorituksesta saatu kiitos. Se keskiarvo on 4,31. Palaut-
teesta vastaajat pitävät esimiehen palautetta hieman tärkeämpänä kuin muilta
työyhteisön jäseniltä saatua palautetta. Esimieheltä saatu palaute saa keskiar-
von 4,25 ja muilta työyhteisön jäseniltä saatu palaute saa keskiarvon 4,19. Vas-
taajat eivät koe kehityskeskusteluita esimiehen kanssa niin tärkeiksi kuin muita
työn tuloksista saatuja tietoja ja sen keskiarvo onkin 3,79. (kuvio 14.)

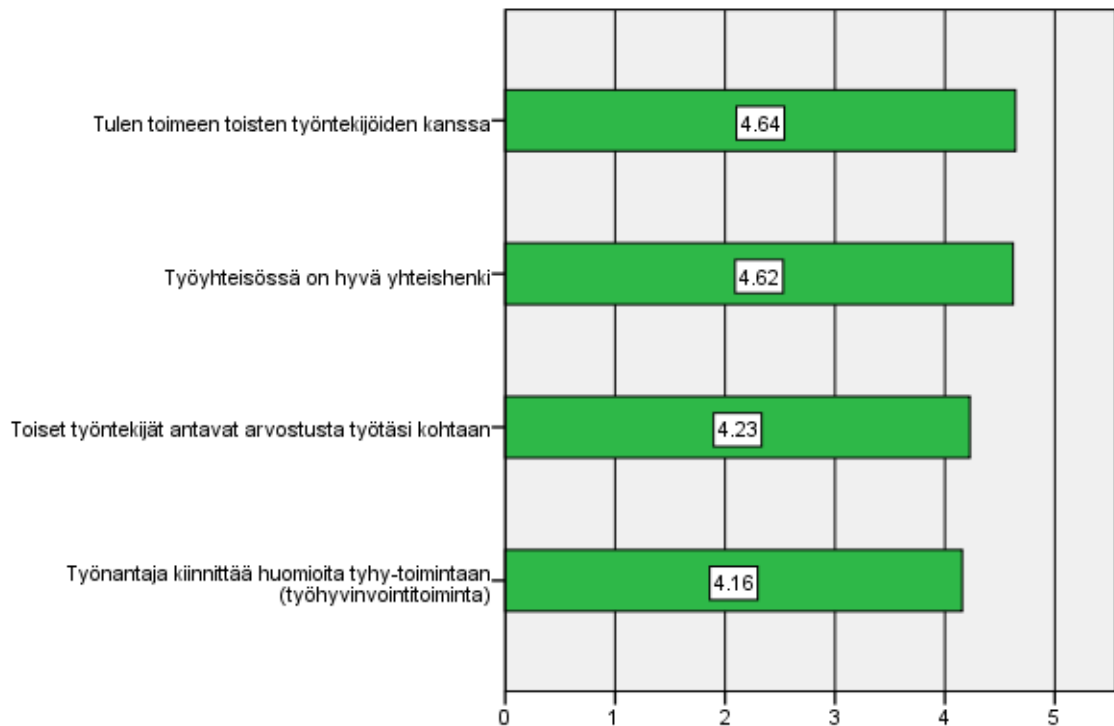


Mielipiteiden keskiarvo asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, ...

Kuvio 14. Vastaajien mielipiteiden keskiarvo väittämistä koskien tieto työn tulok-
sista ja sisäisestä palautteesta.

7.5 Henkilöstön työhalukkuus ja yhteistyö

Vastaajat pitävät työkavereita ja työssä syntyvää henkeä tärkeänä motivaatiotehtävänä. Tämän osa-alueen kaikkien väittämien keskiarvo on 4,42 (kuvio 11). Korkeimman keskiarvon väittämistä saa tuleminen toimeen toisten työntekijöiden kanssa. Sitä pidetään tärkeänä ja sen keskiarvo onkin 4,64. Myös työyhteisön hyvää yhteishenkeä pidetään lähes yhtä tärkeänä ja sen keskiarvo 4,62. Toisten työntekijöiden arvostus vastaajan työtä kohtaan ja tyhy-toiminnan huomioonottaminen saavat myös suhteellisen korkeat keskiarvot. Ensin mainitussa se on 4,23 ja toiseksi mainitussa 4,16. (kuvio 15.)

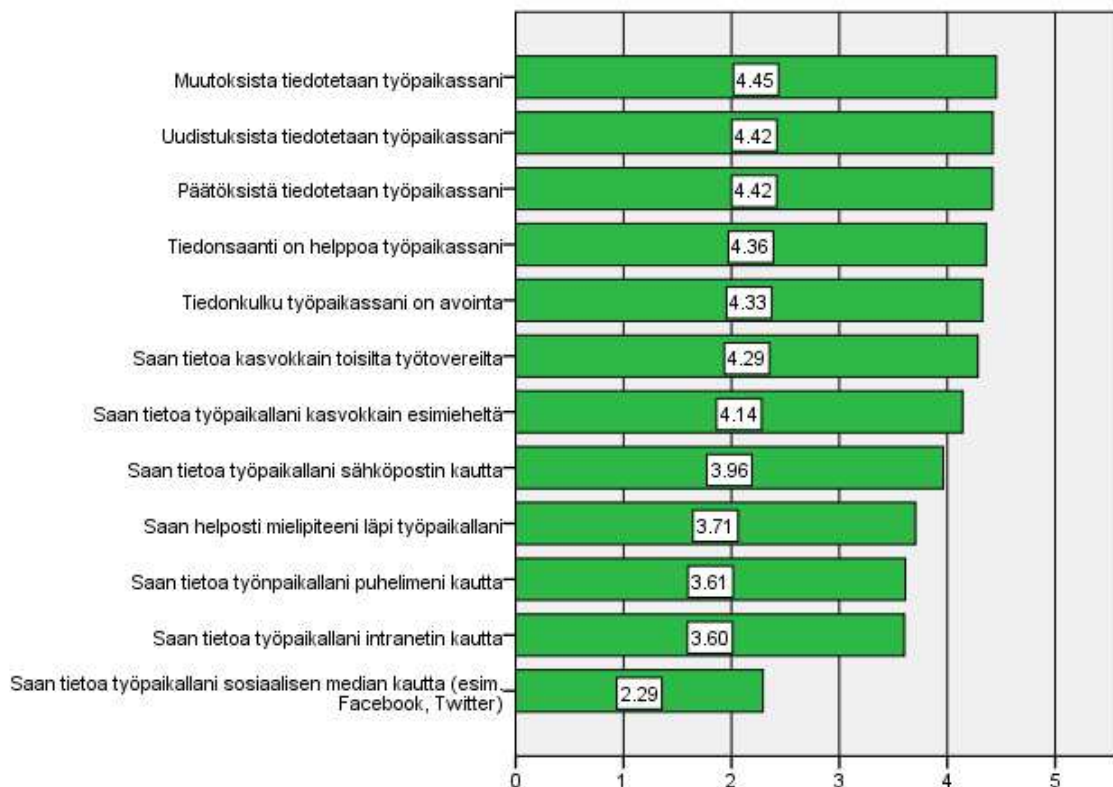


Mielipiteiden keskiarvo asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Kuvio 15. Vastaajien mielipiteiden keskiarvo työyhteisön työhalukkuudesta ja yhteistyöstä.

7.6 Sisäinen tiedotus

Tärkeimpinä sisäisen tiedotuksen motivaatiotekijöinä vastaajat pitivät muutoksista ja uudistuksista tiedottamisen. Niiden keskiarvot ovat 4,45 ja 4,42, joka kertoo sitä, että vastaajat haluavat tietoa heti, jos työpaikalla tapahtuu uudistuksia tai muutoksia. Yhtä tärkeää vastaajille on myös päätöksistä tiedottaminen, jonka väittämän keskiarvoksi tuli 4,42. Tiedon kulun avoimuus ja helppous ovat myös tärkeitä motivaatiotekijöitä työpaikalla tapahtuvassa viestinnässä. Vastaajat kokevat myös kasvokkain saatavan tiedon kaikkien motivoivammaksi, kun muuta kautta saadun tiedon. Työtovereilta ja esimieheltä kasvokkain saatu tieto saa korkeamman keskiarvon kuin sähköpostin, puhelimen, intranetin tai sosiaalisen median kautta saatu tieto. Varsinkin sosiaalisen median kautta saatu tieto työpaikalla sai alhaisimman keskiarvon 2,29, joka tarkoittaa sitä, että vastaajat eivät halua saada tietoa esimerkiksi Facebookin tai Twitterin kautta. (kuvio 16.)



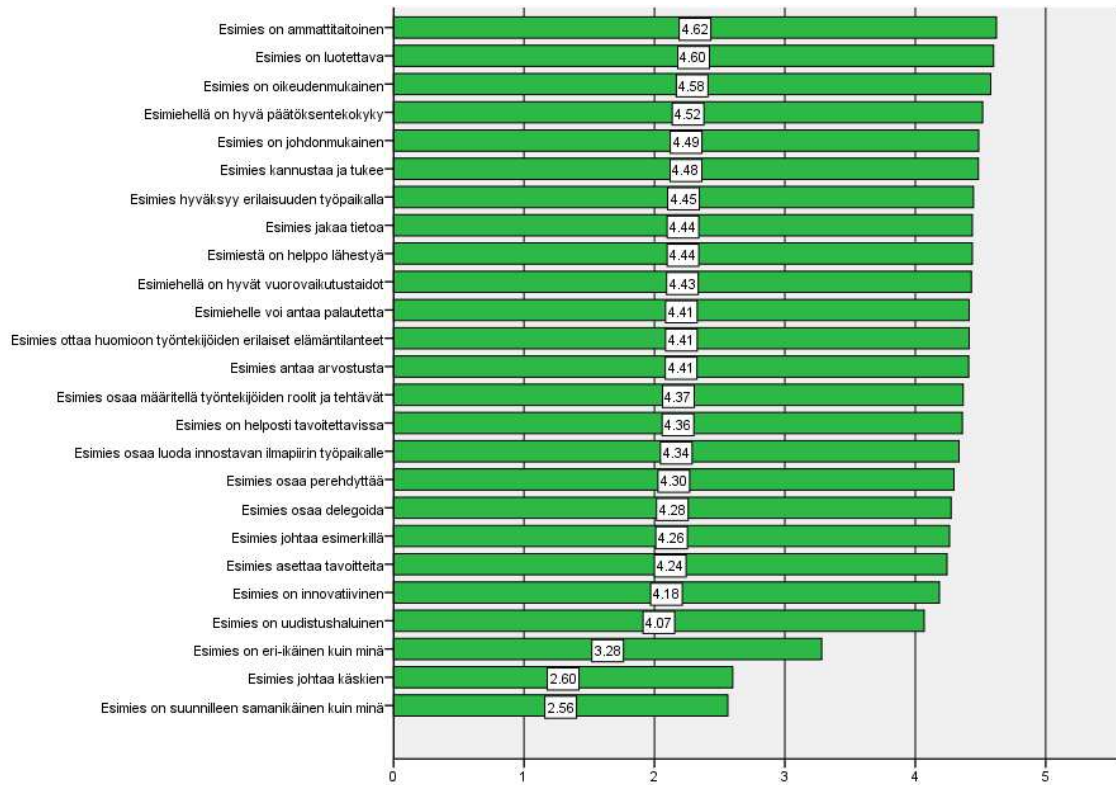
Mielipiteiden keskiarvo asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Kuvio 16. Vastaajien mielipiteiden keskiarvo väittämistä koskien sisäistä tiedotusta.

Sisäinen palaute sai korkeimman keskiarvon kaikista väittämien osa-alueista ja sen väittämien keskiarvo onkin 4,56 (taulukko 5). Tämä voi johtua väittämien vähäisestä määrästä, mutta se myös osoittaa sen, että sisäinen palaute on tärkeä motivaatiotekijä. Onnistumisen ja edistymisen kokemukset ovat tärkeitä vastaajille. Väittäminen onnistumisen kokemuksista työssä saa keskiarvon 4,61 ja väittäminen edistymisen kokemuksista työssä saa 4,51. (kuvio 16.)

7.7 Esimiestaito

Esimiestaitoa koskevat väittämät saivat myös suhteellisen korkean keskiarvon vastaajilta. Niiden keskiarvo on 4,18. (kuvio 10.) Korkeimmat keskiarvot väittämistä koskien esimiestaitoa saavat esimiehen kyky olla ammattitaitoinen, luotettava ja oikeudenmukainen. Tärkeiksi ominaisuuksiksi vastaajat kokivat myös esimiehen hyvän päätöksentekokyvyn, johdonmukaisuuden, kannustamisen ja tukemisen sekä erilaisuuden hyväksyminen työpaikalla. Yhden alimmat keskiarvoista saa väittäminen koskien esimiehen johtaminen käskien. Kuten alla olevasta kuviosta näkee vastaajat odottavat esimieheltään paljon erilaisia asioita. (kuvio 17.)



Mielipiteiden keskiarvo asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Kuvio 17. Vastaaajien mielipiteiden keskiarvo väittämistä koskien esimiestäittoa.

8 Pohdinta

8.1 Yhteenveto

Tutkimuksestani saadut tulokset ovat samansuuntaisia kuin aiemmin opinnäytetyössäni esiintyvien tutkimusten tulokset. Korkein keskiarvo kaikista väittämistä on väittämällä työtehtäväni ovat mielenkiintoisia. Sen keskiarvo on 4,69 (kuvio 12). Työtehtävien mielenkiintoisuus ja mielekkyys ovat yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä vastaajille. Työskentelyvälineiden toimivuus, ajanmukaisuus ja tehokkuus ovat myös tärkeitä vastaajille työn mielekkyyden kannalta.

Vastaajat kokevat myös palautteen annon ja tiedonsaannin tärkeäksi tutkimuksessa. Hyvästä suorituksesta saatu kiitos on vastaajille tärkeää. Esimieheltä ja muilta työyhteisön jäseniltä saatua palautetta pidetään myös motivoivana. Tärkeimpänä palautteen muotona koetaan kuitenkin sisäinen palaute eli onnistumisen ja edistymisen kokemukset (kuvio 14). Tiedonsaanti ja sen avoimuus koetaan tärkeiksi motivaatiotekijöiksi vastaajien keskuudessa. Tiedonsaannissa korostuu erityisesti muutoksien, uudistusten ja päätöksien tiedottamisen tärkeys. Tiedonsaannin pitää olla myös helppoa ja tietoa halutaan mieluiten saada ennen kaikkea kasvokkain toiselta ihmiseltä, eikä niinkään jonkun laitteen välityksellä. Erityisesti vastaajat eivät pitäneet sosiaalisen median kautta saatua tietoa työpaikalla motivoivana. (kuvio 16.) Tiedonkulun avoimuus ja määrä nousevat myös esiin muissa tutkimuksissa. Myös palautteen antaminen ja sen paljous ovat tärkeitä asioita nuorille.

Hyvä esimies ja esimiestaito ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä vastaajille. Esimiehen halutaan olevan mm. ammattitaitoinen, luotettava ja oikeudenmukainen (kuvio 17). Tässä tutkimuksessa niin kuin muissakin tutkimuksissa, joita esittelen opinnäytetyössäni, korostuu se, että nuorempi sukupolvi vaatii esimieheltä paljon erilaisia ominaisuuksia, ehkä jopa enemmän kuin edelliset sukupolvet.

Myös työtoverit ja työpaikan ilmapiirin vastaajat kokevat motivoivaksi tekijäksi. Tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi seikoiksi nousi toimeen tuleminen toisten

työntekijöiden kanssa ja työpaikan me-henki. (kuvio 15). Tämä osoittaa, että nuoret haluavat tehdä töitä ihmisten parissa ja niin kuin T-median tutkimuksessakin sanottiin, että Internet ei korvaa esimiehen ja työtovereiden läsnäoloa.

Tutkimuksen perusteella vastaajat pitävät sisäisiä palkkioita enemmän motivoivina kuin ulkoisia palkkioita. Oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä mahdollisuudet kehittyä työpaikalla ovat vastaajille tärkeämpiä kuin palkka tai palkankorotus. (kuvio 13.) Tämä havainto puhuu samaa kieltä Akavan Erityisalojen tutkimuksen kanssa. Sen mukaan tutkimuksen mukaan kuusi kymmenestä nuorimmasta ikäryhmästä pitää työtä mahdollisuutena kehittyä ja kartuttaa osaamistaan. Melkein yhtä moni on sitä mieltä, että ansiotyö on paikka, jossa voi edetä ammatillisesti sekä näyttää ja käyttää osaamistaan. (Akavan Erityisalot 2010.)

Tulokset osoittavat, että nuoret motivoituvat enemmän sisäisesti kuin ulkoisesti. Mahdollisuus toteuttaa itseään työssään, hyvät työtoverit, tiedonsaannin avoimuus ja helppous motivoivat nuoria. He vaativat esimieheltä paljon ja palautteen saanti sekä runsaus ovat heille tärkeää. Internetkään ei kaikessa suosiossaan ole työelämässä korvaamassa nuorille ihmiskontaktia, jota pidetään tärkeänä motivaatiotekijänä niin työtovereiden ja esimiehen muodossa.

Väittämiä ja väittämien osa-alueiden keskiarvoja verrattiin taustamuuttujiin, kuten esimerkiksi sukupuoleen, ikään, vuosiluokkaan ja koulutusohjelman. Kaikkia näitä verrattaessa kävi ilmi, ettei suuria eroja löytynyt esimerkiksi eri koulutusohjelmissa vastanneiden kesken. Kyselyyn vastanneet henkilöt motivoituvat pitkälti samoista asioista ja tekijöistä riippumatta ikään, sukupuoleen tai koulutusohjelmaan.

8.2 Johtopäätökset

Kuten aiemmin mainitsin opinnäytetyössäni, tämän tutkimuksen avulla Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu saa arvokasta tietoa siitä, mistä sen opiskelijat motivoituvat työelämässä. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää esimerkiksi

opetuksen suunnittelussa. Kuten tutkimuksessa käy ilmi opiskelijat motivoituvat hyvistä työkavereista ja työilmapiiristä. Opetuksessa ei välttämättä kannatta vähentää kontaktitunteja liiaksi tietotekniikan avulla, sillä kuten tutkimuksessa käy ilmi, että vastaajat motivoituvat toisista ihmisistä ja haluavat myös saada tietoa toisten ihmisiltä enemmän kuin sähköisesti. Myös työskentelyvälineiden tulee olla ainakin toimivat ja parhaimmassa tapauksessa tehokkaat ajanmukaiset. Opiskelijamotivaatiota voi kummasti lisätä seikka siitä, että tietää koululla olevien laitteiden toimivan. Vastaajat kokivat myös tiedonsaannin ja sen helpouden tärkeäksi. Tämä voisi ammattikorkeakoulussa tarkoittaa sitä, että tietoa on saatavilla paljon, nopeasti ja ennen kaikkea helposti. Ennen kaikkea muutoksista ja uudistuksista tiedottaminen on tulevaisuudessa tärkeää, jotta opiskelijat eivät koe olevansa pimennossa.

8.3 Lopuksi

Opinnäytetyöprosessini alkoi todenteolla keväällä 2011, kun sain opinnäytetyöleni aiheen ja raamin mihin tehdä sen. Kevään aikana hankin teoriatietoa aiheesta ja tein samalla tutkimussuunnitelmaa. Itse kyselyn lähettäminen jäi syksylle, koska ajankohta ja vastausaktiivisuus olivat silloin parempia kyselylle kuin keväällä, koska kysely lähetettiin kaikille Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Syksyllä luonnostelin kyselylomaketta ja laajensin opinnäytetyöhöni tulevaa teoriapohjaa. Marraskuussa lähetin kyselyn opiskelijoille ja sain vastaukset kahden viikon vastausajan päättyessä. Kokosin saamastani aineistostani havaintomatriisin ja sen avulla tutkin aineistoa ja tein siitä havaintoja.

Opinnäyteprosessini oli suhteellisen pitkä ja myös opettavainen. Pitkäksi se venyi osin itsestä riippumattomista syistä. Yksi niistä oli opinnäytetyössä käytetyn kyselyn lähettäminen syksyllä, parempien vastausmäärien saamiseksi. Koin, että sain ammatillista kasvua tehdessäni opinnäytetyötä, koska työ oli laaja ja tein sen kokonaisuudessaan itse.

Toivon opinnäytetyöstäni olevan hyötyä sen toimeksiantajalle Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoululle, sillä koululla tulee olemaan muutoksen ajat ammattikor-

keakoulu-uudistuksen kanssa. On tärkeää, että koulu tuntee ns. asiakkaansa eli opiskelijat hyvin sekä osaa tarjota heille sellaista opetusta ja palveluja, joista on heille hyötyä tulevaisuuden työelämässä.

Lähteet

- Ahonen G; Hussi T. & Pirinen H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työ-elämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämän liittyvät mahdollisuudet. Työaikapoliittinen aikakausikirja 4/2010. <http://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>. 9.1.2011
- Akavan erityisalat. 2010. Nuoret jäsenemme työelämässä. http://www.akava.fi/files/3539/Tiivistelmajulkaisu_Nuoret_jasenemme_tyoelamassa.pdf. 1.9.2011.
- Alasoini T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf. 17.2.2012.
- Hagemann G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Holopainen M., Tenhunen L. & Vuorinen P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Karjalainen, L. 2004. Tilastomatematiikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OU
- Kiviranta R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy
- Lämsä A-M. & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy
- Opetusministeriö. Myllyniemi S. (toim.) 2009. Taidekohtia. Nuorisobarometri 2009. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Nuoriso/nuorisoasiain_neuvottelukunta/julkaisut/barometrit/liitteet/Nuorisobarometri_2009.pdf. 15.1.2012
- Peltonen M. & Ruohotie P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava
- Peltonen M. & Ruohotie P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava
- Ruohotie P. & Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen Helsinki: Edita
- Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita
- Suomen lasten ja nuorten säätiö. 2011. Vastuullinen kesäduuni 2011-kysely. http://www.nuori.fi/kesaduuni2011/yritykset_kehuvat_nuoria_hyvasta_tyoasenteesta. 1.12.2011
- Taloudellinen tiedotustoimisto. 2011. Nuoret ja johtaminen 2011. <http://www.tat.fi/Tutkimukset/Nuoret-ja-johtaminen>. 2.12.2011
- Vesterinen P-L. & Suutarinen M. (toim.) 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy
- Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Saatekirje

Hei.

Olen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötä PKAMK:n opiskelijoiden työhön liittyvistä motivaatiotekijöistä. Oheisen kyselyn avulla tutkin mitkä asiat motivoivat Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulun opiskelijoita työelämässä. Käsittelen annetut vastaukset luottamuksellisesti. Kyselyyn on nopea ja helppo vastata ja sen täyttäminen vie ajastasi noin 5-10 minuuttia.

Pyydän Sinua vastaamaan kyselyyn 22.11.2011 mennessä.

Linkki kyselyyn: <http://typala.pkamk.fi/typala/viewprintsurveyinfo.do?scid=794>
Kyselylle on rehtori Vesa Saarikosken myöntämä tutkimuslupa. (20.10.2011 § 65, Dno AMK: 87/2011)

Terveisin

Veli-Matti Tolvanen

Kyselylomake

Mistä tekijöistä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijat motivoituvat työelämässä?

Perustiedot

Sukupuoli

- Mies
 Nainen

Ikä

- 18-23
 24-29
 30-34
 35 tai enemmän

Mikä on pohjakoulutuksesi? Voit vastata yhteen tai usempaan kohtaan.

- Ammattikoulu/Ammattiopisto
 Lukio
 Yliopisto
 Muu, mikä?

Monesko vuosi sinulla on opiskeluissasi menossa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa?

- 1.vuosi
 2.vuosi
 3.vuosi
 4.vuosi
 5.vuosi
 6. vuosi tai enemmän

Kyselylomake

Minkä Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulun koulutusohjelmaa suoritat?

- Bioanalytiikan koulutusohjelma
- Degree Programme in International Business
- Fysioterapian koulutusohjelma
- Hoitotyön koulutusohjelma
- Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma
- Kuvataiteen koulutusohjelma
- Liiketalouden koulutusohjelma
- Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma
- Matkailun koulutusohjelma
- Metsä- ja puutalouden markkinoinnin ko.
- Metsätalouden koulutusohjelma
- Muotoilun koulutusohjelma
- Muovitekniikan koulutusohjelma
- Musiikin koulutusohjelma
- Puutekniikan koulutusohjelma
- Rakennustekniikan koulutusohjelma
- Sosiaalian koulutusohjelma
- Sähkötekniikan koulutusohjelma
- Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
- Tietotekniikan koulutusohjelma
- Viestinnän koulutusohjelma
- Ympäristötekniikan koulutusohjelma

Mitkä asiat motivoivat sinua tulevissa työtehtävissäsi?

Vastaa asteikolla 1-5

1=Täysin eri mieltä 2=Osittain eri mieltä 3=En samaa enkä eri mieltä 4=Osittain samaa mieltä 5=Täysin samaa mieltä

Kyselylomake

Työn mielekkyys

	Täysin eri miel- tä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työtehtäväni ovat mielenkiin- toisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin vaikuttaa työni sisältöön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin vaikuttaa työni tekota- paan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtäväni ovat vastuullisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtäväni ovat haasteelli- sia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin suunnitella työtehtäviäni itsenäisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin tehdä työtehtäviäni itse- näisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtäväni ovat selkeitä kokonaisuuksia (työ tehdään alusta loppuun)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minut perehdytetään työhöni hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minun arvoasemani työyhtei- sössä on tärkeää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työni on mahdollista tehdä etätyönä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin tehdä työni rauhassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin tehdä työtäni ihmisten parissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työajat ovat säännöllisiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työajat ovat joustavia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teen työtäni koko ajan sa- massa paikassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teen työtäni eri paikoissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on mahdollisuus ke- hittää omantunnonarvoni työn avulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikkani pysyvyys on tärkeää minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työskentelytilat ovat puhtaat ja siistit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikkani on hyvin valaistu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikallani on hyvä ilmas- tointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikallani olevat työsken- telyvälineet toimivat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kyselylomake

Työpaikallani olevat työskentelyvälineet ovat ajanmukaisia ja tehokkaita

Työnantaja panostaa työturvallisuuteen

Tieto työn tuloksista

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan esimieheltä palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan muilta työyhteisön jäseniltä palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan säännöllisesti palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan hyvästä suorituksesta kiitosta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palkkiojärjestelmien tehokkuus

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulle on tärkeää, että työpaikassani on mahdollisuudet kehittyä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkka on tärkeää minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkankorotus on tärkeää minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijän arviointiin perustuva palkanlisä on tärkeää minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyvästä työsuorituksesta myönnetään ylimääräisiä vapaapäiviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsuhde-edut ovat tärkeitä minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työuralla eteneminen on tärkeää minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman osaamisen kehittäminen työpaikalla on tärkeää minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman osaamisen hyödyntäminen työpaikalla on tärkeää minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulle on tärkeää, että työni on yhteiskunnallisesti arvokasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulle on tärkeää, että työnantaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kyselylomake

antaa mahdollisuuksia jatkokoulutautumiseen

Minulle on tärkeää, että työnantaja osallistuu liikunta- ja kulttuurikustannuksiin (Liikunta- ja kulttuurisetelit)

Minulle on tärkeää, että työnantaja panostaa työterveyshuoltoon (enemmän kuin lainsäädäntö vaatii)

Henkilöstön työhalukkuus ja yhteistyö

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Toiset työntekijät antavat arvostusta työtäsi kohtaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössä on hyvä yhteishenki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantaja kiinnittää huomioita tyhy-toimintaan (työhyvinvointitoiminta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulen toimeen toisten työntekijöiden kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sisäinen tiedotus

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedonkulku työpaikassani on avointa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uudistuksista tiedotetaan työpaikassani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksista tiedotetaan työpaikassani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päätöksistä tiedotetaan työpaikassani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedonsaanti on helppoa työpaikassani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan helposti mielipiteeni läpi työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan tietoa työpaikallani kasvokkain esimieheltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan tietoa kasvokkain toisilta työtovereilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan tietoa työpaikallani sähköpostin kautta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kyselylomake

Saan tietoa työnpaikallani puhelimeni kautta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan tietoa työpaikallani intranetin kautta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan tietoa työpaikallani sosiaalisen median kautta (esim. Facebook, Twitter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sisäinen palaute

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen onnistumisen kokemuksia omassa työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen edistyksen kokemuksia omassa työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Esimiestaito

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimes antaa arvostusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimes johtaa esimerkillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimes johtaa käskien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimestä on helppo lähestyä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimes on suunnitteen samankäinen kuin minä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimes on eri-ikäinen kuin minä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimehellä on hyvät vuorovaikutustaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimes on ammattitaitoinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimehellä on hyvä päätöksentekokyky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimes on innovatiivinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimes on uudistushaluinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimes osaa perehdyttää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimes jakaa tietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimes on helposti tavoitettavissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kyselylomake

Esimies on luotettava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies on oikeudenmukainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies kannustaa ja tukee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies on johdonmukainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies osaa delegoida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehelle voi antaa palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies hyväksyy erilaisuuden työpaikalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies osaa määritellä työntekijöiden roolit ja tehtävät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies osaa luoda innostavan ilmapiirin työpaikalle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies asettaa tavoitteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kyselyn väittämien sijaintiluvut

		Työn mielekkys					Prosenttipiste 25	Prosenttipiste 75
		Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Minimi	Maksimi		
Työtehtäväni ovat mielenkiintoisia	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5
Voin vaikuttaa työni sisältöön	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Voin vaikuttaa työni tekotapaan	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Työtehtäväni ovat vastuullisia	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Työtehtäväni ovat haasteellisia	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Voin suunnitella työtehtäviäni itsenäisesti	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	5
Voin tehdä työtehtäviäni itsenäisesti	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Työtehtäväni ovat selkeitä kokonaisuuksia (työ tehdään alusta loppuun)	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	5
Minut perehdytetään työhöni hyvin	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Minun arvoasemani työyhteisössä on tärkeää	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	4
Työni on mahdollista tehdä etätöinä	Yhteensä	3	1	2	1	5	1	4
Voin tehdä työni rauhassa	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	4
Voin tehdä työtäni ihmisten parissa	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Työajat ovat säännöllisiä	Yhteensä	3	1	4	1	5	2	4
Työajat ovat joustavia	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	4
Teen työtäni koko ajan samassa paikassa	Yhteensä	3	1	3	1	5	2	4
Teen työtäni eri paikoissa	Yhteensä	3	1	4	1	5	3	4
Minulla on mahdollisuus kehittää omantunnonarvoni työn avulla	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	4
Työpaikkani pysyvyys on tärkeää minulle	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Työskentelytilat ovat puhtaat ja siistit	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Työpaikkani on hyvin valaistu	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Työpaikallani on hyvä ilmasto	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Työpaikallani olevat työskentelyvälineet toimivat	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Työpaikallani olevat työskentelyvälineet ovat ajanmukaisia ja tehokkaita	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Työnantaja panostaa työturvallisuuteen	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5

1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Kyselyn väittämien sijaintiluvut

Palkkijärjestelmien tehokkuus

		Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Minimi	Maksimi	Prosenttipiste 25	Prosenttipiste 75
Minulle on tärkeää, että työpaikassani on mahdollisuudet kehittyä	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5
Palkka on tärkeää minulle	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Palkankorotus on tärkeää minulle	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	5
Työntekijän arviointiin perustuva palkanlisa on tärkeää minulle	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	4
Hyvästä työsuorituksesta myönnetään ylimääräisiä vapaapäiviä	Yhteensä	3	1	3	1	5	2	4
Työsuhde-edut ovat tärkeitä minulle	Yhteensä	3	1	4	1	5	3	4
Työuralla eteneminen on tärkeää minulle	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Oman osaamisen kehittäminen työpaikalla on tärkeää minulle	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5
Oman osaamisen hyödyntäminen työpaikalla on tärkeää minulle	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5
Minulle on tärkeää, että työni on yhteiskunnallisesti arvokasta	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	5
Minulle on tärkeää, että työnantaja antaa mahdollisuuksia jatkokouluttautumiseen	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Minulle on tärkeää, että työnantaja osallistuu liikunta- ja kulttuurikustannuksiin (Liikunta- ja kulttuurisetelit)	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	5
Minulle on tärkeää, että työnantaja panostaa työterveyshuoltoon (enemmän kuin lainsäädäntö vaatii)	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5

1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Henkilöstön työhalukkuus ja yhteistyö

		Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Minimi	Maksimi	Prosenttipiste 25	Prosenttipiste 75
Toiset työntekijät antavat arvostusta työtäsi kohtaan	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Työyhteisössä on hyvä yhteishenki	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5
Työnantaja kiinnittää huomioita tyhy-toimintaan (työhyvinvointitoiminta)	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Tulen toimeen toisten työntekijöiden kanssa	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5

1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Kyselyn väittämien sijaintiluvut

Tieto työn tuloksista ja sisäinen palaute

		Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Minimi	Maksimi	Prosenttipiste 25	Prosenttipiste 75
Saan esimieheltä palautetta	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Saan muilta työyhteisön jäseniltä palautetta	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Saan säännöllisesti palautetta	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	5
Saan hyvästä suorituksesta kiitosta	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Minulla on säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	5
Koen onnistumisen kokemuksia omassa työssäni	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5
Koen edistyksen kokemuksia omassa työssäni	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5

1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Sisäinen tiedotus

		Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Minimi	Maksimi	Prosenttipiste 25	Prosenttipiste 75
Tiedonkulku työpaikassani on avointa	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Uudistuksista tiedotetaan työpaikassani	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Muutoksista tiedotetaan työpaikassani	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Päätöksistä tiedotetaan työpaikassani	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Tiedonsaanti on helppoa työpaikassani	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Saan helposti mielipiteeni läpi työpaikallani	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	4
Saan tietoa työpaikallani kasvokkain esimieheltä	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Saan tietoa kasvokkain toisilta työtovereilta	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Saan tietoa työpaikallani sähköpostin kautta	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Saan tietoa työpaikallani puhelimeni kautta	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	4
Saan tietoa työpaikallani intranetin kautta	Yhteensä	4	1	4	1	5	3	4
Saan tietoa työpaikallani sosiaalisen median kautta (esim. Facebook, Twitter)	Yhteensä	2	1	2	1	5	1	3

1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Kyselyn väittämien sijaintiluvut

Esimiestaito

		Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Minimi	Maksimi	Prosenttipiste 25	Prosenttipiste 75
Esimies antaa arvostusta	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies johtaa esimerkillä	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Esimies johtaa käskien	Yhteensä	3	1	2	1	5	2	3
Esimiestä on helppo lähestyä	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies on suunnilleen samanikäinen kuin minä	Yhteensä	3	1	3	1	5	2	3
Esimies on eri-ikäinen kuin minä	Yhteensä	3	1	3	1	5	3	4
Esimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies on ammattitaitoinen	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5
Esimiehellä on hyvä päätöksentekokyky	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies on innovatiivinen	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Esimies on uudistushaluinen	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Esimies osaa perehdyttää	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies jakaa tietoa	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies on helposti tavoitettavissa	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies on luotettava	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5
Esimies on oikeudenmukainen	Yhteensä	5	1	5	1	5	4	5

1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Rows 1 through 100 of 150

Rows 101 through 150 of 150

Esimiestaito

		Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Minimi	Maksimi	Prosenttipiste 25	Prosenttipiste 75
Esimies kannustaa ja tukee	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies on johdonmukainen	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies osaa delegoida	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5
Esimiehelle voi antaa palautetta	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies hyväksyy erilaisuuden työpaikalla	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies osaa määritellä työntekijöiden roolit ja tehtävät	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies osaa luoda innostavan ilmapiirin työpaikalle	Yhteensä	4	1	5	1	5	4	5
Esimies asettaa tavoitteita	Yhteensä	4	1	4	1	5	4	5

1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä