

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**KOKONAISPALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO  
– MITEN PALKITSEMINEN MOTIVOI?**  
Case-tutkimus vakuutusalan yrityksestä

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Lokakuu 2016  
Ohjaaja: Arja Ropo

Sanna Honkanen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	HONKANEN, SANNA
Tutkielman nimi:	Kokonaispalkitseminen ja työmotivaatio – miten palkitseminen motivoi? Case-tutkimus vakuutusalan yrityksestä
Pro gradu -tutkielma:	98 sivua, 2 liitesivua
Aika:	lokakuu 2016
Avainsanat:	palkitseminen, kokonaispalkitseminen, työmotivaatio, aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen

---

Tutkimukseni tavoitteena on analysoida kokonaispalkitsemisen roolia työntekijöiden motivaatiotekijänä teoreettisen viitekehyksen ja kohdeyrityksestä kerätyn empiirisen aineiston avulla. Tutkimuskysymykseksi muodostuu se, miten kokonaispalkitseminen liittyy työntekijän kokemukseen työmotivaatiosta. Tarkentaviksi alatutkimuskysymyksiksi muodostuvat seuraavat kysymykset: mitä kokonaispalkitsemisen tapoja työntekijät kokevat motivoiviksi ja miksi? sekä miten vakuutusalan työnantajan tarjoamat palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä?

Palkitsemisen ja motivaation suhde ei ole itsessään uusi tutkimuskohde, vaan ilmiötä on tutkittu suhteellisen paljon sekä kansainvälisesti että kansallisesti. Aikaisempi tutkimus on paljolti keskittynyt yksittäisiin palkitsemistapoihin tai yrityksen näkökulmaan, mikä luo kattavan pohjan teoreettiselle keskustelulle tähän tutkimukseen, jossa tarkastellaan palkitsemista kokonaisuutena sekä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus on empiirinen case-tutkimus, ja sitä varten on tehty toukokuussa 2016 kahdeksan haastattelua kokonaispalkitsemisesta ja sen motivoivuudesta. Haastateltavat edustavat kohdeyrityksenä toimineen vakuutusalan yrityksen korvausyksikön toimihenkilöitä. Empiirisen aineiston analysointiin on käytetty teoriasidonnaista sisällönanalyysiä, jotta saatiin nostettua esille haastateltavien oleellisimpia huomioita aiheesta.

Tutkimuksen tulosten mukaan kokonaispalkitseminen sisältää työntekijöitä motivoivia palkitsemistapoja. Palkitseminen on perinteisesti mielletty erityisesti sen rahalliseksi muodoksi ja osittain näin on edelleen. Aineeton palkitseminen on kuitenkin yhä enemmän läsnä myös työntekijöiden näkökulmasta. Nykyinen jako aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen voidaan tutkimuksen perusteella kyseenalaistaa.

Työnantaja voi palkitsemisella poistaa työntekijöiden ei-motivoivia tekijöitä ja vahvistaa motivaatiotekijöitä. Itse palkitsemistapojen taustalla on niiden erilaisia merkityksiä työntekijöille, ja työnantajalle on oleellista ymmärtää näitä merkityksiä. Tämän lisäksi tutkimuksesta ilmeni merkittäviä palkitsemisen teemoja ja tekijöitä, jotka vaikuttavat sen motivoivuuteen: yksilöllisyys, välittömyys ja tiheys, vilpittömyys ja aiheellisuus, oikeudenmukaisuus, palkitsemisen taso ja tavoitteiden selkeys, saavutettavuus sekä seuranta.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	5
1.3	Keskeiset käsitteet.....	6
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	PALKITSEMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	11
2.1	Kehittyvä palkitseminen .....	11
2.1.1	Palkitsemisen muutokset .....	11
2.1.2	Tiimin vs. yksilön palkitseminen.....	13
2.2	Kokonaispalkitseminen.....	15
2.2.1	Aineellinen palkitseminen .....	19
2.2.2	Aineeton palkitseminen .....	20
2.3	Haasteet ja onnistuminen .....	23
2.4	Tutkimuksen kokonaispalkitsemisen viitekehys .....	25
3	PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO .....	27
3.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio palkitsemisessä .....	28
3.2	Palkitseminen motivaatioteorioissa .....	30
3.3	Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä .....	35
3.4	Yhteenveto .....	36
4	KOHDEYRITYS.....	38
4.1	Yleistä kohdeyrityksestä ja työntekijöistä .....	38
4.2	Nykyinen palkitsemisjärjestelmä .....	38
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	42
5.1	Aineiston keruu ja käsittely .....	42
5.2	Aineiston analysointi .....	44
5.3	Luotettavuus ja yleistettävyys .....	46
6	MITEN KOKONAISPALKITSEMINEN MOTIVOI?.....	49
6.1	Kokonaispalkitseminen motivaatiotekijänä .....	49
6.1.1	Rahallinen palkitseminen .....	49

6.1.2 Edut.....	58
6.1.3 Työn sisältö ja palkitsevuus.....	59
6.1.4 Kehittymismahdollisuudet.....	69
6.2 Palkitsemisen taso.....	71
6.3 Oikeudenmukaisuus.....	74
6.4 Yhteenveto.....	75
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU.....	80
7.1 Palkitsemisen kahtiajaon problematiikka.....	80
7.2 Palkitsemistapojen merkitykset.....	81
7.3 Kokonaispalkitsemisen merkittävät tekijät.....	84
7.4 Loppusanat ja jatkotutkimuskysymyksiä.....	89
LÄHTEET.....	94
LIITTEET.....	99

# **Kuviot ja taulukot**

## **Kuviot**

Kuvio 1. Tutkimuksen tausta

Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuutta muovaavat paineet

Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus

Kuvio 5. Kokonaispalkitseminen

Kuvio 6. Palkitsemisen kokonaisuus

Kuvio 7. Aineellinen palkitseminen

Kuvio 8. Aineeton palkitseminen

Kuvio 9. Integroitu malli kokonaispalkitsemisesta

Kuvio 10. Sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutuksia työsuoritukseen

Kuvio 11. Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset

Kuvio 12. Kohdeyrityksen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä yrityksen määrittelemänä

Kuvio 13. Palkitsemistavat ja niiden merkitykset

## **Taulukot**

Taulukko 1. Yhteenveto aineistossa palkitsemistapojen yhteydessä korostuneista seikoista

Taulukko 2. Kokonaispalkitsemisen merkittävät tekijät motivoivuuden kannalta

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

*"As the train begins to move down the track you need to let everyone know where it's going and help them get on board. Those that board early and do well, you reward"*

(Milne, 2007, 29)

Kiinnostus palkitsemista kohtaan johtajien, konsulttien ja tutkijoiden keskuudessa on tasaisesti kasvanut 1960-luvulta lähtien (Taylor, 2000). Muuttuvassa maailmassa myös palkitseminen joutuu jatkossa vastaamaan uudentyyppisiin haasteisiin. Tulevaisuudessa palkitsemisjärjestelmien tiheä uusiminen tulee olemaan yhä tärkeämpää, koska muutos ja uusiutuminen ovat entistä arvokkaampia ominaisuuksia (Kressler, 2003, 124).

Vielä vajaat 20 vuotta sitten koettiin, että työ on muuttunut, mutta palkitsemisjärjestelmät eivät (Claman, 1998). Nyt palkitsemisessakin on tunnistettu ulkoisten muutosten aiheuttama uusi vaihe, jonka voidaan Wileniuksen ja Kurjen (2012) mukaan katsoa alkaneen vuoden 2008 finanssikriisistä. Tähän uuteen vaiheeseen liittyvät mm. työn digitalisoituminen, aineellisten voimavarojen niukkuus, globalisaatio, uusi sukupolvi, väestön ikääntyminen, maahanmuutto ja tietotyön lisääntyminen. Hakonen & Nylander (2015) jakavat palkitsemisen kehittymisen ulkoisen toimintaympäristön muutosten aaltojen mukaan kuuteen vaiheeseen. Vaiheiden käynnistäjinä nähdään teknologialoudelliset olosuhteet, kuten teollinen massatuotanto sekä tiedon ja viestinnän aika. Vaikuttajina nähdään myös johtamisen vaiheet (teollisten olojen parantaminen, tieteellinen liikkeenjohto, ihmishuokoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat), johtamisajattelun luonne (rationaalinen ja normatiivinen) ja motivaatiomallit (ulkoinen, sisäinen ja itsesäätelvä). Vaiheiden mukaan 1900-luvulla palkitseminen on edennyt palkasta kokonaispalkitsemiseen, ja 2000-luvun kuudennen, digitaalisuuden, sisäisen motivaation, innostamisen ja aineettoman palkitsemisen, vaiheen vaikutukset ovat vielä osittain epäselviä. (Hakonen & Nylander, 2015)

Motivaatiomalleista korostuvat yhä enemmän sisäinen motivaatio, perustarpeiden tyydytys sekä autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Näiden

muutosten merkitys palkitsemisen kannalta on kuitenkin vielä todettu olevan osittain avoin kysymys. (Hakonen & Nylander, 2015, 215–225) Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen voitaneen yhdistää esimerkiksi aineettoman palkitsemisen keinojen lisääntymiseen, sillä ne mahdollistavat mm. uudenlaisia joustavia työtapoja ja –aikoja, joita voidaan myös pitää palkitsemistapoina.

Palkitsemisjärjestelmien kehittämisestä ja toimivuudesta on tehty tutkimusta etenkin työnantajan näkökulmasta (esim. Kelliher & Anderson, 2010; Tenhiälä & Vuori, 2012). Tutkimusta työntekijän näkökulmasta ja kokemuksista on vähemmän. Työntekijän kokemukset ovat kuitenkin oletettavasti keskiössä, mikäli palkitsemisjärjestelmän tavoitteeksi katsotaan motivointi ja käyttäytymisen ohjaaminen yritysten tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Palkitsemisen uusi vaihe on innostanut tutkimuksiin ja opinnäytetöihin aineettoman palkitsemisen tehokkuudesta, motivoivuudesta ja sitouttavuudesta (esim. Kelliher & Anderson, 2010; Muse, Harris, Giles & Feild, 2008). Aineettoman palkitsemisen yksittäisistä palkitsemistavoista ja niiden vaikuttavuudesta on myös tehty yksityiskohtaista tutkimusta (esim. Artz, 2010; Giancola, 2011). Tähän aikaisempaan tutkimukseen perustuen ja sen jatkoksi selvitin tässä tutkimuksessa palkitsemisen kokonaisuuden eli aineettoman ja aineellisen palkitsemisen työmotivoivuutta työntekijän näkökulmasta. Tutkin palkitsemista siis aineettoman ja aineellisen palkitsemisen kokonaisuutena yksittäisten palkitsemistapojen sijasta. Työnantajanäkökulman sijasta tutkimukseni korostaa työntekijän näkökulmaa ja haluan nostaa esille erityisesti työntekijöiden kokemuksia.

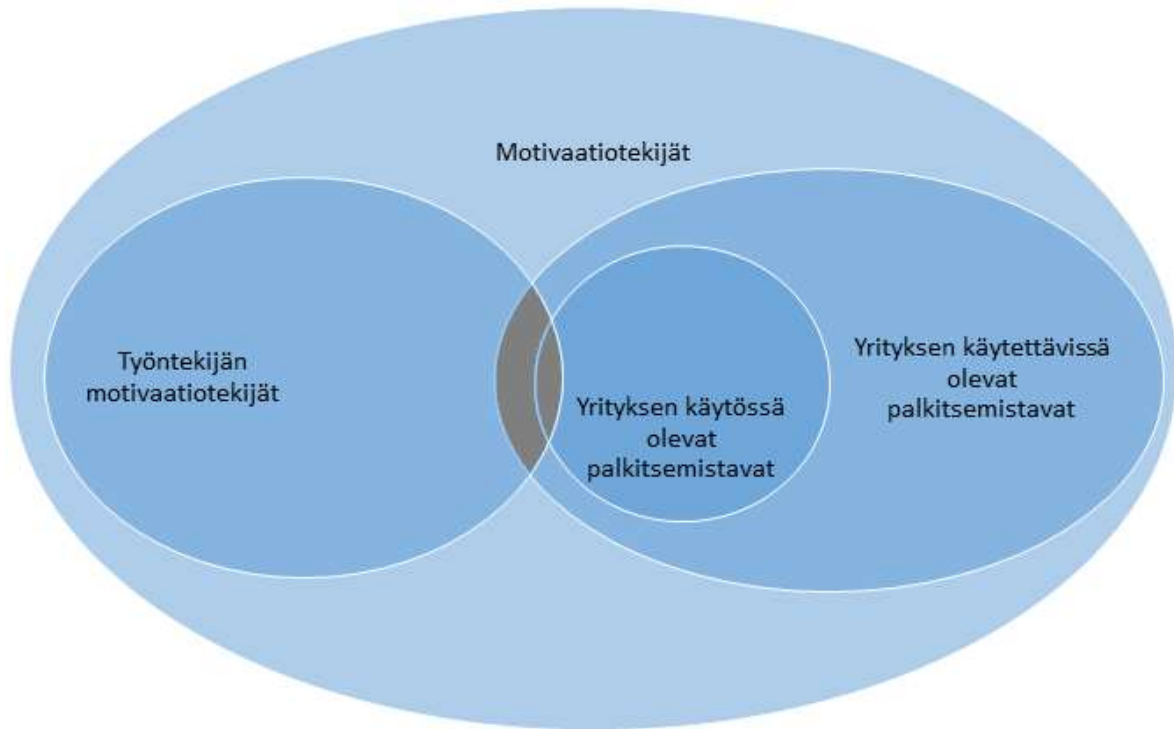
Palkitseminen on jokaisen työpaikan välttämättömyys, ja on osittain myös lakisääteistä. Lakisääteinen palkitseminen on kuitenkin vain osa työnantajan räätälöimää palkitsemisen kokonaisuutta, joka sisältää aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Yrityksen tavoite palkitsemisen suhteen on usein kannustaa ja motivoida työntekijöitä työskentelemään tehokkaasti yrityksen määrittelemiä tavoitteita kohti, tai edistää työhyvinvointia. (Hakonen & Nylander, 2015) Työntekijän motivaation voidaankin katsoa olevan yhtä tärkeä kuin työntekijän pätevyys (Kressler, 2003, 3).

Luodakseen ja käyttääkseen hyvin toimivia palkitsemistapoja yrityksen tulee ymmärtää työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Bowey & Thorpe, 2000; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005; Hakonen & Nylander, 2015) Mikäli

motivaatiotekijöitä ei tunneta tai oteta huomioon palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa, palkitsemisen kokonaisuus voi muuttua tarpeettomaksi, jos yksilöitä palkitaan tavoilla, joilla ei ole yhteyttä heidän motivaatioonsa ja jopa tavoilla, joita he eivät pidä palkitsevina. Organisaatiolle tämä tarkoittaa turhien palkitsemisjärjestelmän osien ylläpidon aiheuttamaa vaivaa ja kustannuksia, eikä palkitsemisjärjestelmä välttämättä saavuta sille asetettuja tavoitteita. Palkitseminen voi myös olla kuormittavaa esimerkiksi liiallisen ohjaavuuden korostamisen vuoksi. Palkitseminen ei saisikaan koskaan johtaa loppuun palamiseen tai hyvinvoinnista tinkimiseen. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund, 2004)

Yrityksen palkitsemisesta vastaaviin henkilöihin kohdistuneen tutkimuksen mukaan palkitsemisjärjestelmällä on vaikutusta muun muassa henkilöstön jaksamiseen, pysyvyyteen ja motivaatioon, uusien toimintatapojen kehittämiseen ja käyttöönottoon sekä organisaation innovatiivisuuteen. Myönteisin vaikutus palkitsemisella koettiin olevan henkilöstön motivaatioon. (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen, 2009) Tämän tutkimuksen taustana näen, että lähtökohtaisesti on olemassa lukuisia erilaisia motivaatiotekijöitä, joista kutakin yksilöä motivoi vain tietyt tekijät, jotka muodostavat yksilön motivaatiotekijöiden kokonaisuuden. Yrityksellä on mahdollisuus käyttää rajallisia palkitsemistapoja motivoidakseen ja kannustaakseen työntekijää sekä edistääkseen työhyvinvointia. Näistä käytettävissä olevista palkitsemistavoista yritys muodostaa palkitsemisen kokonaisuuden eli käyttämänsä aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat. Tutkimuksen kannalta mielenkiinnon kohteena on alla esitetyn kuvion (kuvio 1) harmaa alue, eli työntekijän motivaatiotekijöiden ja yrityksen käytettävissä sekä käytössä olevien palkitsemistapojen yhtymäkohdat.





*Kuvio 1: Tutkimuksen tausta*

Palkitseminen nähdään siis osana työmotivaation laajaa ja monimutkaistakin kokonaisuutta. Mikäli yrityksen palkitsemisjärjestelmä saavuttaa sille asetetut tavoitteet, ainakin osa yrityksen käyttämistä palkitsemistavoista motivoi työntekijää. Yrityksellä saattaa olla käytössä myös palkitsemistapoja, jotka eivät motivoi työntekijöistä ketään. Toisaalta taas yrityksellä saattaa olla käytettävissä palkitsemistapoja, joita se ei tällä hetkellä käytä, mutta jotka olisivat työntekijän näkökulmasta motivoivia. Erityisesti aineettomat palkitsemistavat (kuten kiittäminen tai tunnustuksen antaminen) ovat usein työnantajalle ilmaisia, joten näiden käyttöönotto vaatisi vain niiden tärkeyden oivaltamista ja viitseliäisyyttä (Hakonen & Nylander, 2005). Yrityksen olisi siis oleellista hahmottaa erityisesti sellaisia helposti käyttöönotettavia palkitsemistapoja, jotka motivoivat työntekijöitä, ja toisaalta karsia sellaisia palkitsemistapoja, jotka eivät motivoi ketään. Jokaisen työntekijän motivaatiotekijöiden kokonaisuus on erilainen, joten oleellista olisi löytää palkitsemistavat, joiden avulla yrityksen käytössä olevien palkitsemistavojen ympärillä olisi mahdollisimman harmaa (eli yrityksen käytössä olevat palkitsemistavat vastaisivat mahdollisimman hyvin mahdollisimman monen työntekijän motivaatiotekijöitä). Palkitsemisen subjektiivisuuden vuoksi yritysten voi olla hankala löytää kaikille sopivaa palkitsemistavojen kokonaisuutta, ja tässä tutkimuksessa

tarkastellaankin palkitsemista työntekijän näkökulmasta eli keskitytään tiettyyn työntekijäjoukkoon vakuutuspalveluja tarjoavan yrityksen kontekstissa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Tutkimukseni tavoitteena on analysoida kokonaispalkitsemisen roolia työntekijöiden motivaatiotekijänä. Lähtökohtana pidän, että kokonaispalkitseminen voi sisältää palkitsemistapoja, jotka ovat työntekijöiden motivaatiotekijöitä. Pyrin tunnistamaan kokonaispalkitsemisen teemoja ja tekijöitä, jotka työntekijät kokevat merkityksellisiksi työmotivaation kannalta, ja kuvaamaan työnantajan käytettävissä olevien palkitsemistapojen merkitystä työntekijälle. Asetan tutkimuskysymykseni seuraavasti:

**Päättutkimuskysymys: Miten kokonaispalkitseminen liittyy työntekijän kokemukseen työmotivaatiosta?**

**Alatutkimuskysymykset:**

- 1) Mitä kokonaispalkitsemisen tapoja työntekijät kokevat motivoiviksi ja miksi?
- 2) Miten vakuutusalan työnantajan tarjoamat palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä?

Koska kyseessä on tapaustutkimus, tutustun myös kohdeyrityksen tämänhetkiseen palkitsemisjärjestelmään kohdeyrityksen sisäisen materiaalin avulla luvussa 4. Tämä mahdollistaa työnantajan tarjoamiin palkitsemistapoihin tutustumisen ja työntekijöiden kokemusten paremman tulkitsemisen.

### **Rajaukset**

Peruspalkkauksen kokonaisuuteen en teoriaosuudessa syvenny tarkemmin, koska peruspalkkaus on pitkälti lakisääteistä ja haluan tutkia niitä palkitsemisjärjestelmän osia, joihin työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Peruspalkkausta käsittelem rahallisen palkitsemisen yhteydessä empiirisessä osiossa siltä osin, kuin työnantajan on mahdollista käyttää sitä palkitsemisen työvälineenä.

Lakisääteisyyteen liittyy myös tutkimuksen suomalaiseen kontekstiin painottuminen. Suomessa määrätyt palkan osat ja etuudet (esim. lakisääteiset vakuutukset) ovat

lakisääteisiä tai työehtosopimusten säätelemää, kun taas muissa maissa (esim. Yhdysvallat) samat etuudet voidaan mieltää työnantajan vapaaehtoisesti tarjoamaksi palkitsemiseksi. Tässä suhteessa otan tutkimuksessani suomalaisen näkökulman.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajaan myös palkitsemisjärjestelmän luomisen ja kehittämisen prosessin sen laajuuden sekä työnantajan näkökulman vuoksi. Lisäksi se vaatisi tarkemman perehtymisen yrityksen strategiaan. Strategista palkitsemista ei käsitellä tässä tutkimuksessa samoista syistä, muuta kuin mainitsemalla, että palkitsemisen tulisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Rajaan pois myös palkitsemiseen liittyvän suorituksen mittaamisen ja siihen liittyvän mittareiden laatimisen tai kehittämisen, koska nämä muodostavat oman laajan tutkimusalueensa. Esimiehen ja muun johdon roolia tarkastellaan vain siinä määrin, miten se näkyy työntekijän tasolla.

## **1.3 Keskeiset käsitteet**

### **Palkitseminen**

Palkitseminen voidaan mieltää johtamisen näkökulmasta kiehtovaksi. Se merkitsee kaikkea sitä, mitä työntekijä kokee saavansa vastineeksi työpanoksestaan ja siitä on tullut yhä tärkeämpi esimiestäito. (Hakonen ym. 2005, 13–19) Eri henkilöiden näkemykset palkitsemisesta voivat siis erota toisistaan ja yhden kokema vastine työpanoksestaan ei toisen mielestä ole vastine lainkaan. Näin ollen toisen kokema palkitseminen ei välttämättä toisen mielestä ole palkitsemista.

Milne (2007) erottaa palkitsemisen ja tunnustuksen antamisen käsitteet toisistaan seuraavasti: palkitseminen on tarkoituksellista palkitsemistapojen käyttöä suuntamaan käyttäytymistä haluttuun suuntaan ja tunnustuksen antaminen on usein ei-rahallinen palkinto, joka annetaan työntekijöille valikoidusti korkealaatuisesta käyttäytymisestä tai onnistumisesta palkitsemiseksi. Tunnustuksen antaminen voi olla positiivista palautetta tai yksinkertaisesti kiitos. Perustana on panostuksen tunnistaminen, sitoutuminen ja oppiminen sekä onnistumisen juhlistaminen. Kirjallisuudessa tätä erottelua ei useinkaan käytetä ja erityisesti kokonaispalkitsemisen käsitteen alle luetaan sekä palkitseminen että tunnustuksen antaminen. Tässä tutkimuksessa käytän palkitsemisen käsitettä sen laajemmassa merkityksessä, sisältäen siis myös tunnustuksen antamisen. Myös kannustamisen käsitettä käytetään usein palkitsemisen synonyymina. Ruohotien &

Hongan (1999, 22) mukaan kannustamisella ja palkitsemisella on kuitenkin eroa. Kannustaminen liittyy johonkin kannusteeseen, joka ennakoii palkkiota. Kannusteesta taas tulee palkkio, kun se annetaan henkilölle. Tässä tutkimuksessa keskitytään palkitsemiseen, mutta palkitsemisen ajankohdalle ei aseteta rajoituksia ja näkökulmana on, että myös palkitsemisella voidaan kannustaa.

Palkitsemista on myös kuvattu sosiaalisena vaihtosuhteena (esim. Kelliher & Anderson, 2010; Muse ym., 2008). Sosiaalisen vaihtosuhteen teoria (Blau, 1964) esittää, että kun yksilö saa toiselta jonkinlaisen palveluksen tai hyödyn, on hänellä vastavuoroisesti velvollisuus palauttaa tämä hyöty. Palkitseminen voidaan nähdä kaksisuuntaisena prosessina, josta kumpikin osapuoli hyötyvät – vaihtosuhteena työnantajan ja työntekijän välillä. Työnantaja kompensoi työntekijälle erilaisin tavoin työntekijän käyttämän ajan ja panoksen. Palkitsemisella voidaan tukea strategian ja tavoitteiden toteutumista sekä viestiä halutusta toiminnasta. Palkitseminen nähdäänkin nykyään johtamisen välineenä. (Hakonen & Nylander, 2015, 11)

### **Kokonaispalkitseminen**

Kokonaispalkitseminen on organisaation itsensä määrittelemä ja rajaama aineellisten ja aineettomien palkitsemisen tapojen kokonaisuus, jonka tarkoitus on muun muassa motivoida, houkutella ja sitouttaa työntekijöitä sekä tukea strategiaa (Hakonen & Nylander, 2015, 21–23). Kokonaispalkitsemista on viime vuosina vähitellen opittu käyttämään myös johtamisen välineenä. Yksi maailman suurimmista palkitsemisammattilaisten yhdistyksistä WorldatWork (WorldatWork, 2000) määritteli kokonaispalkitsemisen osat seuraavasti:

- palkka
- edut
- työ- ja perhe-elämän yhteensopivuus
- suoriutumisen ja huomioimisen keinot
- ura- ja kehittymismahdollisuudet

Kokonaispalkitsemisen malleja on lukuisia, mutta suuri osa niistä myötäilee WorldatWorkin mallia. Tämä malli on kansainvälinen ja yleisellä tasolla sopineekin

maantieteellisesti moneen kontekstiin. Muita kokonaispalkitsemisen malleja esitellään tarkemmin luvussa 2.2.

Palkitsemisen kirjallisuudessa ja malleissa on käytetty paljon erilaisia bipolaarisia käsitteitä kuten aineeton ja aineellinen palkitseminen, sisäinen ja ulkoinen palkitseminen, ei-rahallinen ja rahallinen palkitseminen, välineellinen ja ei-välineellinen palkitseminen, taloudellinen ja ei-taloudellinen palkitseminen. Käsitteiden bipolaarisuus antaa kyseenalaistettavan yksinkertaisen kuvan monimutkaisesta ilmiöstä. Tiedostaen tämän heikkouden käytän kuitenkin tässä tutkimuksessa jakoa aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen yksinkertaisuuden vuoksi. Aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden esittelyä myös yksinkertaistaa tämä jaottelu sen yleisyyden vuoksi. Vaikka tässä tutkimuksessa tarkastellaankin kokonaispalkitsemista kokonaisuutena ja aineetonta sekä aineellista palkitsemista toisistaan erottamattomina, kuvaamista selkeyttää erillisten termien käyttäminen. Aineeton palkitseminen sisältää ei-rahallisen, ei-välineellisen, sisäisen ja ei-taloudellisen palkitsemisen. Aineellinen palkitseminen sisältää rahallisen, välineellisen, ulkoisen ja taloudellisen palkitsemisen.

### **Työmotivaatio**

Sanan motivaatio alkuperä on latinan kielessä liikkumista tarkoittavassa sanassa ”movere”. Motivaatiolla tarkoitetaan nykyään myös käyttäytymistä ohjaavaa ja virittävää käyttäytymistä. (Kauhanen, 2010, 112) Ihmiset ovat olleet osana työsuoritusta muodossa tai toisessa aikojen alusta asti, mutta työmotivaation tutkimus on alkanut vasta 1920-luvulla (Kressler, 2003, 3) osana ihmissuhdekoulukunnan mukaista organisaatio- ja johtamistutkimusta.

Hakonen ja Nylander (2015) määrittelevät työmotivaation työhön liittyvää toimintaa aikaansaavaksi vireystilaksi, joka määrittää myös toiminnan muodon, keston, voimakkuuden ja suunnan. Yksilön sisäisten tekijöiden lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi palkitseminen. Myös Salmela-Aro ja Nurmi (2002, 188) määrittelevät työmotivaation yksilöä energisoivaksi ja työtoimintaa synnyttäväksi, suuntaavaksi ja ylläpitäväksi kokonaistilaksi. Työntekijää, joka on tavoitesuuntautunut sekä toimintahaluinen voidaan kutsua työhönsä motivoituneeksi työntekijäksi. Yksilön pyrkimys ja halu tehdä organisaation kannalta oikeita asioita

voidaan myös tulkita työmotivaatioksi. Motivoitunut työntekijä siis tietää ja myös haluaa ponnistella yrityksen odotusten ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006, 20) Motivaatio on kuitenkin erittäin henkilökohtainen ja subjektiivinen kokemus. Ihmiset reagoivat hyvin eri tavoin motivaatiotekijöihin ja ympäristön vaikutuksiin. (Kressler, 2003, 6)

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Johdantoa seuraa tutkimuksen teoreettinen osuus, joka on jaettu kahteen osaan: palkitseminen ja motivaatio palkitsemisessa. Palkitsemisen osiossa kuvaan palkitsemisen kehitysvaiheita, kokonaispalkitsemista ja haasteita. Motivaatio palkitsemisessä -osassa keskityn motivaatiotutkimukseen siltä osin, kuin se liittyy palkitsemiseen. Motivaatioteorioista kuvaan niitä, jotka ovat merkityksellisiä palkitsemisen kannalta.

Teoreettisen osan jälkeen kuvaan luvussa neljä tutkimuksen kohdeyritystä yleisesti ja sen nykyistä palkitsemisjärjestelmää. Viidennessä luvussa esittelen aineiston keruuseen, käsittelyyn ja analysointiin käytetyt menetelmät. Tässä luvussa otetaan kantaa myös tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Aineiston analysoinnin keskeisimmät empiiriset tulokset esitän luvussa kuusi ja pohdin tutkimuksen käsitteellisiä tuloksia johtopäätösluvussa seitsemän. Tutkimuksen rakenne on esitettyä kuviossa 2.

<p style="text-align: center;"><b>1. Johdanto</b>  Tutkimuksen aihe ja tausta  Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset  Keskeiset käsitteet  Tutkimuksen rakenne</p>
<p style="text-align: center;"><b>2. Palkitsemisen teoreettinen viitekehys</b>  Kehittyvä palkitseminen  Kokonaispalkitseminen  Haasteet ja onnistuminen  Tutkimuksen viitekehys palkitsemiselle</p>
<p style="text-align: center;"><b>3. Palkitseminen ja työmotivaatio</b>  Sisäinen ja ulkoinen motivaatio  Palkitseminen motivaatioteorioissa  Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa  Yhteenveto</p>
<p style="text-align: center;"><b>4. Kohdeyritys</b>  Yleistä kohdeyrityksestä ja työntekijöistä  Nykyinen palkitsemisjärjestelmä</p>
<p style="text-align: center;"><b>5. Tutkimuksen toteutus</b>  Aineiston keruu ja käsittely  Aineiston analysointi  Luotettavuus ja yleistettävyys</p>
<p style="text-align: center;"><b>6. Miten kokonaispalkitseminen motivoi?</b>  Kokonaispalkitseminen motivaatiotekijänä  Palkitsemisen taso  Oikeudenmukaisuus  Yhteenveto</p>
<p style="text-align: center;"><b>7. Johtopäätökset ja keskustelu</b>  Palkitsemisen kahtiajaon problematiikka  Palkitsemistapojen merkitykset  Kokonaispalkitsemisen merkittävät tekijät  Loppusanat ja jatkotutkimuskysymyksiä</p>

Kuvio 2: Tutkimuksen rakenne

## **2 PALKITSEMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Milne (2007) toteaa katsauksensa perusteella, että palkitsemisella ja tunnustusten antamisella voi olla positiivinen vaikutus motivaatioon ja suoritukseen. Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen ja Sweins (2012) tutkivat ja toteavat positiivista korrelaatiota erityisesti aineettoman palkitsemisen ja sitoutumisen välillä tutkimusasetelmassaan. Artz (2010) taas tutkii ja toteaa luontaisetujen vaikuttavan merkittävästi ja positiivisesti työtyytyväisyyteen. Aikaisemman tutkimuksen mukaan palkitsemisella voidaan siis vaikuttaa pääasiassa positiivisesti mm. motivaatioon, suoritukseen, tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, asenteisiin ja käyttäytymiseen.

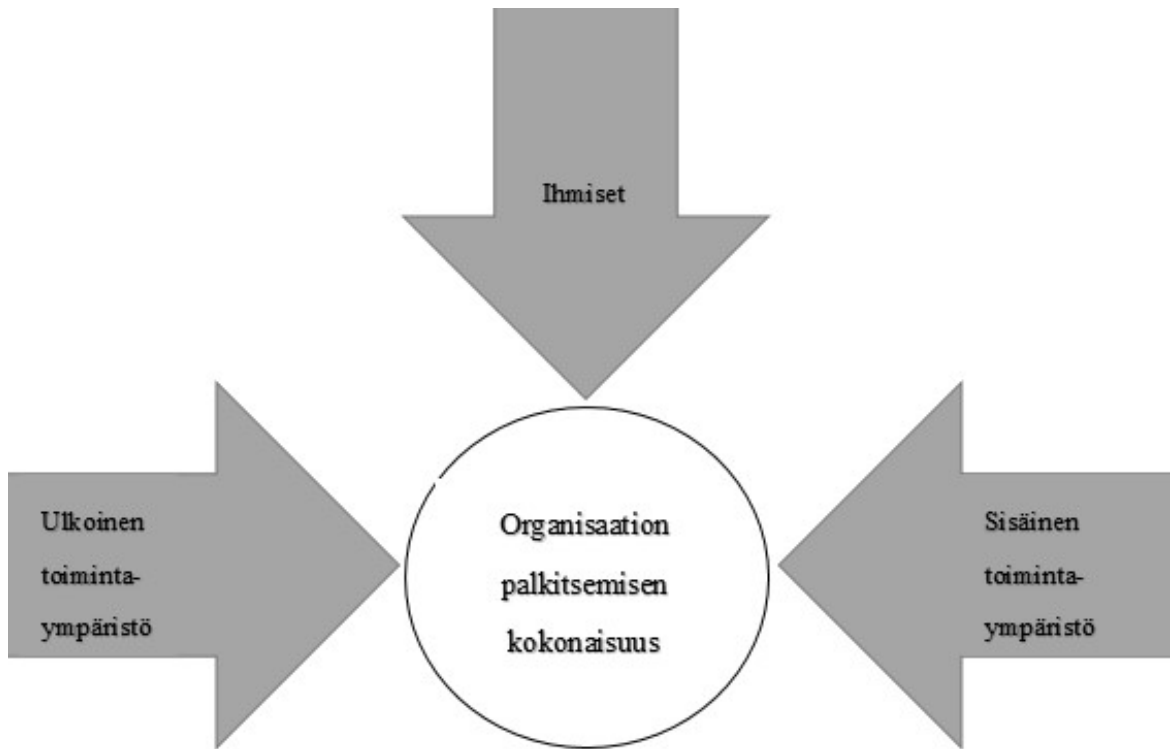
Vaikuttavia ja välittäviä tekijöitä ja muuttujia, jotka tulisi osata ottaa huomioon, on kuitenkin myös useita. Hulkko-Nyman ym. (2012) esimerkiksi totesivat maantieteellisen kontekstin merkityksen työntekijän käsityksiin palkitsemisesta ja sitoutumisesta. Asiantuntijoiden palkitsemisen ja työntekijöiden tuntemus on siis tärkeää. Yksi palkitsemisen perimmäisistä tavoitteista on motivoida työntekijöitä. Johtajien on tärkeää olla varmoja siitä, minkälaista käytöstä he haluavat motivoida tai rohkaista, jotta he varmasti palkitsevat oikeanlaista käyttäytymistä (Milne, 2007). Tässä luvussa käsittelen palkitsemisen kehittymistä, kokonaispalkitsemista sekä palkitsemisen haasteita ja siinä onnistumista.

### **2.1 Kehittyvä palkitseminen**

#### **2.1.1 Palkitsemisen muutokset**

Palkitsemisvastaavat saattavat pyrkiä välttämään palkitsemisjärjestelmien uusimista, koska se on aikaa ja resursseja vievää. Palkitsemisen kokonaisuuteen kohdistuu kuitenkin ulkoisia paineita, kuten alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on esitetty, ja muuttuva maailma vaatii muuttuvia palkitsemisjärjestelmiä. (Hakonen & Nylander, 2015, 242–244)





*Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuutta muovaavat paineet (Hakonen & Nylander, 2015, 242)*

Palkitsemisen kokonaisuuteen vaikuttavat siis ulkoinen toimintaympäristö, sisäinen toimintaympäristö ja ihmiset. Ulkoisesta ympäristöstä paineita luovat teknologistaloudellinen tilanne, vallalla oleva johtamisen eetos, lakien ja työehtosopimusten velvoitteet, vallitsevat käytännöt ja trendit. Institutionaalinen teoria (Selznick, 1949) selittää pitkälti ulkoisten paineiden vaikutusta. Kun omasta tilanteesta ollaan epävarmoja, muiden menestyvien yritysten toimintatapoja ja käytäntöjä matkitaan. Organisaatiot seuraavat muiden esimerkkiä myös, koska ne pyrkivät näyttämään päteviltä ja hyviltä toisten silmissä. Sisäinen toimintaympäristö vaikuttaa palkitsemisen kokonaisuuteen sisäisten vaateiden ja odotusten, strategian, vision ja arvojen kautta. Organisaatiossa toimivat ihmiset, eli henkilöstö, johto, kehittäjät ja esimiehet, luovat myös painetta palkitsemisen kokonaisuudelle. Henkilöstö luo paineita toiveiden ja arvostuksen kautta, koska kokonaispalkitsemisen tulisi vastata henkilöstön motivaatiotekijöitä. Johto, kehittäjät ja esimiehet vaikuttavat ulko- ja sisäpuolelta tulevien vaateiden yhteensovittamiseen. (Hakonen & Nylander, 2015, 242–243)

Chen (2006) esittelee kuusi osittain Hakosen ja Nylanderin (2015) viimeisimpiä vaiheita muistuttavaa 2000-luvun kokonaispalkitsemisjärjestelmien trendiä liittyen perusteisiin, tapoihin, toimintoon, tiheyteen, kohteeseen ja suunnitteluun. Palkitsemisen perusteena on

usein ollut palveluvuosien määrä, mutta siitä ollaan siirtymässä työntekijän kompetenssiin ja suoritukseen. Perinteinen palkitsemistapa on raha, mutta nyt aletaan ymmärtää kokonaispalkitsemisen merkitys ja moninainen palkitsemisen onkin yhtenä trendeistä. Tehokas palkitsemisjärjestelmä ei ole pelkästään palkinto itsessään vaan myös kannuste ja motivaatiotekijä. Tämän vuoksi voidaan sanoa, että kolmas trendi on palkitsemisen muuttuminen toimintona ulkoisesta myös sisäiseksi tekijäksi. Palkitsemisjärjestelmä voi olla voimakas motivaatiotekijä, mutta palkitsemisen tulisi tapahtua tällöin välittömästi. Neljäs trendi onkin tiheyden muuttuminen jaksoittaisesta jatkuvaan. Myös Kressler (2003, 125) korostaa tulevaisuuden suuntana palkitsemisen välittömyyttä ja nopeutta. Organisaatioilla ja yksilöillä on eri tavoitteita ja motivaatiotekijöitä, minkä vuoksi palkitsemisjärjestelmätkin viidennen trendin mukaan muuttuvat yhtenäisistä vaihteleviksi. Kressler (2003), toisaalta ristiriitaisesti Chenin (2006) kanssa, kokee monimutkaisuuden vähentyvän ja palkitsemisen yksinkertaistuvan. Kuudennen trendin mukaan palkitsemisjärjestelmän suunnitteleminen on muuttumassa erillisestä suunnittelusta yhtenäiseen suunnitteluun muiden organisaation järjestelmien ja strategian kanssa. Tulevaisuudessa tulisi vaalia palkitsemista motivationaalisenä ja sosioekonomisena toimintana korostaen aineetonta palkitsemista, koska harva työntekijä tulee työskentelemään yritykseen pelkästään palkan takia tai vastaavasti lähde yrityksestä pelkästään palkan vuoksi (Kressler, 2003).

### **2.1.2 Tiimin vs. yksilön palkitseminen**

Tiimien merkitys ensisijaisena työskentelytapana on korostunut ja yleistynyt. Näin ollen myös palkitsemisjärjestelmiä on luotu ja tulee luoda tähän työskentelytapaan kannustavaksi tiimikohtaisen palkitsemisen avulla. Tehtävien keskinäinen riippuvuus tekee yksilökohtaisen panoksen ja suorituksen arvioinnin usein myös hankalaksi. Tiimikohtainen palkitseminen on usein organisaatiossa hyvin näkyvää ja johtaa yleiseen hyväksyntään. Tiimikohtainen palkitseminen myös tukee tiimikeskeistä rakennetta, edistää tiimin jäsenten yhteistyötä ja tiimin tuottavuutta (DeMattio, Eby & Sundstrom, 1998, 144).

Tiimikohtaisella palkitsemisella tarkoitetaan kokonaispalkitsemista, joka kohdistuu tiimiin ja on sidottu tiimin suoritukseen. Tiimikohtaisella palkitsemisella voidaan siis viestiä, että tehokas tiimityöskentely on organisaation ydinarvo, tai mitkä ovat tiimin tavoitteet, ja rohkaista tiimiä yhteistyöhön. Palkitseminen jaetaan tiimien jäsenten kesken

sovitulla kaavalla tai tilanteen mukaan erinomaisista suorituksista. (Armstrong & Murlis, 1998)

Tiimikohtaisen palkitsemisen mahdollisesti aiheuttama työntekijöiden välinen kilpailu voidaan nähdä myös negatiivisena, eikä ole yksinkertaista luoda palkitsemisjärjestelmää, joka huomioi sekä yhteistyön tärkeyden että yksilöllisten suoritusten erot. Merkittäviä ongelmia syntyy, jos palkitsemisjärjestelmä korostaa yksilöllisiä tuloksia, vaikka työskentely tapahtuu tiimeissä. (DeMattio ym., 1998)

DeMattio ym. (1998, 153) esittää tärkeät seikat, jotka tulee huomioida tiimikohtaista palkitsemisjärjestelmää suunnitellessa:

1. Palkitsemisen piirteet
2. Organisaation piirteet
3. Tiimin piirteet
4. Yksilölliset erot

Palkitsemisen piirteisiin liittyvät palkinnon koko, palkitsemisen tiheys ja palkitsemisen jaon periaatteet. Organisaation piirteet sisältävät organisaatiokulttuurin, palkitsemisen yhdenmukaisuuden (strategia ja alajärjestelmät) ja rakenteelliset piirteet. Tehtävien ja tiimien välinen keskinäinen riippuvuus, tiimin koko ja tyyppi, tiimien muodostaminen ja tiimin suoriutumisen mitattavuus taas liittyvät tiimin piirteisiin. Yksilöllisiin eroihin sisältyy kyvykkyys, saavutuksen tarve sekä individualismi/kollektivismi.

Monet DeMattion ym. esittämän luettelon piirteistä pätevät yhtä lailla tiimikohtaiseen, kuin yksilökohtaiseen palkitsemisjärjestelmään. Voidaan katsoa, että samat asiat tulisi ottaa huomioon siis myös yksilökohtaisessa palkitsemisessä, lukuun ottamatta välttämättä tiimin piirteitä. Viime kädessä tiimienkin palkitsemisessä on kyse tiimeissä toimivien yksilöiden palkitsemisesta (Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998). Armstrong ja Murlis (1998, 389–396) korostavat tiimien palkitsemisessä DeMattion ym. määrittelemien tiimin piirteiden tavoin tiimin luonnetta ja tyyppiä, ja näiden lisäksi vielä tiimien tehtävää, tehokkuutta ja kompetenssia. Ennen tiimikohtaisen palkitsemisen suunnittelua on oleellista tietää, millaisista tiimeistä on kyse. Tiimikohtaista palkitsemista voidaan perustella esimerkiksi sillä, että on oikeudenmukaista palkita työntekijöitä sen mukaan, miten he antavat panoksensa tiimin jäsenenä. Tiimikohtainen palkitseminen voi myös

toimia viestinä, että tiimityö on organisaatiossa arvostettua ja tärkeää, tai sillä voidaan viestiä tiettyjen alueiden (kuten laatu, asiakaspalvelu tai innovaatio) tärkeyttä.

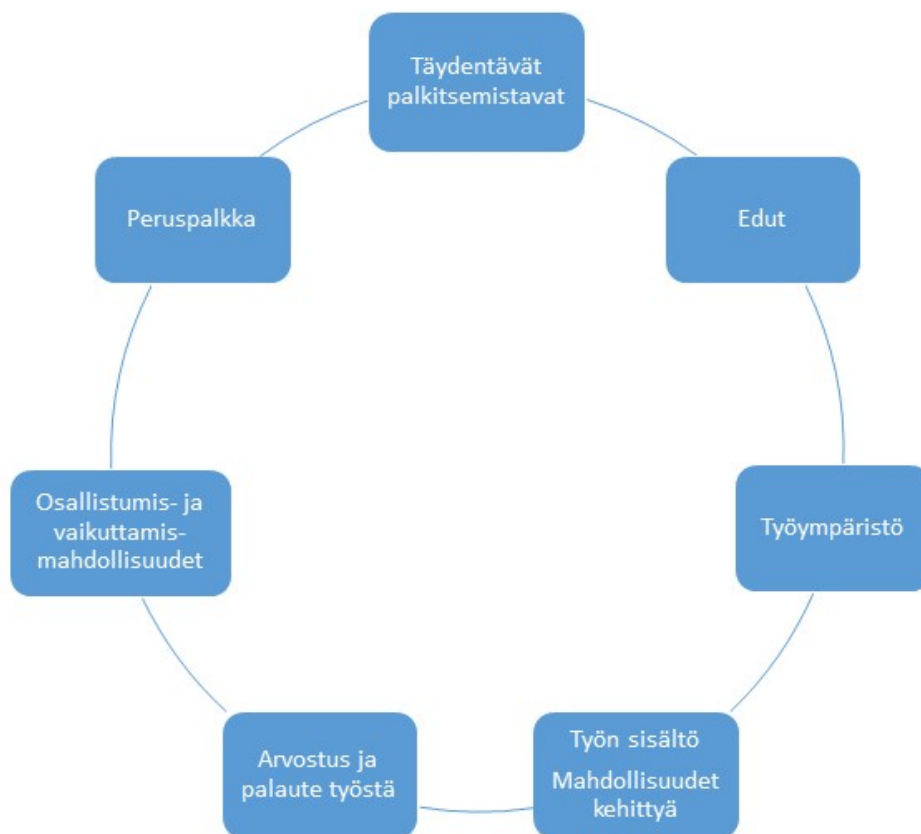
Aina tiimikohtainen palkitseminen ei kuitenkaan onnistu ja silläkin voi olla huonoja puolia. Tiimikohtaisen palkitsemisen tehokkuus riippuu täysin hyvin määritellyistä ja kypsistä tiimeistä, jotka voivat olla vaikeitakin tunnistaa. Yksilöt eivät myöskään aina onnistu näkemään ja ajattelemaan omaa suoritustaan suhteessa muihin, jolloin tämän tyylisten yksilöiden itsetunto saattaa alentua. DeMattiokin ym. (1998) mainitsivat, että jos työskentely tapahtuu tiimeissä, mutta palkitseminen tapahtuu yksilötasolla, vaikutukset saattavat olla huonoja. Armstrong ja Murlis (1988) pitävät tiimikohtaisen palkitsemisen heikkoutena sitä, että yksittäisten tiimien jäsenten panosta voi olla vaikea hahmottaa. Heikkoudeksi tämä luetaan sen vuoksi, että yksilön motivaatio saattaa huonontua, jos hänen panostaan tiimin sisällä ei huomioda. Korkean tason suorittajayksilöt matalan tason suorittajatiimeissä ovat todennäköisimmin tyytymättömiä. Oikeudenmukaisiksi koettavien tiimikohtaisten mittareiden kehittäminen ei myöskään ole yksinkertaista tai helppoa. Tiimikohtaisen palkitsemisen myötä esiintyvä ryhmäpaine saattaa aiheuttaa myös epätoivottua yksilöiden mukautumista ryhmän normeihin vähentäen tiimien moninaisuutta negatiivisella tavalla. Samoin tiimin suoritus saattaa vakiutua alimmalle hyväksytylle tasolle ja organisaation joustavuus saattaa kärsiä. Yhteistyökypyydet saattavat siirtyä yksilöistä tiimeihin ja tiimeistä toisiin tiimeihin. (Armstrong & Murlis, 1998).

Tiimikohtainen palkitseminen voi vaikuttaa teoriassa hyvältä vaihtoehdolta, mutta myös sen heikkoudet tulee ottaa huomioon (Armstrong & Murlis, 1998, 395). Työympäristön muuttuessa tiimikohtainen palkitseminen saattaa olla ajankohtainen ja kannattava tapa toteuttaa palkitsemista. On kuitenkin myös perusteltua sanoa, että erityisesti tiimikohtaisen palkitsemisen tulee olla osaavasti toteutettua ja tiimikohtaisen palkitsemisen erityispiirteet tulisi ottaa huomioon.

## **2.2 Kokonaispalkitseminen**

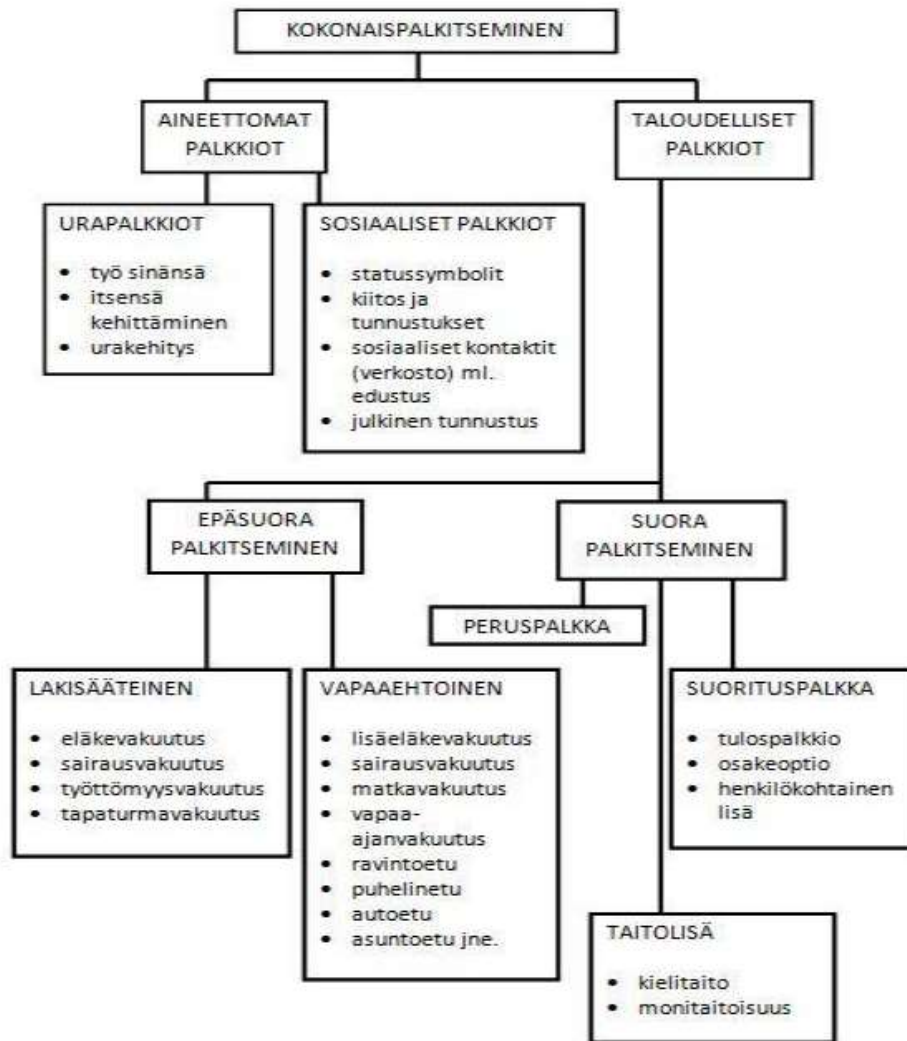
Perinteisten palkitsemistapojen rinnalle on tullut useita uusia palkitsemistapoja ja yrityksillä on nykyään valittavana enemmän palkitsemistapoja kuin koskaan aikaisemmin. Näin ollen myös osattavaa on aiempaa enemmän. (Hakonen ym., 2005)

Luvussa 1.2 esiteltiin WorldatWorkin kokonaispalkitsemisen määritelmä, jota useat muutkin tutkijat myötäilevät. Hakosen ja Nylanderin (2015) kokonaispalkitsemisen malli (kuvio 4) on erityisesti suomalaiseseen kontekstiin kehitetty.



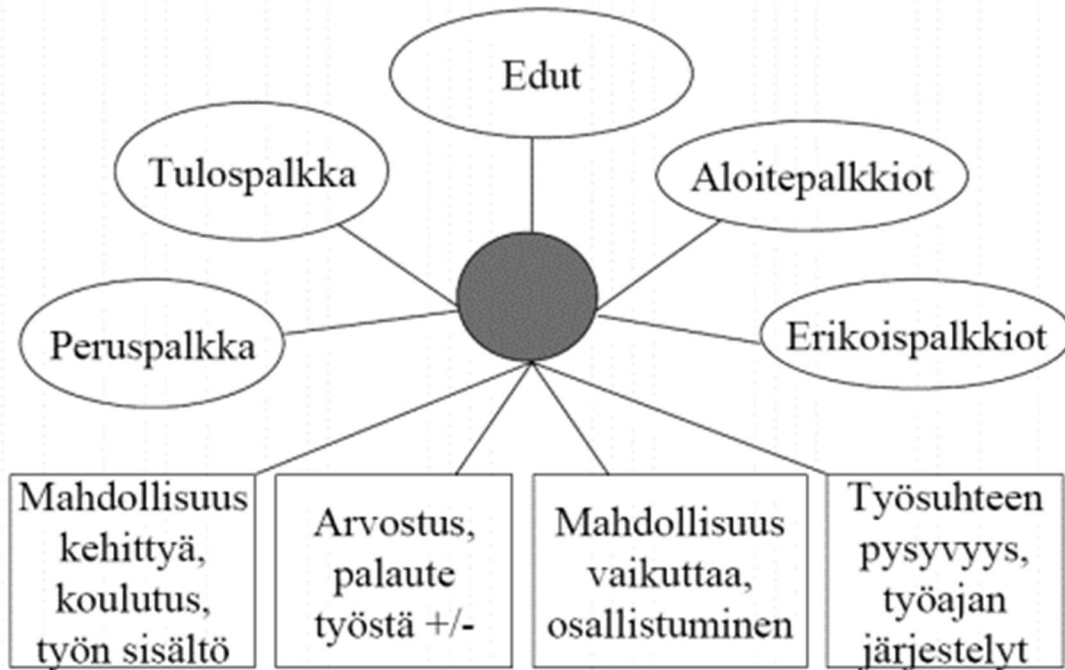
*Kuvio 4: Palkitsemisen kokonaisuus (muokattu Hakonen & Nylander, 2015, 23)*

Tämäkin malli muistuttaa pääluokiltaan WorldatWorkin mallia, mutta luokat on jaoteltu vielä pienempiin ja yksityiskohtaisempiin osiin. Entistä yksityiskohtaisemman ja pienempiin osiin jaotellun mallin tarjoaa Kauhanen (2010) mallintamalla kokonaispalkitsemista kaksijakoisemmin aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen alla esitettyyn (kuvio 5) tapaan.



Kuvio 5: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen, 2010, 116)

Hakosen ja Nylanderin (2015) malli korostaa kokonaispalkitsemisen yhtenäisyyttä ja kokonaisuutta. Kauhanen (2010) kuvaa kokonaispalkitsemista, mutta tekee selkeämmän jaottelun aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välillä. Aineeton ja aineellinen palkitseminen on myös jaettu vielä pienempiin osiin. Aineettoman palkitsemisen jaottelu urapalkkioihin ja sosiaaliin palkkioihin poikkeaa muista malleista ja niissä käytetyistä nimikkeistä. Pääluokkien otsikot eroavat toisistaan, mutta käytännössä sisältö on hyvinkin samanlainen mallien kesken. Vartiainen ym. (1998) kuvaavat palkitsemisen kokonaisuutta myös kaksijakoisesti, mutta edellä nähtyjen kahden mallin välimaastoon sijoittuen alla esitettyyn (kuvio 6) tapaan.



Kuvio 6: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen ym., 1998, 39)

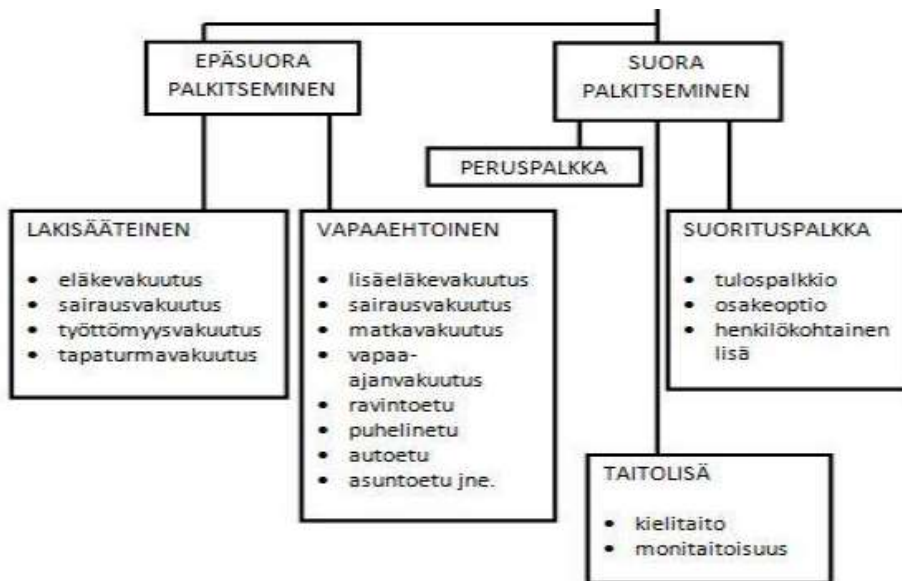
Vartiainen ym. (1998) kuviossa eritellään erityisesti aineettoman palkitsemisen osalta luokkia taas eri tavoin. Kaksijakoisuus ei tässä mallissa korostu samalla tavoin, kuin Kauhasen mallissa, mutta aineettoman palkitsemisen tavat on kehystetty nelikulmioilla ja aineellisen palkitsemisen tavat soikioilla. Mitä tuorempi kuvio, sitä häilyvämpi on ero aineettomien ja aineellisten palkitsemistapojen välillä.

Kärjistetyn näkemyksen mukaan voidaan väittää, että ihmiset reagoivat rankaisemiseen ja palkitsemiseen. Vankilan uhka pitää useimmat meistä kaidalla tiellä ja suuri osa meistä käy töissä tienatakseen hankintoja varten. Tämä on kuten sanottu melko kärjistetty ja pelkistetty tapa ajatella ja edistää suoritusta. Se ei esimerkiksi ota huomioon oppimisen ja uusien taitojen hallitsemisen tuottamaa mielihyvää, intohimon ja vapaaehtoisen sitoutumisen voimaa, tiimityön arvoa, systeemin toiminnan ja oman roolin ymmärtämistä, eikä työssä onnistumisen aiheuttamaa tyytyväisyyttä. Muiden arvostus ja kunnioitus saavat yksilöt tuntemaan itsensä hyväksi. Oman työn kontrolli ja tietynlaisen asiantuntijuuden saavuttaminen motivoi ihmisiä. (Gray & Vander Wal, 2012, 79) Jo roomalaisetkin tunnistivat työn itsensä merkityksen: ”Labor ipse voluptas”, eli työ itsessään tuottaa mielihyvää, minkä todistaa jo vapaaehtoistyö sinänsä.

Vapaaehtoistyökin kuitenkin palkitsee yksilöä jollakin henkilökohtaisesti tärkeällä tavalla, usein aineettomasti. (Frey, 1997, 88)

### 2.2.1 Aineellinen palkitseminen

Perinteinen näkökulma palkitsemiseen korostaa aineellista palkitsemista, joka voidaan Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan luokitella ulkoiseksi motivaatiotekijäksi. Kaksifaktoriteoria esitellään tarkemmin luvussa 3. Aineellinen palkitseminen sisältää kaikki rahalliset ja rahanarvoiset palkitsemistavat. Kauhanen (2010) jakaa aineellisen palkitsemisen vielä suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen, kuten alla olevassa kuviossa (kuvio 7) on esitetty. Suora palkitseminen sisältää peruspalkan, taitolisät ja suorituspalkan. Epäsuora palkitseminen voidaan jakaa vielä lakisääteiseen ja vapaaehtoiseen palkitsemiseen. Lakisääteinen puoli sisältää eri lakisääteiset vakuutukset, kuten työttömyys- ja eläkevakuutus. Vapaaehtoisella puolella on mahdolliset laajennetut vakuutusturvat, ravintoedut ja muut vastaavat etuudet.



Kuvio 7: Aineellinen palkitseminen (muokattu, Kauhanen, 2010, 116)

Vartiainen ym. (1998) sisällyttävät lisäksi aloite- ja erikoispalkkiot aineelliseen palkitsemiseen. Erilaisia etuja voi olla työnantajasta riippuen hyvinkin vaihtelevasti. Edut voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen kokonaisuuteen: talous, hyvinvointi ja turvallisuus (Hakonen & Nylander, 2015, 35). Lakisääteisten velvoitteiden lisäksi työnantaja voi



esimerkiksi tarjota sairaanhoitoa tai muuta terveydenhuoltoa. Lomia voidaan myös pidentää tai tarjota erilaisia virkistys- tai harrastusmahdollisuuksia (hieronnat, liikuntasetelit, kuntosalitilat, mökit tai lomaosakkeet jne.). Merkkipäivälahjat ja muut erikoispalkkiot ovat myös tyypillisiä työnantajan tarjoamia etuja. Muita etuja voivat olla esimerkiksi työnantajan tarjoamat aamiaiset tai kahvit, henkilökunta-alennukset, työvälineet kotiin (esim. internetyhteys), ylimääräiset eläkevakuutukset tai vapaa-ajan tapaturmavakuutus ja luontoisedut (esim. ravintoetu, puhelinetu, autoetu, asuntoetu). (Hakonen ym., 2005; Hakonen & Nylander, 2015)

Tulospalkkaus kiinnostaa organisaatioita yhä enemmän ja sen käyttö on lisääntynyt 1990- ja 2000-luvuilla huomattavasti (Hulkko ym., 2005). Tulospalkkauksella tarkoitetaan suorituksenmukaista palkkausta, joka on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin, maksetaan tavoitteiden saavutuksesta tai ylityksestä, maksetaan yleensä palkkakautta harvemmin, voi koskea useita henkilöitä tai henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä ja täydentää peruspalkkaustapoja. Perusteena palkitsemiselle voivat olla taloudelliset, määrälliset, tehokkuuden, laadun, kehityksen, innovatiivisuuden tai muut tavoitteet. (Kauhanen, 2010)

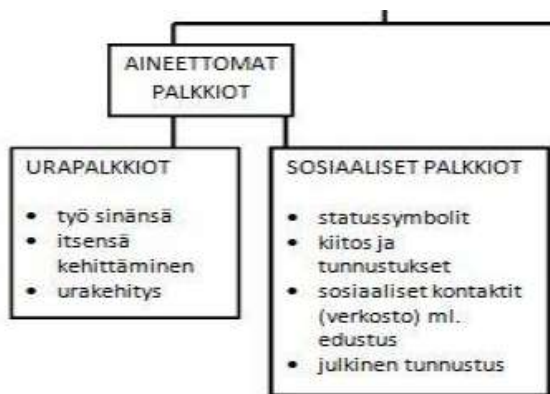
Aineellinen palkitseminen tulee ottaa aineettoman palkitsemisen lisäksi huomioon, koska ne muodostavat yhdessä toisiinsa vaikuttavan kokonaisuuden. Mikäli työntekijä kokee aineellisen palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi, aineettoman palkitsemisen positiiviset vaikutukset voivat heikentyä. (Morrell, 2011)

### **2.2.2 Aineeton palkitseminen**

Giancolan (2011) mukaan jo 1970-luvulla työn rikastuttaminen, eli työn elementtien muuttaminen haasteellisuuden ja palkitsevuuden lisäämiseksi, oli suosittu aihe HR-alalla. Asiantuntijoiden mukaan työntekijöiden tyytymättömyys johtui työn luonteesta, koska moni kuvaili työtänsä tylsäksi, toistuvaksi, haasteettomaksi ja merkityksettömäksi. Tästä pääteltiin, että töiden rikastuttaminen ja vähäisempi valvonta johtaisi tuottavampiin ja tyytyväisempiin työntekijöihin. (Giancola, 2011) Viihtymisen, motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta aineeton palkitseminen onkin oleellista. Aineettomaan palkitsemiseen voidaan sisällyttää monia asioita ja sitä ei välttämättä edes mielletä yrityksessä palkitsemiseksi, vaikka se on monella tavoin tärkeä osa palkitsemista. Palkitseminen nähdäänkin nykyään johtamisen välineenä ja hyvä johtaminenkin voidaan

lukea aineettomaksi palkitsemiseksi. (Hakonen & Nylander, 2015) Kuten johdannon keskeisissä käsitteissä määriteltiin, palkitseminen voi olla kaikkea, mitä yksilö kokee saavansa vastineeksi työpanoksestansa (Hakonen ym., 2005).

Kauhanen (2010) jakaa aineettomat palkkiot urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin (kuvio 8). Urapalkkiot sisältävät työn itsessään, itsensä kehittämisen ja urakehityksen. Sosiaaliset palkkiot taas sisältävät statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset kontaktit ja julkiset tunnustukset.



Kuvio 8: Aineeton palkitseminen (muokattu, Kauhanen, 2010, 116)

Myös Hakonen & Nylander (2015) sisällyttävät aineettomaan palkitsemiseen kehittymismahdollisuudet ja työn sisällön. Lisäksi he mainitsevat työympäristön, vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostuksen ja palautteen työstä, joka muistuttaa Kauhasen sosiaalisia palkkioita. Myös Vartiainen ym. (1998) sisällyttävät arvostuksen ja palautteen työstä, vaikuttamismahdollisuudet, kehittämismahdollisuudet sekä työn itsensä aineettomaan palkitsemiseen. Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt voidaan katsoa aineettomaksi palkitsemiseksi. Työaikatarkaisut lähtevät työnantajan ja työntekijän tarpeiden yhdistämisestä: työnantajalla on tarve varmistaa toimituksen lähteminen ajoissa, mutta työntekijä ei välttämättä pysty hoitamaan omia asioitaan päivätyön jälkeen. Työaikatarkaisuihin vaikuttavat asiakastarpeet, tuotannon tarpeet ja henkilökohtaiset tarpeet, kuten perhe, terveys ja harrastukset. Työaikatarkaisut taas vaikuttavat tuottavuuteen, hyvinvointiin ja motivaatioon sekä sitoutumiseen. (Hakonen ym., 2005) Työympäristöön kuuluviksi keinoiksi voidaan myös katsoa erilaiset työajan järjestelyt ja työsuhteen pysyvyys. Työympäristö sisältää lisäksi työympäristön fyysiset olosuhteet, kuten sijainnin, tilojen viihtyvyyden, ergonomiset työkalusteet ja toimivat

työvälineet. Hakonen & Nylander (2015) sisällyttävät työympäristön käsitteeseen myös työsuhteen ehdot (pysyvyys) ja työaikojen muut joustot (liukuva työaika, työvuorojen vaihtaminen, mahdollisuus osa-aikaisuuteen, etätö).

Työn sisältö on keskeinen motivaatioon ja työpaikan valintaan vaikuttava asia, jolla on yhteys erityisesti henkilön sisäiseen motivaatioon. Kiinnostavat ja omaa osaamista vastaavat tehtävät ovat erityisesti korkeasti koulutetuille tärkeitä työn ominaisuuksia. Koulutukset ja muut kehittymismahdollisuudet auttavat myös työssä etenemisessä ja tätä kautta kiinnostavien työtehtävien saavuttamisessa. Vaikutusmahdollisuudet myös mahdollistavat omaan työhön ja sen ominaisuuksiin vaikuttamisen. Palaute ja arvostus ovat usein työntekijöille merkittäviä asioita, kun kysytään, mitä he toivovat vastineeksi hyvin tehdystä työstä. Rakentava ja myönteinen palaute onkin keskeinen keino suunnata ja motivoida työskentelyä. (Hakonen & Nylander, 2015)

Muse ym. (2008) toteavat, että työelämän erilaiset työntekijän käyttämät ja/tai arvostamat palkitsemistavat ovat osa työntekijän ja työnantajan positiivista vaihtosuhdetta. Erityisen tärkeää on se, että organisaatio tunnistaa työntekijän kokeman hyödyn palkitsemistavoista suunnitellessaan palkitsemisjärjestelmää. Eaton (2003) korosti työn ja muun elämän tasapainoa toteamalla, että ajan kontrollin, joustavuuden ja työntahdin kontrollin tunne ovat tärkeitä sitoutumisen ja tuottavuuden ennustajia. Työ-perhe -ohjelmat, työn rakenne ja työntekijöiden kontrolli työtahdistaan ja -paikastaan ovat kaikki tärkeitä tekijöitä. Kelliher ja Anderson (2010) taas löysivät yhteyksiä erilaisten joustavien työratkaisujen, kuten toimistolla fyysisesti vietetyn ajan vähentymisen ja työn tehostumisen välillä.

Tukirakenteet ovat erityisen tärkeitä muodollisille palkinnoille, oli kyseessä sitten kiitoskirje tai ison muodollisen tapahtuman järjestäminen. Näkyvien palkitsemistapojen lisäksi työnantaja voi esimerkiksi rohkaista työntekijöitä keskinäiseen sanalliseen palkitsemiseen (työntekijöiden sisäinen tunnustuksen antaminen). On tärkeää muistaa, että loppujen lopuksi ihmiset haluavat tuntea, että annettu tunnustus on vilpitön, aito ja henkilökohtainen. Työntekijöiden täytyy ymmärtää selkeästi, mistä heitä palkitaan. (Milne, 2007)

## 2.3 Haasteet ja onnistuminen

Singhin (2002) mukaan ei ole olemassa yhtä oikeanlaista palkitsemisjärjestelmää, mutta on mahdollista erottaa pääperiaatteita, jotka edistävät palkitsemisjärjestelmän tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Ensinnäkin on tärkeää, että palkitseminen on sidottu yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan, jolloin palkitseminen tukee yrityksen toivomaa toimintaa. Toisekseen, organisaation esimiesten ja johtajien täytyy olla sitoutuneita suunnitteluun ja toteuttamiseen. Esimiesten ja työntekijöiden tulee osallistua palkitsemisen kehittämiseen, ja prosessien täytyy olla luotettavia ja reiluja, budjetoitu riittäväillä resursseilla sekä viestiä palkitsemisen tärkeydestä. Kolmanneksi palkinnoilla täytyy olla merkitys ja arvo. Palkituksi tulemisen täytyy olla merkittävä saavutus ja se täytyy myös viestiä organisaation kautta. Palkitsemisen tulisi aiheuttaa ylpeyttä ja organisaation tulisi kannustaa tähän ylpeyden tunteeseen. Neljänneksi tehokas palkitseminen tarvitsee rinnalleen tukevan organisaatiokulttuurin. Tärkeää on luottamus, tunne että systeemit ovat reiluja ja panostaminen arvostettua. Ystävällinen kilpailumielisyyys on myös positiivista ja palkitsemisen perusteet tulee olla selkeästi ja avoimesti viestitty. Viimeiseksi, palkitsemisjärjestelmän tehokkuutta tulisi jatkuvasti arvioida. Uusien ja innostavien palkitsemistapojen käyttöönotto on suositeltavaa. Luonnollisesti on pidettävä mielessä, että arvioinnin ja kehittämisen kustannusten ei tule ylittää itse palkitsemisen hyötyjen arvoa.

Singhin mainitsemista haasteista palkinnon merkitys ja arvo, luottamuksen ja reiluuden tunne sekä perusteiden selkeys voidaan katsoa merkittäviksi työntekijöiden kokemusten kannalta. Myös Hakonen ym. (2005) tunnistivat yhdeksi palkitsemisen haasteeksi sen, saadaanko mukaan työntekijöitä kannustavia elementtejä, eli onko palkinnoilla merkitystä ja arvoa työntekijöille.

Boweyn ja Thorpen (2000) mukaan palkitsemisen toimimiselle on kuusi tärkeää periaatetta: osallistaminen, ei-motivaatiotekijät, oikeudenmukaisuus, vahvistaminen, palkitsemisen relevanssi ja tavoitteet. Työntekijät tulisi siis osallistaa palkitsemisen suunnitteluun, kaikki ei-motivoivat tekijät tulisi poistaa, palkitsemisen tulisi olla oikeudenmukaista, toteutuksen tulisi olla huolellista vahvistaen ja rohkaisten työntekijöitä, palkitsemisen tulisi olla työntekijöiden arvostamaa ja työntekijöiden tulisi

olla tietoisia tavoitteista. Oikeudenmukaisuutta käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 3.

Cameron ja Pierce (2002) tutkivat eri palkitsemistapojen vaikutuksia. Aineettoman palkitsemisen todettiin johtavan suurempaan kiinnostukseen tehtävää ja suoritusta kohtaan, ja aineellinen palkitseminen kohentaa myös motivaatiota, kun sitä tarjotaan ihmisille työn suorittamisesta tai tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Palkitseminen parantaa suoritusta ja kiinnostusta, kun se on:

- laatuun, suoritukseen tai tavoitteiden saavuttamiseen sidottu tai perustuva
- haastaviin toimintoihin perustuva
- kaikkien monimutkaisen taidon komponenttien hallitsemiseen perustuva
- korkeaan panokseen ja toimintaan perustuva

Toisin sanoen palkitsemisen tulee siis tapahtua aiheellisesti. Giancola (2011) korostaa, että sisäisesti motivoivalle työsuunnittelulle on annettu liian vähän huomiota työntekijöiden motivoimisessa. Lanhancen (2000) mukaan ihminen saattaa tulla töihin palkan vuoksi, mutta he pysyvät töissä monista muista syistä. Tunnustusten antaminen toimii pääasiassa sen vuoksi, että esimies näyttää tunnustuksen antamalla kiinnittävänsä huomiota työntekijään. Huomioimisen merkitystä ei tule aliarvioida, ja se ei tarkoita pelkkää rahan ojentamista, mutta pelkkä kiitos saattaa riittää. Motivoimisen merkittävä osa on ihmisille suunnan ja tarkoituksen antaminen. Saavutusten huomioimisella voidaan pitää intoa yllä.

Arvostaminen ja sen osoittaminen missä tahansa muodossa on usein hyvin subjektiivista. Myös palkitsemisessa tämä altistaa suosimiselle, kun objektiivisia mittareita työntekijän suoriutumiseksi ei välttämättä ole saatavilla. (Prendergast & Topel, 1996, 960) Barnard (1998, 56) listasi menestyvän palkitsemisjärjestelmän ominaisuuksia, joista moni liittyi tiimipalkitsemiseen. Palkitsemisjärjestelmän tulisi mm. tukea tiimikeskeisten organisaatioiden uutta dynamiikkaa ja palkita oikeanlaista tiimikäyttäytymistä ja suoriutumista. Sen tulisi myös tunnustaa sekä yhteistyön että yksilösuoriutumisen tärkeys ja ongelmia voi syntyä, jos palkitsemisjärjestelmä korostaa yksilön suoriutumista työskentelyn tapahtuessa tiimeissä. Myös DeMattio ym. (1998) korostavat, että ongelmia saattaa syntyä, mikäli työskentely tapahtuu tiimeissä, mutta palkitseminen korostaa yksilösuoritusta, kuten luvussa 2.1.2 nostettiin esille. Barnardin näkemys siitä, että

palkitsemisjärjestelmän tulisi tunnistaa sekä yhteistyön että yksilösuoriutumisen tärkeys, sopii tiimityöskentelyluvun (2.1.2) johtopäätöksiin, ja Armstrongin ja Murlisin (1998) käsitykseen siitä, että yksilökohtaisen suorituksen havaitsemisen puute on negatiivinen asia.

## 2.4 Tutkimuksen kokonaispalkitsemisen viitekehys

Kokonaispalkitsemisen kuvaustavoissa on paljon yhtäläisyyksiä ja tätä tutkimusta varten loin näitä aikaisemmin tässä luvussa esiteltyjä kuvauksia ja kohdeyrityksen määrittelemää tämän hetkistä palkitsemisjärjestelmää (ks. luku 4.2) yhdistelemällä integroidun kokonaispalkitsemisen mallin, joka on esitetty seuraavaksi (kuvio 9).



Kuvio 9: Integroitu malli kokonaispalkitsemisesta

Käytän tätä mallia tutkimuksen viitekehystenä sekä aineiston keruuseen ja analysointiin. Integroitu malli korostaa palkitsemista kokonaisuutena ja sen osien erottamattomuutta sekä keskinäistä suhdetta. Kuvion yläosa sisältää perinteisesti aineettomiksi miellettyjä palkitsemistapoja ja alaosa aineellisia palkitsemistapoja, mutta näitä tarkastellaan kokonaisuutena. Rahalliseen palkitsemiseen on sisällytetty muista malleista esimerkiksi peruspalkka, täydentävät palkitsemistavat ja erilaiset lisäpalkkiot. Tässä työssä ei painoteta rahallisen palkitsemisen roolia, minkä vuoksi yhdistin palkkioita ja palkkoja samaan lokeroon. Edut sisältävät erilaisia työnantajan tarjoamia vapaaehtoisia rahanarvoisia etuja. Aineettoman palkitsemisen jaoin työhön itseensä liittyviin palkitsemistapoihin ja kehittymismahdollisuuksiin liittyviin palkitsemistapoihin, jotta aineeton palkitseminen saa sille kuuluvan tasapainoisen roolin suhteessa aineelliseen palkitsemiseen.

Palkitsemistavat eivät kuitenkaan toimi tyhjiössä, vaan niiden toimivuuteen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten ulkoinen toimintaympäristö, sisäinen toimintaympäristö ja ihmiset (Hakonen & Nylander, 2015). Tämän tutkimuksen kannalta oleellista ovat ihmiset ja erityisesti työntekijät palkitsemista muovaavana paineena. Lisäksi sisäisen toimintaympäristön odotukset ja vaateet ovat osittain tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena. Palkitsemisen tason (yksilö, tiimi vs. organisaatio) lisäksi on useita eri ominaisuuksia ja tekijöitä (ks. luku 2.3), jotka voivat olla merkittäviä palkitsemisen toimivuuden kannalta. Palkitsemisen sudenkuoppia tulisi tuntea, koska palkitsemisen negatiiviset vaikutukset tulevat pinnalle, jos palkitsemisen toteuttamisessa epäonnistutaan (Cameron & Pierce, 2002).

### 3 PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO

Vielä reilut 40 vuotta sitten Deci (1971) tuli tutkimuksensa perusteella tulokseen, että rahaa käytettäessä ulkoisena palkitsemistapana, yksilön sisäinen motivaatio jopa laskee, ja sanallista kannustamista sekä positiivista palautetta käytettäessä sisäinen motivaatio kasvaa. Myös Kohn (1993) nosti esille palkitsemisen mahdolliset kielteiset vaikutukset motivaatioon, kuten sen, että palkitseminen voi vähentää järjen käyttöä, vahingoittaa yhteistyötä ja rankaista, kun tavoitteita ei saavuteta.

Cameronin ja Piercen (2002) mukaan psykologit ovat kyseenalaistaneet palkitsemisen keinona motivoida ihmisiä, koska mielenkiintoisesta tehtävästä palkitessa yksilö alkaa pitää tehtävästä vähemmän ja sitoutuu siihen heikommin sen jälkeen, kun palkintoa ei enää tulekaan. Palkitsemisen negatiivisuuden tutkimukset ajoittuvat aikakaudelle, jolloin esiintyi paljon tieteen ja teknologian kyseenalaistamista, erityisesti liittyen ihmisten käyttäytymiseen. 1960- ja 1970-luvulla ihminen nähtiin haluavana ja itsensä määrittelevänä, jolloin kaikki ulkoiset vaikutteet, mukaan lukien palkitseminen, nähtiin haitallisena ihmisen psykologiselle kehitykselle. (Cameron & Pierce, 2002)

Cameronin ja Piercen (2002) kattavan kirjallisuuden meta-analyysin mukaan palkitsemisella voi olla negatiivisia vaikutuksia vain rajatapauksissa, ja palkitsemista voidaan käyttää motivaation ja suorituksen kohentamiseen, jos se on asianmukaisesti järjestetty. He kumoavat Decin (1971) tulokset palkitsemisen negatiivisista vaikutuksista yksilöiden sisäiseen motivaatioon täysin – lukuun ottamatta tilanteita, joissa palkitsemisen järjestely epäonnistuu. Näitä negatiivisia vaikutuksia on kuitenkin helppo välttää ja johtajat voivat näin tehokkaasti motivoida työntekijöitä palkitsemisen kautta.

Pink (2010) korostaa käytännönläheisemmässä keskustelussaan aineettoman palkitsemisen merkitystä työntekijöiden motivaatiossa ja hänen pääteesinsä on, että aineeton palkitseminen on alihyödynnetty lähde työntekijöiden motivoinnissa. Hän ei ole täysin perinteisiä palkkasysteemeitä vastaan, vaikka kokeekin Decin (1971) tavoin, että aineeton palkitseminen toimii ja aineellinen palkitseminen voi rajoittaa luovuutta voiden tulla ihmisen luonnollisen oppimisen sekä luovuuden väliin. Paljon Pinkin esittämästä kritiikistä perinteistä palkitsemista kohtaan on perusteltu samalla tavalla kuin Deci (1971) perusteli. Pink kuitenkin tunnistaa molempien, aineettoman ja aineellisen, palkitsemisen roolin, koska hänen mukaansa korkein tehokkuus saavutetaan, kun sekä sisäiset tarpeet



että taloudelliset tai ulkoiset tarpeet täytetään. Tässä luvussa esitetään sisäisen ja ulkoisen motivaation rooli palkitsemisessa, otetaan katsaus motivaatioteorioihin ja tarkastellaan palkitsemisen oikeudenmukaisuutta.

### **3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio palkitsemisessa**

Kressler (2003) korostaa motivaation yksilöllisyyttä ja sitä, että motivaatiota tulee aina olemaan muodossa tai toisessa: motivaatio tehdä jotakin, olla tekemättä jotakin, välttää jotakin, ryhtyä johonkin, käyttäytyä puolueettomasti, vastustaa, etsiä jotakin uutta, pitää kiinni menneisyydestä, taistella, puolustaa, vetäytyä. Motivaatio on ikuista. Yksi johtajien päähaasteista onkin ymmärtää, mikä työntekijää motivoi (Bruce & Pepitone, 1999, 132).

Jaottelu sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei ole selkeä. Toisaalta toiminnan takana voidaan ajatella aina olevan ulkoinen motivaatiotekijä, kuten kiipeäminen vuorelle sen aiheuttaman ystävien ihailun ja arvostuksen vuoksi. Toisaalta taas ihailu ja arvostuskaan eivät ole lopullinen tavoite, koska todellisuudessa yksilö tavoittelee sisäistä tyytyväisyyttä, mitä muiden ihailu tai arvostus voi tuottaa. Monissa tapauksissa ulkoinen ja sisäinen motivaatio voivat siis olla jopa erottamattomia. (Frey, 1997) Käsittelen kuitenkin sisäistä ja ulkoista motivaatiota myös erikseen, koska palkitsemisen ja motivaation tutkimuksessa sekä kirjallisuudessa nämä ovat usein eriteltyinä, ja ne linkittyvät aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Erityisesti aineettoman palkitsemisen tavat, kuten esimerkiksi tunnustus tai kiittäminen, voivat siis ulkoapäin tullessaankin johtaa esimerkiksi sisäiseen motivaatioon sisäisen tyytyväisyyden kautta.

Sisäinen motivaatio kumpuaa työstä itsestään ja sen sisällöstä. Tähänkin voidaan kuitenkin vaikuttaa voimaannuttamisella, kehittämisellä ja työsuunnittelun politiikalla sekä käytännöillä. Ulkoinen motivaatio on nimensä mukaisesti ulkoisesta vaikutteesta aiheutuvaa motivaatiota. (Armstrong & Murlis, 1998) Ulkoisilla motivaatiotekijöillä on usein välitön ja voimakas vaikutus, joka ei kuitenkaan kestä kovin pitkään. Sisäisillä motivaatiotekijöillä (motivaatio työn itsensä ja sen ominaisuuksien kautta) on usein syvempi ja pitkäaikaisempi vaikutus. Tästä ei kuitenkaan tulisi päätellä, että ulkoiset motivaatiotekijät ovat huonoja ja sisäiset hyviä, koska kumpaakin tarvitaan. (Armstrong, 2007)

Luoman ym. (2004) mukaan palkitsemisen vaikutukset voidaan jakaa samalla tavoin kuin motivaatiotekijät: sisäisiin ja ulkoisiin palkitsemisen vaikutuksiin. Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia ja yksilön itsensä välittämiä. Useimmiten ne liittyvät esimerkiksi työn sisältöön (työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset jne.) ja esiintyvät tunteiden muodossa (esim. työnilo). Ulkoiset palkkiot ovat taas objektiivisia ja esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esim. raha), ovat organisaation välittämiä ja johdettavissa työympäristöstä (esim. kiitos/tunnustus, palkka, osallistumismahdollisuudet, ulkopuolinen tuki ja kannustus jne.). Motivaatiotekijöiden tavoin ulkoiset palkkiot ovat yleensä lyhytaikaisia ja sisäiset palkkiot pitempiaikaisia mahdollisesti muodostuen jopa pysyväksi motivaation lähteeksi. Näkisinkin näin ollen aineettoman palkitsemisen sisäisen motivaation lähteenä ja aineellisen palkitsemisen ulkoisena motivaatiotekijänä.

Frey (1997) kuvaa sisäisen ja ulkoisen motivaation suhdetta työn kontekstissa alla esitettyssä kuviossa (kuvio 10).

	Alhainen sisäinen motivaatio	Korkea sisäinen motivaatio
Heikko ulkoinen väliintulo	Puutteellinen työn palkitsevuus	Työmoraali
Vahva ulkoinen väliintulo	Ulkoinen työn palkitsevuus	Ylittävä työn oikeutus

Kuvio 10: Sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutuksia työsuoritukseen (muokattu. Frey, 1997, 90)

Kuviossa on yksinkertaisuuden vuoksi kuvattu vain korkea ja matalaa kunkin muuttujan toteutumista, mutta todellisuudessa kyseessä on jatkumo. Motivationaaliset yhdistelmät ovat myös epävakaita. Alhainen sisäinen motivaatio ja ulkoinen väliintulo aiheuttavat

puutteellista työn palkitsevuutta. Joskus kummankin muuttujan ollessa alhainen, työntekijä saattaa alkaa pitää työstään siirtyen korkeaan sisäiseen motivaatioon ja työmoraalin tilaan. Korkea sisäinen motivaatio ja ulkoinen väliintulo taas aiheuttavat ylittävää työn oikeutusta, jolloin työntekijöillä on taipumus vähentää sisäistä motivaatiotansa siirtyen ulkoiseen työn palkitsevuuden tilaan. Joskus kuitenkin vahva ulkoinen väliintulo saattaa kasvattaa sisäistä motivaatiota, jolloin työntekijät kokevat tämän ilmiön työmoraalinsa tunnistamisena. (Frey, 1997)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation keskinäisen riippuvuuden tavoin Morrell (2011) korostaa aineettoman ja aineellisen palkitsemisen keskinäistä riippuvuutta. Johtajan tulee kasvattaa sisäistä motivaatiota aineettomalla palkitsemisella samalla vähentäen aineellisen palkitsemisen haitallisia vaikutuksia. Jos aineellisen palkitsemisen keskeisyys korostuu matalan palkkaoikeudenmukaisuuden tunteen vuoksi, aineettoman palkitsemisen vaikutus sisäiseen motivaatioon vähenee. Aineettoman palkitsemisen motivoivuuden ja sitouttavuuden lisäksi se voi myös pienentää yrityksen menoja.

### **3.2 Palkitseminen motivaatioteorioissa**

Käsitykset työmotivaatiosta ovat muuttuneet merkittävästi ajan kuluessa. Vielä 1900-luvun ensimmäisellä neljänneksellä rahan uskottiin olevan työntekijöiden pääasiallinen motivaation lähde (Latham, 2007). Tämän jälkeen yksilön suoritukseen katsottiin vaikuttavan eniten työasenteet, ja tällöin tehtiin myös Hawthorne-tutkimukset työolosuhteiden ja työsuorituksen yhteydestä. Tunteet ja niiden merkitys työelämässä ovat korostuneet ja nousseet kiinnostuksen kohteeksi 1900-luvun loppupuolella. (Hakonen & Nylander, 2015)

Palkitsemisen vaikutuksia jäsenetään tavallisesti kahdeksan motivaatioteorian näkökulmasta: vahvistamisen teoria, tarvehierarkia, kaksifaktoriteoria, odotusarvoteoria, tavoitteen asettamisen teoria, tasasuhtateoria, itsemääräytymisen teoria ja työn imu. Ei ole yhtä oikeaa palkitsemisjärjestelmää, eikä ole yhtä oikeaa motivaatioteoriaa, vaan niitä on useita ja niitä käsitteleviä kirjoja on julkaistu runsaasti. Myös luokittelutapoja on useita, mutta yllä mainitut kahdeksan motivaatioteoriaa voidaan jaotella neljään luokkaan: vahvistamisen teoria, sisältöteoriat, prosessiteoriat ja positiivinen psykologia. Alla esitetyssä kuviossa (kuvio 11) nähdään tämä luokittelu sekä ajatus ihmiskuvan muuttumisesta aikajanelle sijoitettuna. (Hakonen & Nylander, 2015, 135–155)



Kuvio 11: Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset (Hakonen & Nylander, 2015, 139)

Aineettoman palkitsemisen viitekehyksenä voidaan nähdä tarpeisiin, tavoitteisiin, vahvistamiseen, odotuksiin (odotusarvoteoria), attribuutioteoriaan ja minäpystyvyyteen liittyvät motivaatioteoriat (Armstrong & Murlis, 1998). Nämä myötäilevät muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta Hakosen ja Nylanderin (2015) yllä mainittuja palkitsemisen jäsentämiseen käytettyjä motivaatioteorioita. Näiden lisäksi Bowey ja Thorpe (2000, 81–89) nostavat esille vielä palkitsemisjärjestelmän taustalla vaikuttavan **kontingenssiteorian** (Fiedler, 1967), jonka mukaan ei ole yhtä oikeaa tapaa organisoida yritystä tai sen toimintaa vaan oikea tapa riippuu kontingenssitekijöistä, kuten ympäristöstä tai organisaation ominaisuuksista. Kontingenssiteorian mukaan voidaan siis todeta, että myös palkitsemisjärjestelmän ja palkitsemisen tulisi olla organisaation ja sen työntekijöiden tarpeiden mukaan suunniteltu.

**Vahvistamisen teorian** mukaan kokemus palkkiosta määrittää toimintaa ja sen ydinajatuksena on, että ihmiset toimivat mekaanisesti ulkoisiin ärsykeisiin reagoiden (Hakonen & Nylander, 2015). Tavoitteiden saavuttaminen ja palkitseminen toimivat positiivisena kannusteena ja vahvistavat onnistunutta käyttäytymistä, jota toistetaan samanlaisen tarpeen toistuessa (Armstrong & Murlis, 1988). Vahvistamisen teorian mukaan ihmistä ohjaa siis puhtaasti toiminnan lopputulos. Näin ollen palkitsemisella voidaan teorian mukaan vahvistaa toimintaa ja saada toivottu toiminta yleistymään. Palkitseminen tulisi tehdä mahdollisimman pian onnistuneen suorituksen jälkeen, mikä mainittiin myös palkitsemisen tulevaisuuden suuntia käsiteltäessä aikaisemmassa luvussa (Chen, 2006; Kressler, 2003). Alkuun voidaan vahvistaa toivottua toimintaa palkitsemalla myös melkein onnistuneesta toiminnasta. (Hakonen & Nylander, 2015)

**Tarvehierarkia** (Maslow, 1943), jonka voidaan katsoa kuuluvan sisältöteorioihin, on yksi varhaisimmista motivaatioteorioista. Sen mukaan meitä kaikkia motivoi samojen

tarpeiden tyydyttäminen: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, arvostus ja itsensä toteuttaminen. (Hakonen & Nylander, 2015) Tarveteorioiden mukaan käyttäytyminen määräytyy siis tyydyttämättömien tarpeiden mukaan ja työhön liittyvät tärkeimmät tarpeet ovat saavutukset, tunnustuksen antaminen, vastuu, vaikuttaminen ja henkilökohtainen kasvu. (Armstrong & Murlis, 1988) Tarvehierarkian perusteella voidaan siis sanoa, että rahallisella palkitsemiselläkin voidaan motivoida, jos työntekijä tarvitsee rahaa tyydyttääkseen fysiologisia tai turvallisuuteen liittyviä tarpeita, eli jos työntekijä tarvitsee rahaa esimerkiksi ruoan hankkimiseen. Aineettomalla palkitsemisellä voidaan taas tukea korkeammalla tasolla olevia tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarve. (Hakonen & Nylander, 2015) Tähän liittyviä oleellisia tarpeita ovat esimerkiksi tunnustus ja henkilökohtainen kehittyminen (Armstrong & Murlis, 1998, 30). Taitavan henkilöstöhallinnon ja työn sisällön tai mahdollisuuksien kehittämisen roolit motivaatiotekijöinä korostuvat niin tarvehierarkiassa, kuin kaksifaktoriteoriassa (Bowey & Thorpe, 2000, 89).

**Kaksifaktoriteoria** (Herzberg, 1959) voidaan tarvehierarkian tavoin katsoa sisältöteoriaksi, ja sen mukaan työhön liittyvät tekijät voidaan jakaa kahteen luokkaan: hygienia- ja motivaatiotekijät. Hygienia- ja motivaatiotekijät toteutumattomina saavat aikaan työntekijöiden tyytymättömyyttä, kun taas motivaatiotekijät saavat työntekijät tyytyväisiksi sekä motivoituneiksi. Motivaatiotekijöiksi voidaan katsoa esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet ja palaute, kun taas palkka voidaan nähdä hygienia- ja motivaatiotekijänä. Näin ollen palkalla voidaan mahdollisesti poistaa tyytymättömyyttä, mutta ei motivoida tai aikaansaada tyytyväisyyttä. (Hakonen & Nylander, 2015) Tämä on ristiriidassa tarvehierarkian yhteydessä todettuun rahallisen palkitsemisen mahdollisuuden motivoida työntekijää tietyissä tilanteissa.

**Odotusarvoteoria** (Vroom, 1964) on yksi prosessiteorioista, joiden mukaan ihmiset motivoituvat tietoon pohjautuen ja yksilöllisesti. Odotusarvoteorian mukaan motivoituaakseen tehtävästä työntekijän tulee kokea pystyvänsä toivottuun suoritukseen, uskoa suoritusta seuraavaan palkkioon sekä pitää tätä palkkiota houkuttelevana. (Hakonen & Nylander, 2015) Palkitsemisen kannalta työntekijä siis arvioi, onko palkitseminen yhteydessä suoritukseen, eli seuraako hyvästä suorituksesta palkitsemista ja missä määrin suorituksesta saatava palkitseminen houkuttelee. (Hakonen & Nylander, 2015; Bowey & Thorpe, 2000) Työntekijä arvioi, onko palkitseminen hyvä vai huono

tapa saavuttaa tietty tavoite ja onko tämä tavoite houkutteleva vai ei. Palkitsemista voidaan odotusarvoteorian mukaan pitää tärkeänä, jos palkitseminen koetaan toimivaksi välineeksi saavuttaa työntekijää kiinnostava tavoite. (Lawler, 1971)

**Tavoitteen asettamisen teoria** (Locke & Latham, 1990) voidaan myös katsoa prosessiteoriaksi ja sen mukaan tavoitteet sekä aikomukset määrittävät ihmisen toimintaa. Tavoitteella tarkoitetaan jotakin, mitä työntekijä pyrkii saavuttamaan, kuten työsuorituksen taso tai aikataulussa pysyminen. Aikomus tarkoittaa työntekijän käsitystä suunnitellusta toiminnasta. Haastavat, tarkat ja hyväksytyt tavoitteet, joiden edistymisestä saa säännöllisesti palautetta, edistävät tavoitteen asettamisen teorian mukaan suoriutumista ja motivaatiota. Tämän lisäksi työntekijällä tulee olla myös riittävä osaaminen tehtävästä suoriutuakseen. (Hakonen & Nylander, 2015) Palkitseminen voi edistää tavoitteeseen sitoutumista ja suoriutumista ollessaan yhteydessä tavoitteen saavuttamiseen. Työntekijän tulee siis pystyä havaitsemaan yhteys palkitsemisen ja suorituksen välillä. (Hakonen & Nylander, 2015) Palkitsemisen yhteys tavoitteisiin siis korostuu (Bowey & Thorpe, 2000).

**Tasasuhtateoria** (Adams, 1965) on prosessiteorioista viimeinen ja se liittyy tasapainoon omien panosten ja tuotosten välillä sekä vertailuun muihin. Tasasuhtateoria on motivaatioteorian lisäksi oikeudenmukaisuusteoria. Tasasuhtateorian mukaan ihminen pyrkii saavuttamaan tilanteen, jossa hänen oma arvionsa panos-tuotossuhteestaan on tasapainossa viitehenkilön panos-tuotossuhteen kanssa. Henkilön kokema epätasapaino aiheuttaa jännitteen, ja mitä suurempi tämä jännite on, sitä motivoituneemmin työntekijä toimii tasapainon saavuttamiseksi. Palkitseminen viestii siis henkilön suoriutumisesta verrattuna muihin kollegoihin. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus korostuu siis tässä teoriassa. (Hakonen & Nylander, 2015)

**Itsemääräytymisen teoria** liittyy positiivisen psykologian näkökulmaan. Tähän teoriaan liittyy olennaisesti edellisessä kappaleessa määritellyt sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Itsemääräytymisen teorian mukaan biologisten tarpeiden lisäksi työntekijällä on kolme universaalia psykologista tarvetta: tarve olla autonominen ja toimia vapaaehtoisesti, tarve tuntea itsensä kyvykkääksi sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja läheisyyttä. Psykkisen hyvinvoinnin ja sisäisen motivaation kannalta nämä kolme tarvetta ja niiden tyydyttäminen ovat itsemääräytymisen teorian mukaan välttämätöntä. (Deci & Ryan,

2000) Tämän teorian mukaan suoritukseen perustuva palkitseminen voi aiheuttaa työntekijän välineellisen toiminnan, joka taas voi johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Sisäistä motivaatiota voidaan kuitenkin tukea myös aineellisella palkitsemisella, jos sitä käytetään oikeudenmukaisesti ja sen avulla annetaan palautetta. Aineettomalla palkitsemisella voidaan teorian mukaan tukea sisäistä motivaatiota. (Hakonen & Nylander, 2015)

**Työn imu** on toinen positiiviseen psykologian näkökulmaan liittyvä teoria, joka korostaa tarmokkuutta, työlle omistautumista ja uppoutumista (Hakonen & Nylander, 2015). Työn imu tarkoittaa suhteellisen pysyvää, myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, ja koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. (Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker, 2002). Työmotivaation kannalta kiinnostavaa on, miten työn imua voidaan lisätä. Yksi keino tähän on työn muovaaminen itselle mieleisempään suuntaan pienilläkin asioilla. (Hakonen & Nylander, 2015) Työn imua voidaan siis edistää aineettomalla palkitsemisella, kuten arvostuksella tai vaikutusmahdollisuuksilla.

**Attribuutioteoria** (Heider, 1958) liittyy siihen, miten ihmiset tulkitsevat ja selittävät menestystään tai epäonnistumistaan. Mikäli menestyksen tai epäonnistumisen syyksi katsotaan tekijä, johon työntekijä itse kokee pystyvänsä vaikuttamaan, työntekijä myös todennäköisemmin pyrkii vaikuttamaan toimintaansa uusimalla menestynyttä toimintaa tai muuttamalla epäonnistunutta toimintaa. Esimiehet voivat vaikuttaa attribuutteihin esimerkiksi palautteen, kommunikoinnin, kehumisen ja ohjaamisen kautta, jolloin luodaan korkeaa motivaatiota tukevaa ympäristöä. (Armstrong & Murlis, 1988) Attribuutioteoriassa, kuten minäpystyvyydessäkin korostuu siis aineeton palkitseminen, erityisesti palaute ja tunnustus myönteisen sosiaalisen kontekstin sekä itsetunnon parantamiseksi. (Armstrong & Murlis, 1998)

**Minäpystyvyys** (Bandura, 1977) tarkoittaa työntekijän uskoa omiin kykyihinsä suoriutua jostakin tehtävästä. Työntekijät, jotka uskovat omiin kykyihinsä, näkevät usein yhteyden oman panoksensa ja palkitsemisen välillä. Näin ollen he myös todennäköisemmin toimivat vaikuttaakseen panoksensa aiheuttamaan lopputulokseen. Minäpystyvyys opitaan sosiaalisesti ja se kehittyy kokemuksen sekä palautteen kautta. (Armstrong & Murlis, 1988)

### 3.3 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Usein ajatellaan, että yksilöiden tyytyväisyys palkitsemiseen riippuu ainoastaan palkitsemistavoista ja palkkioiden tai palkan suuruudesta, mutta tyytyväisyyteen vaikuttaa myös esimerkiksi kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Työntekijän kokemus päätöksen, päätöksentekoprosessin ja siihen liittyvä toiminnan reilueudesta tarkoittaa kokemusta oikeudenmukaisuudesta. (Hakonen & Nylander, 2015, 123–132)

Oikeudenmukaisuus voidaan jakaa useammalla eri tavalla. Hakonen & Nylander (2015) jakavat oikeudenmukaisuuden kolmeen tyyppiin: jaon oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Armstrongin (2007) mukaan oikeudenmukainen palkitseminen toteutuu silloin, kun jaon sekä menettelytapojen oikeudenmukaisuus toteutuu. Jaon oikeudenmukaisuus liittyy päätöksenteon lopputuloksen oikeudenmukaisuuteen, eli esimerkiksi oman palkkatason reiluus verrattuna toisten palkkatason tai ylipäättään riittäväksi koettu palkkio panokseen verrattuna. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy jakoa edeltävään päätöksentekoprosessiin ja siinä käytettyihin periaatteisiin. (Hakonen & Nylander, 2015, 123–132) Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat: työntekijöiden näkemysten huomioiminen, pidättyminen henkilökohtaisista asenteista työntekijöitä kohtaan, päätösten perusteleminen työntekijöille, palautteen saaminen päätöksien tuloksista hyvissä ajoin, riittävät perustelut työntekijöille tehdyistä päätöksistä. (Tyler & Bies, 1990) Jaon ja menettelytapojen lisäksi oikeudenmukaisuuden kokemukseen voidaan katsoa vaikuttavan yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen liittyvät seikat. (Hakonen & Nylander, 2015, 123–132)

Jaon oikeudenmukaisuutta ohjaa kahdeksan sääntöä: panos- eli kontribuutiosääntö, tarpeisiin perustuva sääntö, tasa-arvosääntö, oikeutetun oman edun sääntö, sitoumusten pitämisen sääntö, laillisuuden sääntö, omistajuuden sääntö ja asemaan perustuva sääntö. Palkkiot tulisi siis jakaa suhteessa annettuun työpanokseen, yksilön pitää saada sen verran kuin hän tarvitsee, palkkiot tulee jakaa tasan kaikkien kesken, tietyissä olosuhteissa yksilö on oikeutettu ottamaan itselleen mahdollisimman paljon, yksilöiden pitää saada heille luvattu osuus, palkkioiden ja rangaistusten pitää olla sopusoinnussa voimassa olevan lainsäädännön ja säädösten kanssa, yksilön tulee saada säilyttää heille kuuluvat palkkiot sekä voimavarat, ja sosiaalisessa arvoasteikossa korkealla olevien tulee saada suurempi



osuus kuin arvoasteikon alapäässä olevat. (Leventhal, 1980) Jaon oikeudenmukaisuus voi saada tilanteen mukaan eri tulkintoja, koska yksilöiden haluamat ratkaisut vaihtelevat heidän kulloinkin tärkeimpinä kokemiensa sääntöjen mukaan. Jaon oikeudenmukaisuuden säännöt mahdollistavat siis yksilön opportunistisen toiminnan, eikä ole mitään sääntöä, missä tilanteessa painottaa mitäkin sääntöä. Tähän tarjoutui ratkaisu menettelytapojen oikeudenmukaisuuden avulla. (Vartiainen ym. 1998).

Leventhal (1980, 39–47) määrittelee kuusi keskeistä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sääntöä: johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Menettelytapa, jota sovelletaan johdonmukaisesti henkilöstä ja ajankohdasta riippumatta, on johdonmukainen. Puolueettomuus tarkoittaa sitä, ettei päätöksenteossa ole mukana salattuja intressejä tai ennakkoluuloja. Tiedon tarkkuus viittaa siihen, että toiminnassa tulisi käyttää mahdollisimman oikeaa tietoa. Mikäli huomataan, että toiminta johtaa epäoikeudenmukaiseen lopputulokseen, menettelytapa pitäisi pystyä oikaisemaan. Edustavuudella tarkoitetaan sitä, että henkilöillä, joita päätös koskee, tulisi olla oikeus tulla kuulluksi ja vaikuttaa. Menettelytapojen tulee myös olla eettisten ja moraalisten normien mukaisia.

Jaquesin (1961) ”felt-fair” –teorian mukaan palkitseminen on oikeudenmukaista, jos se tuntuu oikeudenmukaiselta ja koetaan oikeudenmukaiseksi. Tämän teorian mukaan jokaiselle työlle on reilun palkitsemisen tunnistamaton standardi, työyhteisö on tietoinen tästä standardista, palkkion tulee vastata työntekijän työtä ja kykyjä, eikä työntekijöitä tulisi palkita huonommin, kuin mitä he ansaitsisivat kollegoihinsa nähden. Jaquesin teoriassa korostuu siis nimenomaan työntekijän oma kokemus oikeudenmukaisuudesta.

### **3.4 Yhteenveto**

Sisäinen palkitseminen vaikuttaa olevan yhteydessä aineettomaan palkitsemiseen ja ulkoinen palkitseminen aineelliseen palkitsemiseen. Aineettoman palkitsemisen voidaan tulkita olevan sisäisen motivaation lähde ja aineellisen palkitsemisen taas ulkoisen motivaation lähde. Näistä kahdesta ei voida kuitenkaan erotella hyvää tai huonoa ja kumpaakin tarvitaan (Armstrong, 2007). Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat siis yhteydessä toisiinsa ja niiden kahtiajako on aineettoman ja aineellisen palkitsemisen kahtiajaon tavoin kyseenalaista.

Motivaatioteorioista voidaan päätellä, että ei ole yhtä oikeaa ratkaisua palkitsemisen toteuttamiselle, koska motivaatio on monimutkainen ja yksilöllinen prosessi. Voidaan myös päätellä, että työntekijöiden odotuksilla ja tavoitteilla sekä palautteella ja vahvistamisella voidaan katsoa olevan roolit motivaatiotekijöinä. (Armstrong & Murlis, 1998) Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista rajata käytettäväksi vain yhtä motivaatioteoriaa, vaan tuloksia analysoidaan eri motivaatioteorioiden näkökulmista. Toisin sanoen tutkimuksessa tarkastellaan haastatteluista nostettavien palkitsemisen kokemusten yhteyksiä motivaatioteorioihin ja palkitsemisen kokemuksia pyritään selittämään motivaatioteorioiden avulla. Johtopäätöksissä ja keskustelussa voidaan viitata kaikkiin tässä luvussa käsiteltyihin motivaatioteorioihin, tai sitten vain osaan niistä. Kontingenssiteorian voidaan kuitenkin katsoa sopivan yleisesti tämän tutkimuksen taustateoriaksi, koska oletuksena on, että palkitseminen merkitsee työntekijöille eri asioita, ja näin ollen palkitsemisen tulisi olla suunniteltu organisaation ja työntekijöiden mukaan.

Oikeudenmukaisuus vaikuttaisi olevan merkittävä tekijä palkitsemisen motivoivuuden kannalta. Motivaatioteorioiden tavoin haastatteluista nostettavia kokemuksia palkitsemisesta ja sen oikeudenmukaisuudesta tarkastellaan sekä pyritään selittämään jaon oikeudenmukaisuuden, menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden (Hakonen & Nylander, 2015) kehyksen avulla. Luvussa 2 esiteltyjen haasteiden ja esimerkiksi palkitsemisen tason lisäksi palkitsemisen motivoivuuteen voi siis aikaisemman tutkimuksen mukaan vaikuttaa mm. sen oikeudenmukaisuus. Näitä tekijöitä ja niiden merkitystä voidaan pyrkiä selittämään tässä luvussa esitellyillä motivaatioteorioilla.

## **4 KOHDEYRITYS**

### **4.1 Yleistä kohdeyrityksestä ja työntekijöistä**

Tämän luvun tiedot perustuvat pääosin yrityksen intranetistä hankittuun tietoon. Työntekijöiden työtehtävien kuvaus perustuu lisäksi allekirjoittaneen omaan kokemukseen kohdeyrityksen toimihenkilönä. Tutkimuksen kohdeyritys on yksi Suomen suurimmista vakuutuslalla toimivista yrityksistä. Valitsin kohdeyrityksen tutkimuksen kohteeksi, koska olen itse työskennellyt yrityksessä vuoden 2014 keväästä lähtien, palkitsemisen vaikutusten tutkimisesta oli yrityksen puolelta kysyntää ja koin palkitsemistutkimuksen työntekijöiden näkökulmasta mielenkiintoiseksi sekä tarpeelliseksi. Yritystä ei tässä tutkimuksessa yrityksen toiveesta nimetä, koska se ei myöskään tutkimuksellisesti ole merkityksellistä. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kohdeyrityksen korvauspalveluyksikön toimihenkilöt. Tässä korvausyksikössä työskentelee 67 haastateltavien tehtävissä toimivaa toimihenkilöä, jotka on jaettu viiteen tiimiin. Näistä toimihenkilöistä noin neljäsosa työskentelee niin kutsuttuina tuntityöntekijöinä, eli esimerkiksi opiskelun ohella tai muuten tuntiperusteisesti.

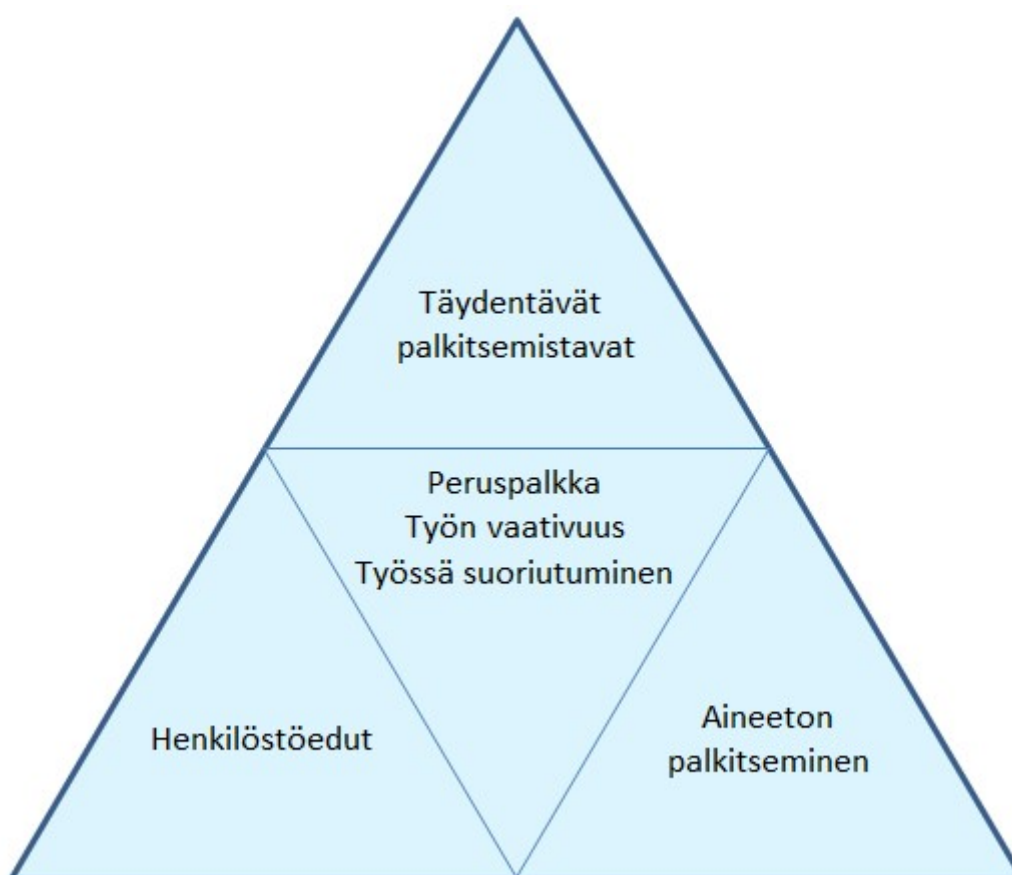
Haastateltavien toimihenkilöiden työtehtäviin kuuluu eri kanavista tulevien yksityisten ja yritysasiakkaiden vahinkoilmoitusten käsittely. Työskentely tapahtuu osittain puhelinlinjassa ja osittain esimerkiksi verkkokanavissa. Vahinkoilmoitusten lisäksi käsitellään mm. laskuja ja asiakkaiden tai palveluntuottajien vahinkoasioihin liittyviä tiedusteluita. Osa toimihenkilöistä käsittelee vieraskielisiä vahinkoilmoituksia, jolloin he saavat palkkaansa vaativuuslisän. Vahinkojen läpimenoaikaan, käsiteltyjen vahinkojen määrään, maksettujen laskujen määrään ym. suorituksiin liittyy toimihenkilöiden tiedossa olevia yrityksen strategisia tavoitteita, jotka toimivat myös vaihtuvina tulospalkkion määrittäjinä. Toimihenkilöille tarjotaan myös mahdollisuutta tehdä etätöitä (osa- tai kokoaikaisesti) ja lyhennettyä työviikkoa, joten työjärjestelyissä joustetaan työnantajan puolesta. Seuraavaksi esitellään tarkemmin työnantajan määrittelemiä keinoja toimihenkilöiden palkitsemiseen.

### **4.2 Nykyinen palkitsemisjärjestelmä**

Tässä luvussa kuvataan, miten kohdeyritys näkee ja määrittelee palkitsemisjärjestelmänsä sekä palkitsemistapansa niiltä osin, kuin ne kohteena olevaa korvausyksikköä ja sen

toimihenkilöitä koskevat. Tutkimuksessa selvitettävä työntekijöiden kokemus ja näkemys työnantajan palkitsemisjärjestelmästä saattaa luonnollisesti erota yrityksen näkemyksestä. Nykyisen palkitsemisjärjestelmän tuntemus auttaa työntekijöiden kokemusten ymmärtämisessä.

Kohdeyrityksen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä muodostaa työnantajan näkökulmasta laajan kokonaisuuden, jonka osia ovat mm. alla kuviossa 12 esitetyt peruspalkka, täydentävät palkitsemistavat, henkilöstöetuudet ja aineettomat palkitsemistavat.



*Kuvio 12: Kohdeyrityksen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä yrityksen määrittelemänä (Kohdeyrityksen intranet)*

**Täydentävät palkitsemistavat** sisältävät tulospalkkiot (etukäteen määritellyt kriteerit ja tavoitesuoritus, erinomainen tulos johtaa tulospalkkioon), tunnustuspalkkiot (rahapalkkiot, vapaapäivät, muut pienimuotoiset palkkiot), projektipalkkiot (vain virallisissa projekteissa, henkilöille, joiden perustehtävään ei kuulu projektityöskentely, kriteerit hyväksytyt ennakkoon projektin ohjausryhmässä).

**Peruspalkka** sisältää nimensä mukaisesti peruspalkan, joka määrittyy tehtävän vaativuuden (TES/HAY mukaan, periaatteina objektiivisuus ja johdonmukaisuus) ja suoriutumisen (palkkakeskustelut, meriittikorotukset) mukaan. Arvioinnin periaatteet tulee olla myös toimihenkilön tiedossa. Kielitaito otetaan huomioon palkkauksessa tehtävän vaativuuslisänä.

Kohdeyritys tarjoaa henkilöstölleen myös erilaisia **henkilöstöetuja** henkilökunnan asiakkuuteen, työhyvinvointiin sekä vapaa-ajan virkistäytymiseen liittyen. Esimerkkeinä näistä voidaan mainita ravintoetu (toteutettu tämän tutkimuksen haastateltavien osalta lounassetelietuna), henkilöstörahasto, lisäeläke-etuus, erikoistariffoidut vakuutukset, työterveyshuolto, hoitoturva, vapaa-ajan tapaturmavakuutus, talokohtaiset lomapäivät, palkallinen poissaolo, henkilöstön kerhotoiminta, virikesetelit, lomaosakkeet ja merkkipäivälahjat. Henkilöstörahasto on osa kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmää ja sen tarkoituksena on motivoida ja kannustaa henkilöstöä sekä lisätä sisäistä yhteistyötä. Jäsenyys henkilöstörahastossa alkaa sen kuukauden alusta, joka alkaa työsuhteen kestänyä alkamispäivän jälkeen 5 kuukautta. Kaikki tämän tutkimuksen haastateltavista kuuluvat henkilöstörahastoon. Yhteistyökumppanit tarjoavat myös monipuolisia etuja ja alennuksia kohdeyrityksen henkilökunnalle.

**Aineeton palkitseminen** sisältää työn sisältöön ja työn palkitsevuuteen liittyviä asioita, kuten urapolut, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet, hyvä johtajuus, joustavat työajat, etätö jne. Aineettoman palkitsemisen perustana on arvostus ja palaute.

Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on tukea koko kohdeyritystä strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamisessa henkilöstöä kannustamalla ja sitouttamalla. Tarkemmin eriteltynä tavoitteena on:

- edistää strategiatavoitteiden saavuttamista
- motivoida ja kannustaa
- auttaa rekrytoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä
- lisätä avoimuutta, läpinäkyvyyttä, oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti motivoinnin ja kannustamisen tavoitteeseen ja sen toteutumiseen. Kohdeyritys näkee palkka- ja palkitsemispolitiikan johtamisen välineenä, jonka toteuttamisesta ja soveltamisesta vastaavat ensi sijassa esimiehet ja johto. Onnistunut palkka- ja palkitsemispolitiikka edellyttää, että jokainen tietää, mitä

häneltä odotetaan, mitkä ovat tavoitteet ja miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Esimiehen velvollisuus on varmistaa, että näin myös käytännössä tapahtuu. Palkka- ja palkitsemispolitiikan toteutumista ja toimivuutta seurataan vuosittain.

Kohdeyrityksen akatemia tarjoaa myös ratkaisuja työntekijöiden osaamisen kasvattamiseen. Koulutus- ja tutkintokokonaisuuksien tavoitteena on tarjota oman työn kehittämiseen ja asiantuntijuuden vahvistamiseen keinoja, malleja ja työvälineitä. Toimihenkilöiden on mahdollista suorittaa vakuutustutkinto, johon liittyvät kustannukset maksetaan henkilön toiminnon omasta budjetista. Tutkinnon aloittamisesta sovitaan aina erikseen esimiehen kanssa. Tenttimaksun joutuu maksamaan itse vain, jos on aiheetta pois tentistä, peruuttanut tentin myöhässä, saanut uusintatentistä nolla tai uusii useammin kuin kerran. Tutkinnon suorittamiseen tarvittavia kirjoja tarjotaan myös lainattavaksi työnantajan toimesta.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Aineiston keruu ja käsittely

Tämä tutkimus on empiirinen tapaustutkimus, jonka tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tarkoitus on päästä lähelle tutkimuskohdetta tavoittaen tutkittavien näkemykset ja kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle ominaista ovat yksittäisten tapauksien erittely ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa eritellään näitä yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta ja näiden ihmisten ilmiölle antamien merkitysten kautta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005). Kokonaiskuvaa ei kuitenkaan laiminlyödä, sillä näitä yksittäisiä tapauksia testasin ja pyrin ymmärtämään laajemman teoreettisen viitekehyksen kontekstissa. Hirsjärvi ja Hurme (2009) korostavatkin, että kohdetta pyritään tutkimaan laadullisessa tutkimuksessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysi on vahvemmin aineistosidonnaista. Aineiston analysointi riippuu myös tutkijan kyvyistä sekä luovuudesta. Tulokset aineistosta eivät kuitenkaan saa perustua tutkijan satunnaiseen poimintaan ja käsittelyyn tulee olla systemaattista. (Uusitalo, 1991, 79) Tutkimustulokset eivät ole havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia, eli ei ole olemassa puhtaasti objektiivista tietoa. Kaikki tieto on siis jollakin tasolla subjektiivista tutkijan päättäessä oman ymmärryksensä varassa tutkimusasetelmasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 20) Objektiivisuus sen perinteisessä mielessä on hyvin vaikea ja jopa mahdoton saavuttaa. Se, mitä ilmiöstä jo tiedetään sekä itse tutkija kietoutuvat toisiinsa. Tulokseksi saatavat selitykset rajoittuvat siis tiettyyn paikkaan ja aikaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole niinkään todentaa jo olemassa olevia väitteitä, vaan ennemminkin löytää tosiasioita. (Hirsjärvi ym., 2009, 161)

#### **Tutkimusstrategiana tapaustutkimus**

Case- eli tapaustutkimuksessa valitaan tutkimuskohteeksi ainoastaan yksi tapaus ja jotakin ilmiötä tutkitaan luonnollisessa ympäristössään (Uusitalo, 2009, 76). Tapauksena voi olla koko yritys tai yksi yrityksen osa. Tapaus voi myös olla esimerkiksi rakenteellinen ominaisuus tai prosessi. Menetelmän sijaan tapaustutkimusta voitaisiin kutsua tutkimusotteeksi. Tapaustutkimusten avulla voidaan kyseenalaistaa myös aiempia

teorioita testaamalla jo vakiintuneita teorioita ja käsityksiä sekä vertailemalla näitä. Tapaustutkimus tuo myös yksityiskohtaisuutta ja monimutkaisuuden tajua tilanteisiin, joissa puhdasoppiseen teoretisointiin ei ole varaa. (Koskinen ym., 2005, 155–156) Tapaustutkimus on luonteva valinta tähän selittävään ja kuvailevaan tutkimukseen, jossa pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista.

Tapaustutkimuksen kohteena on useimmiten yrityksen eritelty prosessi, osasto, historia, toiminto tai tapahtumasarja. Tässä tutkimuksessa kohteena ovat yrityksen korvausyksikkö ja sen toimihenkilöt. Tyypillisimmin käytettyjä laadullisia aineistoja ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot. Tapaustutkimuksen ydin liittyy kuitenkin asetelmaan ja tapaan rakentaa johtopäätöksiä keruumenetelmien sijasta (Koskinen ym., 2005, 157–158). Tapaustutkimuksen yhteydessä keskustellaan usein sen yleistettävyydestä, johon palataan myöhemmin tässä luvussa.

### **Haastattelu aineistonkeruu menetelmänä**

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi olla visuaalista tai verbaalista aineistoa (Uusitalo, 1991, 79). Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto on verbaalista ja keräsin aineiston kohdeyritykseni toimihenkilöiden teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu eli ns. puolistrukturoitu haastattelu muistuttaa strukturoitua haastattelua enemmän strukturoimatonta haastattelua, koska siinä vain yksi haastattelun aspekti eli teemat ovat samat jokaiselle haastateltavalle. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset tai jopa kysymysten sanamuoto voivat olla kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 47–48)

Aikaisemmassa palkitseminen tutkimuksessa on käytetty usein kyselylomaketta aineistonkeruuseen (esim. Hulkko-Nyman ym., 2012; Artz, 2010; Tenhiälä & Vuori, 2012). Kyselylomakkeella saadaan runsaasti vastauksia, mutta tutkittaessa niinkin subjektiivisia ja henkilökohtaisia asioita, kuten motivaatio, asenteet ja tyytyväisyys, koen haastattelut hyödyllisenä tapana kerätä aineistoa. Puolistrukturoitu haastattelu sallii haastateltujen tärkeäksi kokemien tekijöiden esiin noston (Rapley, 2004). Hakosen ym. (2005) mukaan palkitseminen motivoi ja ohjaa toimintaa, vaikka ihminen ei sitä välttämättä mielellään kysyttäessä myönnäkään. Teemahaastattelu mahdollistaa vapaamman ja informatiivisemmän keskustelun haastattelun teemojen puitteissa.



Aikaisemmissa tutkimuksissa on usein tutkittu vain yhtä palkitsemistapaa, joten pohdin aluksi, oliko kokonaispalkitsemisen tutkiminen liian laaja kokonaisuus. Tästä syystä teemahaastattelut vaikuttivat menetelmänä sopivimmalta, koska koen teemahaastatteluiden kaventavan tutkimuksen laajuutta menetelmien kautta.

Haastattelin kahdeksaa toimihenkilöä toukokuun 2016 aikana. Valitsin haastateltavat satunnaisesti toimihenkilöiden kiinnostuksen mukaan, mutta määrättyllä esimiehen ohjauksella työtilanteesta riippuen, koska haastattelut toteutettiin haastateltujen työajalla. Esimies ei kuitenkaan määritellyt haastateltavia, vaan lähetin toimihenkilöille sähköpostitse haastattelukutsun toukokuun alussa, jossa kartoitin kiinnostusta osallistua haastatteluun. Kiinnostuneiden kesken sovimme haastatteluista esimiehen määrittelemissä puitteissa. Haastatteluille varattiin aikaa yksi tunti ja haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista hieman yli tuntiin. Haastattelut ajoittuivat kesälomakaudelle, joten toimihenkilöiden kesälomien ajankohdat vaikuttivat myös haastateltavien valintaan. Osa toimihenkilöistä oli lomalla koko haastatteluprosessin ajan. Haastattelun teemoitteluun käytin tutkimuksen viitekehykseksi luotua integroitua mallia kokonaispalkitsemisesta (kuvio 9). Teemoina olivat tämän mallin eri kokonaispalkitsemisen osa-alueet. Hahmotelma haastattelun rungosta on tutkimuksen liitteenä. Kohdeyrityksen tämän hetkiseen palkitsemisjärjestelmään tutustuin saatavilla olevan palkkaus- ja palkitsemispolitiikan ja strategian avulla.

## **5.2 Aineiston analysointi**

Analyysitavan valinta ei määräydy mekaanisesti minkään säännön mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa ainestoa analysoidaan jo aineistoa kerätessä, eli analyysi ei tapahdu yhdessä ja samassa tutkimusprosessin vaiheessa. (Hirsjärvi ym., 2009, 221–223) Analysointitapaa pitäisikin miettiä jo aineistoa kerätessä, koska analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteissa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 136). Haastatteluja toteuttaessa kirjasinkin heti oleellisimpia esiin nousseita teemoja tai asioita ylös yhdistellen niitä jo kirjoitettuun teoreettiseen viitekehykseen. Myös litterointi vaiheessa tein useita muistiinpanoja haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen yhtymäkohdista. Varsinaista ajatustyötä tapahtui haastatteluiden alettua jatkuvasti. Pyrin analyysissä yhdistelemään aikaisempaa tietoa ja uutta aineistoa käyttäen teoriasidonnaista analyysia. Tätä voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. Siinä on teoreettisia kytkentöjä, mutta teoria

toimii lähinnä apuna analyysin etenemisessä. (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 95–99) Abduktiivisessa päättelyssä tutkija voi pyrkiä todentamaan valmiina olevia teoreettisia johtoideoita aineistonsa avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 136).

Empiirisen aineiston analysointiin käytin sisällönanalyysia, jotta sain luotua haastatteluaineistosta mielekkään, selkeän ja yhtenäisen informaatiokokonaisuuden tutkittavasta ilmiöstä luoden johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää käytännössä kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida esimerkiksi haastatteluaineistoa objektiivisesti ja systemaattisesti. Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, jossa etsitään tekstin merkityksiä. Yksittäisen metodin sijaan, sisällönanalyysiä voidaan myös pitää väljänä teoreettisena kehyksenä esimerkiksi kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2004)

Aineiston analysoinnin aloitin jakamalla aineiston osiin. Koska haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, käytin myös analyysin jaotteluun teemoittelua, jossa painottui, mitä kustakin teemasta sanottiin. Teemat noudattivat siis haastatteluteemojen tavoin tutkimuksen kokonaispalkitsemisen viitekehyksen jaottelua (kuvio 9). Rakensin tutkimustulosten analysoinnin siis kokonaispalkitsemisen mallin jakoon rahalliseen palkitsemiseen, etuihin, kehittymismahdollisuuksiin ja työn sisältöön ja palkitsevuuteen. Jo haastatteluvaiheessa kirjasin ylös haasteltavien eri yhteyksissä korostamia asioita ja pyrin jaottelemaan näitä alustavasti teemojen mukaisesti. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen tein muistiinpanoja litteroiduista haastatteluista ja yhdistelin suoria lainauksia aineistosta teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen etsin teemojen alle sijoitetuista aineiston lainauksista yhteneväisyyksiä ja eriäväisyyksiä poimien oleellimmat lainaukset osaksi lopullisen tutkimuksen tuloslukua. Näitä lainauksia ja niiden merkityksiä pohtimalla sekä tulkitsemalla syntyi luku 6 haastateltavien korostamista asioista ja allekirjoittaneen aineistosta tekemistä tulkinnoista. Tein analyysivaiheessa myös muistiinpanoja jo kirjoitetun teoreettisen viitekehyksen kohtiin, jotka selkeästi liittyivät ja mahdollisesti selittävät haastatteluaineistosta esiin nostamiani asioita. Tarkempi keskustelu empirian ja teorian välillä tapahtuu johtopäätösluvussa.

## 5.3 Luotettavuus ja yleistettävyys

### Luotettavuus

Tieteellistä tutkimusta tehdessä pyrkimyksenä on aina objektiivisuus, eli tutkimustulosten tulisi olla samat tutkijasta riippumatta, jos kohdeilmiö ja tutkimuskysymykset ovat samat. Erityisesti näkökulmien ja rajausten valinta voivat vaikuttaa tuloksiin, mutta puolueellisetkin tulokset voivat olla luotettavia, vaikka ne tarkastelevatkin asiaa vain yhdeltä näkökannalta. (Uusitalo, 1991, 25–27) Puolueettomuus nousee siis kysymykseksi silloin, kuin mietitään, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltuja vai suodattaako tutkija haastateltujen kertomukset oman kehyksensä läpi, jolloin tutkijan ikä, sukupuoli, kansalaisuus, poliittinen asenne, uskonto tms. voivat vaikuttaa kuuntelemiseen ja havainnoimiseen. Laadullisessa tutkimuksessa periaatteessa myönnetään, että jossakin määrin haastateltujen kertomus suodattuu tutkijan, joka on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsejä, oman kehyksen läpi. Laadullisen tutkimuksen piirissä on aiheellista pohtia, onko olemassa yhtenäisiä käsityksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 135–136) Hirsjärven ym. (2009, 160) mukaan ihminen asettaa kysymyksiä ja tulkitsee asioita kulloinkin valitsemastaan näkökulmasta ja sen hetkisen ymmärryksensä mukaan.

Tiedostan tutkimuksessani sen, että tekemiini tutkimusvalintoihin, rajauksiin ja ymmärrykseeni on vaikuttanut työskentelyni kohdeyrityksessä. Jatkuva läsnäolo kohdeyrityksen työyhteisössä pro gradu –tutkielmaa tehdessä on mahdollistanut pitkäkestoisen ajatusprosessin ympäristön havainnoinnin ja vapaamuotoisten keskustelujen kautta. Yrityksen, työntekijöiden työnkuvan ja työyhteisön tunteminen on todennäköisesti mahdollistanut syvemmän ymmärryksen kokonaisuudesta, mihin täysin ulkopuolinen tutkija olisi näin lyhyessä ajassa kyennyt. Eskolan ja Suorannan (1999, 17) mukaan oman subjektiivisuuden tunnistamisella ja määrittämisellä saavutetaan objektiivisuus.

Haastatteluissa annoin tilan haastateltaville ja vaihdoin roolin kollegasta tutkijaksi. Analysoin aineiston ja kuvaan tutkimustekstissä nimenomaan haastateltavien näkemyksiä. Pyrin myös siihen, että päättelyketju olisi ulkoisen havainnoijan seurattavissa (ks. Koskinen ym., 2005, 159). Aineistoa analysoidessa pyrin

monipuolisuuteen ja tarkkuuteen tuoden haastateltavien, ei tutkijan tärkeäksi kokemat seikat esille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 160).

Haastateltujen suhtautuminen on kuitenkin tekijä, johon tutkijana en pysty tiettyjä toimenpiteitä lukuun ottamatta vaikuttamaan. Haastatteluiden alussa korostin, että kaikki keskustelut ovat luottamuksellisia ja tutkimuksessa anonyymejä, mutta tästä huolimatta osa haastateltavista ei välttämättä kokenut pystyvänsä keskustelemaan täysin vapaasti. Mikäli haastateltavat mieltävät allekirjoittaneen haastattelutilanteessa kollegana, vastauksissa saattaa esiintyä vilpillisyyttä, jos haastateltava ei halua myöntää tai puhua kollegalle tietyistä asioista. Toisaalta taas osalle haastateltavista tämä saattaa tehdä keskustelusta helpompaa ja avoimempaa.

Myös käsitteen määrittely saattaa aiheuttaa heikkouden tutkimukselle, koska esimerkiksi motivaatiota en selventänyt käsitteenä haastattelutilanteissa. Se, mitä haastateltavat kertovat motivaatiosta, on siis täysin haastateltavan käsitteen tulkinnan varassa. Tätä en kuitenkaan koe ongelmaksi, koska tarkoituksena on nimenomaan saada työntekijän näkemys ja kokemus asioista, niin myös motivaatiosta.

### **Yleistettävyyys**

Erityisesti tapaustutkimuksen yhteydessä herää usein kysymys tutkimustulosten yleistettävyydestä, koska tapaustutkimus kuvaa luonnollisesti yhtä tapausta. Harvoin ollaan kuitenkaan kiinnostuneita juuri tutkittavasta tapauksesta, vaan halutaan tutkimuksella olevan myös yleisempi merkitys. Keräsin aineistoni teoreettisen viitekehyksen ohjaamana, jolloin Eskolan ja Suorannan (1999, 65) mukaan tapaus voidaan nähdä esimerkkinä yleisestä. Tapauksen avulla voidaan selventää laajempia ilmiöitä ja kysymyksiä, vaikka toiseen tapaukseen suoraa yleistäminen onkin usein mahdotonta (Leino, 2007, 226).

Yleistettävyyys voidaan jakaa tilastolliseen yleistettävyyteen ja analyyttiseen (teoreettiseen) yleistettävyyteen. Tilastollinen yleistettävyyys liittyy tilastollisiin tutkimuksiin ja siihen, kuinka hyvin tutkittu otos edustaa perusjoukkoa. Tapaustutkimuksen voidaan katsoa tähtäävän tilastollisen yleistettävyyden sijaan analyyttiseen yleistettävyyteen. Analyyttisellä yleistettävyydellä tarkoitetaan teoreettisten ja analyyttisten yleistysten, jotka pätevät tutkitun tapauksen yli, tekemistä.

(Uusitalo, 2009, 78) Tällöin tapaustutkimuksella pyritään kyseenalaistamaan tai vahvistamaan aikaisempaa (muiden tai itse luotua) näkökulmaa tai teoreettista mallia (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007). Tämän tutkimuksen yleistettävyys perustuukin analyyttiseen yleistettävyYTEEN.

## 6 MITEN KOKONAISPALKITSEMINEN MOTIVOI?

*”[...] mun mielestä motivaatiokin lähtee aina yleensä jokaisesta ihmisestä itestään [...], että se ei oo mun mielestä vaikka yritys pystyy antaan hyviä työkaluja niinkun lisätä työmotivaatioo ja hyvinvointia näin, niin kyllä niinkun se juttu lähtee kuitenkin jokaisesta yksilöstä itestään. Että kuinka se pystyy noukkiin myös niitä motivaatioita.” H5*

Palkitsemisen ja motivaation yksilöllisyys korostuu tässäkin tutkimuksessa, mutta seuraavaksi käsitellään nimenomaan näitä työnantajan tarjoamia työkaluja lisätä työmotivaatiota sekä erilaisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa yksilön haluun sekä kykyyn tarttua näihin työnantajan tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Aikaisemmin todettiin yritysten palkitsemisvastaavien kokevan palkitsemisjärjestelmien vaikuttavan työpaikalla mm. henkilöstön jaksamiseen, pysyvyyteen ja motivaatioon. (Salimäki ym., 2009) Jaksaminen, pysyvyys ja motivaatio korostuvat myös työntekijöiden näkökulmissa ja kokemuksissa. Tässä luvussa tarkastelen aineistoani tätä tutkimusta varten luomani kokonaispalkitsemisen integroidun mallin (kuvio 9), teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen motivaatioteorioiden sekä palkitsemistutkimuksen avulla. Nostan esille haastatteluissa esiintyneitä teemoja, yhtäläisyyksiä ja ristiriitoja tulkiten niiden merkityksiä. Ensin esittelen aineellisen palkitsemisen eri osa-alueet, jonka jälkeen siirryn aineettomaan palkitsemiseen ja sen osa-alueisiin. Tämän jälkeen esittelen vielä teoriaosuudessa käsiteltyjä tiimikohtaista palkitsemista (palkitsemisen taso) sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuutta, joista keskusteltiin myös haastatteluissa. Viittaaan haastateltaviin kirjaimella H ja numerolla 1–8 haastattelun järjestysnumeron mukaan.

### 6.1 Kokonaispalkitseminen motivaatiotekijänä

Tässä 6.1 luvussa käsittelen aineistoani luokiteltuna kokonaispalkitsemisen integroidun mallin (kuvio 9) pääluokkien rahallinen palkitseminen, edut, työn sisältö ja palkitsevuus sekä kehittymismahdollisuudet mukaan.

#### 6.1.1 Rahallinen palkitseminen

*”[...]se palkitseminen jotenkin niinkun heti mielikuvissa liittyy siihen rahaan ja palkkaan ja sen tyyliseen.” H8*

## Peruspalkka

Palkitseminen määriteltiin tämän tutkimuksen keskeisissä käsitteissä kaikeksi, mitä työntekijä kokee saavansa vastineeksi työpanoksestaan. Kysyttäessä haastateltavilta, mitä he kokevat saavansa vastineeksi työpanoksestaan, vastaukset aineellisen ja aineettoman palkitsemisen näkökulmasta vaihtelevat merkittävästi. Lähes poikkeuksetta ensimmäisenä mainitaan palkka ja muu aineellinen palkitseminen. Osa haastateltavista nostaa esille vain aineellisia palkitsemistapoja (H8), mutta useat hetken pohdinnan jälkeen mainitsevat myös aineettomia palkitsemistapoja. Haastateltavat nostavat palkan lisäksi rahallisesta palkitsemisesta esille tulospalkkion. Henkilöstöeduista vastineeksi työstä mainitaan oma-aloitteisesti vakuutukset, yhteistyökumppanien edut, työterveyshuolto ja virkistyspäivät. Aineettomasta palkitsemisesta mainitaan tervehenkinen työyhteisö, työilmapiiri, mahdollisuus auttaa ihmisiä, työtilat, sijainti, ihmiskontakti, oppiminen ja eteneminen.

*”Tietysti ihan palkka. Sit on ihan hyviä etuja, henkilöstöetuja, näitä vakuutuksia ja yhteistyökumppaneille etuja. Työterveys on tietysti yks ihan älyttömän tärkeä. No sitte tulospalkkiot, tämmöset mitä nyt on jotakin olemassa ja virkistyspäivät ja tämmöset. Ne nyt ensimmäisenä tulee mieleen.” H8*

*”Ylipäättänsä kaiken mitä työelämään sisältyy. Siis ihan rahapalkka tottakai. Sitten tota. Siis työkaverit ja niinkun työpaikan ja työn teon tämmöset sen kautta tulevat ihmiskontaktit ja oppimisen ja sen, että mä kehityn ja teen asioita ja pääsen eteenpäin” H5*

Palkka siis mielletään helpommin palkitsemiseksi kuin aineeton palkitseminen, mutta myös aineettomat palkitsemistavat ovat saaneet oman roolinsa työntekijöidenkin näkökulmasta. Syyt siihen, mikä työntekijää motivoi tulemaan töihin, tekemään töitä ja jäämään töihin noudattavat osittain samaa kaavaa, mutta aineettomat palkitsemistavat korostuvat jopa aineellisia enemmän. H3 nostaa edelleen ensin esille rahan ja vasta sen jälkeen esimerkiksi mukavat työkaverit, mutta useimmat luettelevat vain aineettomia palkitsemistapoja, kuten työkaverit ja työn itsessään.

*”Työkaverit tietysti, mutta sitten niinkun ihan työn mielenkiintosuus ja semmonen vaihtelevuus” H8*

Osalle (H2, H4) on selvää, että pelkästään raha ei motivoi tekemään töitä, vaan työn itsessään täytyy olla mielekäästä tai muuten aineettomasti palkitsevaa. Rahan motivoivuudesta voidaan olla montaa mieltä. Esimerkiksi H8 kertoo, että raha motivoi aina. Myöhemmin haastattelussa sama henkilö toteaa myös, että vaikka rahapalkka on tärkeä, se ei kuitenkaan ole se tärkein ja motivoivin tekijä. Moni haastateltavista kokeekin, että raha ei ole työssä se tärkein asia. Rahan ylitse mainitaan esimerkiksi työkokemuksen kerryttäminen. H4 arvostaakin selkeästi enemmän vapaa-aikaansa kuin rahaa, ja kokee, että raha ei motivoi tekemään ylimääräistä.

*”[...] se on muuten totta, että raha ei motivoi kyllä mua yhtään tekeen mitään siis sillai ekstra. Et jos joku sanoo, et jää tänne tahkoon jotain, et saat 200e ni en jää. Mun vapaa-aika on niin tärkeä.” H4*

Vapaa-aika voidaan siis kokea tärkeämmäksi kuin raha, joten vaikuttaisi siltä, että ainakin osalle työntekijöistä vapaa-aikaa lisäävät palkitsemistavat motivoivat enemmän kuin rahallinen palkitseminen. Työntekijät voivat kokea rahan motivaatiotekijäksi, mutta esimerkiksi H4 kokee sen ennemmin hygieniatekijäksi, koska sen lisääntyminen ei aiheuta tyytyväisyyttä tai motivaatiota (ks. Herzberg, 1959). Tässä korostuukin palkitsemisen kokemuksen yksilöllisyys. Hypoteettista tilannetta palkan huonontumisesta miettiessä H1 oli jopa sitä mieltä, että alkaisi etsiä toista työpaikkaa, mikäli palkka alenisi. Palkan huonontumiseen liitettiin myös loukkaus ja arvostuksen puute.

*”[...] jollain tavalla kuitenkin yritysmaailmassa mä miellän sen rahan siihen niinkun arvostukseen. Tavallaan, että siitä sulle niinkun maksetaan [...] et se aamulla tänne tuleminen ei ehkä olis niin helppoo. Mun mielikuvassa se veis mun arvostusta vähän pois, jos sitä palkkaa vietäisiin.” H6*

Rahasta arvostuksen osoittamisen välineenä keskustellaan lisää myöhemmin tässä tutkimuksessa. Se, että palkan huonontuessa vaihdettaisiin jopa työpaikkaa, viittaa siihen, että palkka olisi hygieniatekijä. H1 mukaan työntekijät voivat sietää huononnuksiakin tiettyyn pisteeseen asti.

*”[...] tiettyyn pisteeseen asti sietää huononnuksiakin [...]” H1*



Tämä viittaa siihen, että on olemassa jokin tietty piste, jolloin palkitsemistapa muuttuu hygieniatekijäksi (eli huononnuksia alkaa aiheuttaa tyytymättömyyttä). Kaikille palkka ei kuitenkaan vaikuta olevan yksiselitteisesti hygieniatekijä, vaan osa kokee työnteon jatkuvan samalla tavalla kuin ennenkin, vaikka palkka alenisi.

*”En mä usko, varmaan samalla tavalla tekisin töitä mitä ennenkin.” H2*

Hygieniatekijä huonontuessaan tai poistuessaan aiheuttaa tyytymättömyyttä. Usein nämä haastateltavat korostavat saavansa vastineeksi työstään jotakin muuta tärkeämpää kuin palkan, kuten työkokemusta tai etenemismahdollisuuksia. Haastatteluissa jäi selvittämättä ääritilanne, jossa palkkaa ei maksettaisi lainkaan. Vapaaehtoistyö on kuitenkin esimerkki siitä, että joskus myös työ ilman rahallista palkkaa voi olla tarpeeksi palkitsevaa sen aineettomien palkitsemistapojen vuoksi.

Keskusteltaessa hypoteettisesta tilanteesta, jossa palkka paranee, aineistosta löytyy viitteitä myös rahallisesta palkasta motivaatiotekijänä, vaikka kaikki eivät kokeneetkaan palkan korotuksen vaikuttavan työpanokseensa. Osa kuitenkin kokee palkan korotuksen aiheuttavan tyytyväisyyttä ja motivaatiota, mikä viittaa selkeästi palkkaan motivaatiotekijänä. H3 kokee, että palkan korostus saattaisi antaa erilaisen vireen ja innostuksen työnteeseen. Palkan korotuksenkin yhteydessä nostettiin esille palkan yhteys arvostukseen.

*”Jos sitten joku keksis nostaa, niin sittenhän mä kokisin, et okei hienoo tätä työtä arvostetaan ja varmana vaikuttas motivaatioon.” H4*

Palkka vaikuttaisi siis toimivan motivaatiotekijänä joillekin henkilöille ainakin hetkellisesti. Osa kokee palkan siis hygieniatekijäksi ja osa taas motivaatiotekijäksi, joten oleelliseksi seikaksi nousee palkitsemisen yksilöllisyys. Rahapalkan merkitys haastateltaville on usein toimeentulo, eläminen ja selviytyminen. H4 kokee kuitenkin, että palkan pienuuden vuoksi esimerkiksi perheen elättäminen on enemmän puolison vastuulla, jolloin rahallisen palkitsemisen yhteys fysiologisiin tarpeisiin voi katketa. Kuten aikaisemmin mainittiin, H4 kokeekin, ettei raha motivoi häntä.

*”[...] täällä on hirveen pieni palkka, mun mies on onneks aina ollu se, joka on koko perheen elättäny. Mun palkka on se pieni lisä siinä.” H4*

H6 kokee palkankorotuksen vaikutusten riippuvan vertailusta muihin ihmisiin.

*”[...] jos minä saan palkankorotuksen tai mun palkkaa nostetaan, mut sitten jos mä kuulen, että sitä on nostettu 80 muultakin, niin ei sillä tavallaan taas oo mitään väliä. [...] Se ei taas viesti mulle siitä, et mä oon tehny hyvää työtä, vaan se viestii siitä, että ollaan päätetty nostaa näiden ihmisten palkkoja.” H6*

Mikäli työntekijä kokee epätasapainon, esimerkiksi oma palkka on suurempi kuin työkaverin, se aiheuttaa jännitteen. Mitä suurempi tämä jännite on, sitä motivoituneemmin työntekijä toimii tasapainon saavuttamiseksi. (ks. tasasuhteoria, Adams, 1965) Suurempi palkka samoja työtehtäviä tekevään kolleegaan verrattuna voi tasasuhteorian mukaan siis luoda tilanteen, jossa työntekijä pyrkii tasapainottamaan tilanteen esimerkiksi kasvattamalla työpanostaan.

Aineistosta löytyy viitteitä siitä, että osa kokee erityisesti rahallisen palkitsemisen osalta palkitsemisen vaihtosuhteen epätasapainoiseksi, ja palkan suurudellakin vaikuttaisi olevan suuri merkitys joillekin työntekijöille. Jaon oikeudenmukaisuutta (ks. Hakonen & Nylander, 2015) arvioiden haastateltavat peilasivat palkkatason reiluutta toisten palkkatason lisäksi myös omaan työpanokseen. H7 mukaan kokemus palkan reiluudesta on suoraa yhteydessä työpanokseen.

*”Sillä [palkan suuruudella] on hirveen merkitys, et jos sulla on hirveen pieni palkka niin se ei sua kyllä motivoi niinkun pistään ittestäs 100 peliin, mut sit jos sä saat kunnon palkan tai jos sä saat joskus palkkion, niin kyllä susta irtoo ihan erilaisia tehoja.” H7*

H4 kokee, että oma palkkataso on epäoikeudenmukainen verrattuna työtehtäviin. Tämä tunne voi olla suoraa yhteydessä työntekijän motivaatioon ja työskentelyyn. Oikeudenmukaisuutta käsitelläänkin tarkemmin luvussa 6.4.

Kuten aikaisemmin tässä luvussa mainittiin, raha voidaan nähdä myös tavaksi osoittaa tunnustusta tai arvostusta työntekijän tekemää työtä kohtaan. Tämän vuoksi raha voidaankin kokea mielekkäämmäksi palkinnoksi hyvästä työstä verrattuna aineettomiin palkitsemisen tapoihin, kuten yksin verbaalinen arvostuksen osoitus tai tunnustus. Moni haastateltavista näkee rahan juurikin tunnustuksena työstä tai kiitoksena. Esimerkiksi H5 kokee, että rahapalkkion takana on aina myös kiitos.

*”No toi on vähän sillä lailla, et jos mä saan rahapalkkion niin mä tiedän, että sen takana on myös kiitos.” H5*

### **Tulospalkkio**

Rahallisesta palkitsemisesta erityisesti tulospalkkio ja eduista henkilöstörahasto voivat toimia palkkiona siten, että ne toteutuessaan tuottavat saajalleen hyvää mieltä, mutta kannustavaa vaikutusta sillä ei välttämättä ole, eikä se välttämättä toimi motivaatiotekijänä siten, että se muuttaisi päivittäistä työntekoa tai työpanosta mihinkään suuntaan.

*”Tokihan sitten kun sulle ilmoitetaan, että saat näin ja näin paljon hyvältä, mut ei vaikuta mun päivittäiseen tekemiseen kyllä.” H7*

Tähän voi kuitenkin vaikuttaa peruspalkankin yhteydessä esiin nostettu palkkion suuruus. H5 mukaan tulospalkkion suuruus on yhteydessä sen motivationaaliseen vaikutukseen.

*”[...] en mä sen tulospalkkion takia niinkun tee työtäni yhtään tehokkaammin tai se ei oo niinkun mulla mitenkään tähtäimessä. [...] se on kuitenkin suhteellisen pieni se tulospalkkio, että sen takia rupeis niinkun raippaan itteensä.” H5*

Suuruuskin nostetaan siis esille, mutta tulospalkkiossa korostuvat erityisesti tavoitteiden selkeys, seuranta ja niiden saavutettavuus. Vaikuttaisi tärkeältä, että yrityksen tavoitteet ja strategia olisivat työntekijöille selvät, jotta tavoitteet eivät aiheuta ristiriitaisia tunteita. Osa haastateltavista (H2, H6) kokee esimerkiksi, että arkeen viestityt tavoitteet eivät ole linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. H2 kokee, että se, mitä painotetaan omassa työnteossa, ei motivoi tavoittelemaan yrityksen tavoitteiden mukaisia asioita. Hän myös kokee, että tekee mieluummin parempaa asiakaspalvelua kuin palkitsemisen yhteydessä viestittyjen tavoitteiden mukaista toimintaa, jonka kokee olevan haitallista asiakaspalvelulle.

Yrityksen tavoitteet ja palkitsemisen yhteydessä viestityt tavoitteet voivat siis näyttäytyä työntekijälle olevan ristiriidassa. Yrityksen strategisen tason tavoitteet voivat toki olla ristiriidassa työntekijöille asetettujen päivittäisen työn tavoitteiden kanssa, jolloin kyse on palkitsemisjärjestelmän puutteesta. Mutta tämä voi kuitenkin viestiä myös siitä, että

tavoitteet eivät ole riittävän selkeitä työntekijälle, tai palkitsemisen taustoja ei täysin ymmärretä. Yksilön motivaatio voi luonnollisesti myös olla yrityksen tavoitteista eriävä, jolloin työntekijä kokisi yllä mainittua ristiriitaa. Haastateltavat kokevat, että ne asiat, joista palkitaan, eivät aina palvele työn kokonaisuutta. Tulospalkkio ohjaa tekemään tiettyjä töitä, mutta sen seurauksena osa töistä jää haasteltavien mukaan tekemättä.

*”Tuollahan on osa jonoja purkamatta sen takia, että niistä ei saa sitä suoritetta. [...] selkeestihän se ohjaa nyt tota tän hetkinen tulospalkkiolaskeminen. Eihän niitä tehdä, jotka tuolla niinkun ei tuu sitä suoritetta.” H4*

Mikäli nämä tekemättä jääneet työt eivät ole oleellisia, ongelmaa ei ole ja palkitsemisjärjestelmä toimii niin kuin pitääkin. Haastateltavat kuitenkin kokevat nämäkin työt tärkeiksi työtilanteen hallinnan ja asiakaspalvelun kannalta. Tämä viittaisi siihen, että joko palkitaan vääristä asioista tai liian harvasta asiasta, tai sitten tavoitteiden viestinnässä ei ole onnistuttu. Vaikuttaisi siltä, että tulospalkkiolla ja siihen asetetuilla tavoitteilla voidaan ohjata työntekijöiden työskentelyä, joten tavoitteiden oikein määrittely ja viestiminen ovat erittäin tärkeitä asioita. Haastateltavien mukaan tavoitteiden ja palkitsemisen epäsuhta aiheuttaa motivaation heikkenemistä. H2 kokee, että tulospalkkio saattaa motivoida juuri seurattavien asioiden tekemiseen, mutta se ei lisää motivaatiota yleisesti työtä kohtaan. Tämä korostaa entistä enemmän oikeiden asioiden korostamisen tärkeyttä tavoitteissa ja seurattavissa asioissa.

H1 kokee myös, että asiakaslähtöisyyttä seurataan ja se on ilmaistu tavoitteeksi, mutta todellisuudessa sen merkitys on mitätön palkitsemisen kannalta. Tämä viittaisi siihen, että yritys yrittää korostaa asiakaslähtöisyyttä, mutta todellisuudessa saattaa palkita esimerkiksi rahallisten tavoitteiden perusteella.

*”Sit jotenkin niistä [NPS-luvuista] ei kuulu mitään, mutta sit kyllä aina muistetaan kertoa, että jos et tyyliin pääse tavoitteisiin. Että okei riippuumatta vaikka siitä, että ooks mä vaikka tosi tyyly asiakkaille tai tosi jees niille, niin siitä huolimatta mä aina kuulen sen, kuinka mä en oo päässy johonkin rahalliseen tavoitteeseen.” H1*

Tulospalkkion ei koeta motivoivan, jos palkitsemisperusteet ovat epäselvät. Tavoitteiden selkeys korostuu myös kokonaisuuden ymmärtämisessä, eli ymmärryksessä siitä, miksi tehdään mitään ja mitä yrityksen tavoitetta se tukee. H1 kokee, että nykyään tavoitteet

ovat niin pirstaloituneita, että on vaikea tietää, mitä kannattaisi tehdä päästäkseen tavoitteisiin. H2 kokee myös, että tavoitteiden epäselvyyden lisäksi ne menevät myös omista motivaatioista ohi, minkä vuoksi tulospalkkauksen piiriin ei edes tule tavoiteltua.

Tavoitteiden selkeyden lisäksi korostuu etenemisen seuranta ja sen merkitys työntekijän kokemukseen tavoiteltavien asioiden saavutettavuudesta ja selkeydestä. Haastateltavista osa kokee, että aikaisemmin on saanut säännöllisesti raporttia siitä, kuinka lähellä on tavoitteita, mutta nykyään on vaikeampi ymmärtää koko systeemiä. Palkitsemisen olisikin hyvä tapahtua ja tulevaisuudessa se todennäköisesti tulee tapahtumaan mahdollisimman pian onnistuneen suorituksen jälkeen (ks. Chen, 2006; Kressler, 2003).

*”Ehkä siitäki toivois, että meillä kun sitä [tulospalkkio] seurataan niinkun puolivuositain tai vuosittain, niin se olis kiva, jos sitä seurattais vaikka kuukausittain ja sitä maksettaiski vähä tiheempään tahtiin.” H8*

Välittömyys siis korostuu sekä seurannassa, että itse palkitsemisessa. Tavoitteiden selkeyden ja seurannan lisäksi tulospalkkion motivoivuudessa korostuu tavoitteiden saavutettavuus. H4 kokee, että tulospalkkioon määritellyt tavoitteet eivät motivoi, koska niiden saavuttaminen on mahdotonta. Myös palkitsemisen tiimi- tai yksilökohtaisuus saattaa nousta kysymykseksi tulospalkkion yhteydessä. Haastateltavat kokevat, että tulospalkkio voisi olla motivoivampaa, jos se olisi henkilökohtaisempi. Tämä voi liittyä juurikin saavutettavuuteen ja sen tunteeseen, koska tiimikohtaisessa palkitsemisessä ei joskus koeta pystyttävän vaikuttamaan lopputulemaan. Tällä saattaa olla suora vaikutus siihen, ohjaako tulospalkkio työskentelyä vai ei. Tiimikohtaista palkitsemista käsitellään tarkemmin luvussa 6.3.

### **Tunnustuspalkkio**

Tässä tutkimuksessa tunnustuspalkkioista korostuvat erityisesti työnantajan järjestämät kilpailut ja niiden tuloksista palkitseminen. Singhin (2002) mukaan ystävällinen kilpailumielisyyys voitiin kokea positiiviseksi. DeMattion ym. (1998) mukaan työntekijöiden välinen kilpailu voitiin kuitenkin nähdä myös negatiivisena. Sama näkemys korostuu myös haastateltavien mielipiteissä. Osa koki erilaiset kilpailut ilmapiiriä kohottaviksi, mutta osa taas koki, että ainoa kilpailu, mitä työpaikalla tulisi

tapahtua, on työntekijän kilpailu itseään vastaan. Työkaveria vastaan kilpailu voidaan kokea ikäväksi.

*”Noi on enemmänkin vaan semmosia kivoja ilmapiirin tuojia, et on semmosta ja sit kun tulee se palkintohetki ja jotain niinkun muistetaan niin se on kivaa ja tuo hyvää fiilistä ja sillä lailla. Koen sen tärkeeks ehkä sitä kautta, mutta sitten ehkä ei oo semmosta mikä ohjaa mun työtä.” H5*

*”[...] se, ettei oo mitään hajua mikä se tällä hetkellä se paras on. Kun ei oo mitään hajua pystytkö ees pääseen sinne. [...] sä et tiedä yhtään, et mitä kohti sun pitäis olla menossa. [...] Et semmonen, et sä kilpailet ittee vastaan, koska ei se työkaveria vastaan kilpaileminen niin se ei mun mielestä toimi.” H6*

Vaikka kilpailut voidaan kokea ilmapiiriä kohottavaksi, se ei tarkoita, että kilpailuilla olisi välttämättä työtä ohjaavaa vaikutusta. Kilpailussa korostuu myöskin seuranta, jotta työntekijälle on selkeämpää, mitä tasoa tavoitellaan ja missä tällä hetkellä ollaan. Saavutettavuus ei ole kuitenkaan kilpailuissa välttämättä merkittävin tekijä, koska vaikka tavoite koettaisiin saavutettavaksi, se ei aina riitä ohjaamaan työntekoa. H7 kokee, että kilpailujen motivoivuuteen vaikuttaa henkilön kilpailuhenkisyys, eli luonteenpiirteilläkin saattaa olla merkitystä. Lisäksi myös itse palkinto (esim. raha tai elokuvalippu) saattaa vaikuttaa siihen, motivoiko kilpailu työntekijää vai ei. H8 nosti esille toisia työnantajia, joilla on esimerkiksi ollut palkintona erilaisia palkintomatkoja.

*”[...] jollain toisilla työnantajilla on kuullu, että on esim. jotain tämmösiä palkintomatkoja, et voi olla joku kilpailu ja sitten siitä parhaat palkitaan jollain reissulla, niin semmonen vois olla ihan yks kiva hauska tapa ettei se välttämättä oo aina, tai joku konsertti tai joku illallinen [...]” H8*

Vahvistamisen teorian (ks. Hakonen & Nylander, 2015) mukaan palkitseminen voi motivoida työntekijää, jos tämä kokee palkkion riittävän hyväksi. Samoin H8 mukaan kiinnostus herää vasta kun palkkio on riittävän tuntuva, tällöin töiden eteen ponnistellaan enemmän. Osaa motivoi selkeämmin raha, toisia taas erilaiset muut välineelliset palkkiot, kuten matkat. Toisia motivoi aineellisen palkitsemisen sijasta täysin aineettomat palkkiot.

### 6.1.2 Edut

Edut vaikuttaisivat aineiston mukaan olevan yhteydessä erityisesti pysyvyyteen ja sitoutumiseen. Etuja kuvaillaan mukavaksi lisäksi (H2) ja yhdeksi lisäsyyski jäädä nykyiseen työhön. Jossakin määrin etujen koetaan myös täydentävän tai kompensoivan palkkaa.

*"[...] miks mä oon just täällä töissä, niin en siis näe syytä, miks pitäis vaihtaa esim. toiseen vakuutusyhtiöön, että niinkun ei oo mitään sellasta tyytymättömyyttä. Ja vaikka palkka nyt ei oo mikään päätä huimaava, niin täällä on kuitenkin aika hyvät työsuhte edut."* H1

Edut vaikuttaisivat olevan enemmän motivaatiotekijöitä, kuin hygienia-tekijöitä (ks. kaksifaktoriteoria, Herzberg, 1959). Niillä voidaan siis motivoida työntekijöitä, mutta puuttuessaan ne eivät ainakaan pitkäaikaisesti vaikuta aiheuttavan tyytymättömyyttä. Osa työnantajan tarjoamista eduista eivät välttämättä ole työntekijöille tuttuja ja osaa vaikutetaan pitävänä lähinnä itsestäänselvyytenä, eikä niitä osata nostaa esille muuta kuin suoraa kysyttäessä.

*"Siis lounasetu on mun mielestä tosi hyvä, miksköhän mulle ei edes tullu mieleen aikasemmin."* H1

Myös etujen merkityksessä korostuu yksilöllisyys. Osalle lounasetu on niin tärkeä, että se muistuttaa jopa hygienia-tekijää siten, että jos se poistettaisiin, niin osa voisi jopa vaihtaa työpaikkaa sen vuoksi. Toisille taas muut edut ovat tärkeämpiä ja lounasetu on hädin tuskin motivaatiotekijä.

*"Se työterveys on kuitenkin sen verran tärkeä, et jos se olis huonolla tolalla niin sit se ehkä sais mut jopa harkitteen toista työntantajaa. Sitä mä pidän sen verran tärkeänä. Sit se lounasetu ja virike-etu, ne ei oo semmosia, et jos niitä ei nyt olisikaan niin ei se mun työntekemiseen vaikuttas."* H8

H3 nostaa esille, että vaikka lounasedulla ei ole varsinaisesti merkitystä työn teon kannalta, niin se helpottaa elämää muuten huomattavasti.

*”[...] helpottaa mun elämää ihan kauheesti. Kun meitä on kaks aikuista ja kumpikin syö päivällä niin ei tarvi kauheesti miettiä, mitä me syödään illalla, me syödään mitä on. Mutta sittenhän mulla menis, se säästää mun aikaa ja vaivaa.” H3*

Voidaan siis tulkita, että lounasedullakin voidaan tietyllä tavalla tukea ja säästää työntekijän vapaa-aikaa helpottaen työn ja muun elämän yhdistämistä. Eduilla voi siis olla hyvinkin erilaisia merkityksiä työntekijöille, vaikka varsinaisesti motivaatioon ne eivät aina vaikutakaan.

Etuja vertaillaan myös toisissa työpaikoissa työskentelevien ystävien etuihin. Tunne etuoikeudesta voi motivoida työntekijää tasapainottamaan kokemaansa epätasasuhtaa esimerkiksi kasvattamalla työpanostaan (ks. tasasuhtateoria, Adams, 1965).

*”No kyllä siitä semmonen hyvä fiilis tulee, että on etuja, että on mahdollisuuksia. Mä tiän et on kavereita töissä semmosissa paikoissa, missä ei oo mitään etuja. Niin mä koen itseni kauheen etuoikeutetuks.” H7*

Kysyttäessä, miten etujen karsiminen vaikuttaisi, aineistosta voidaan päätellä, että useammalle työntekijälle edut ovat motivaatiotekijöitä. Läsnä ollessaan osa eduista voi motivoida työntekijää, mutta huonontuessaan tai poistuessaan ne eivät välttämättä vaikuta työskentelyyn millään tavalla. Vain harva kokee minkään edun olevan varsinaisesti hygieniehtekijä, vaikka osa haastateltavista mainitsee eri etujen oleva kriittisiä tekijöitä työssä pysyvyyden suhteen. Jotkut edut eivät kuitenkaan ole osalle haastateltavista edes motivaatiotekijöitä vaan täysin yhdentekeviäkin. Etujen merkitys vaihtelee siis täysin työntekijäkohtaisesti.

### **6.1.3 Työn sisältö ja palkitsevuus**

Sisäiset palkkiot määriteltiin tässä työssä aikaisemmin subjektiivisiksi yksilön itsensä välittämiksi ja työn sisältöön (mielekkyys, itsenäisyys, monipuolisuus, haasteellisuus, vaihtelevuus ja onnistumisen kokemukset) liittyviksi (Luoma ym., 2004). Moni haastateltavista (H1, H2, H4, H8) nostaa esille työn vaihtelevuuden, haasteellisuuden, monipuolisuuden ja onnistumisen kokemusten merkityksen. Sisäiset palkkiot voidaan laukaista esimerkiksi työsuunnittelulla. H2 yhdistää työn vaihtelevuuden ja haastavuuden työn mielekkyyteen ja kiinnostavuuteen.



*”No ainakin on kivaa, jos on vaihtelevaa sillä tavalla [...] et jos tulee vaikka joku tylsä päivä, et pitää olla vaan puhelimessa [...] niin sitten se on vähän, menee kiinnostus vähän kaikkeen siinä, ettei jaksa keskittyä ehkä kaikkiin tehtäviin niin tarkasti.” H2*

H1 koki turhautumista siitä, että osaisi mielestään tehdä jotakin muutakin, kuin nykyistä tehtävää, johon käyttää aikaansa. Kun työntekijä kokee, että työtehtävät eivät vastaa hänen osaamistansa, työntekijä vaikuttaisi kokevan turhautumista työtänsä kohtaan. Tämä voi toisaalta viitata myös kehittymismahdollisuuksien puutteeseen. Aineistossa on viitteitä myös siitä, että työ itsessään voi motivoida työtilanteen hallinnan tunteen kautta. H1 kertoo, että tavoitteiden eteen ponnistellaan ajoittain enemmän, jotta oma ja tiimin työtilanne pysyy hallinnassa sekä kuormitus siedettävänä.

*”[...] tekee vähän ylimäärästä ja saadaan se sitten, että ollaan sesonkiin valmiita. Ja jotenkin semmonen, että eihän me siitä penniäkään lisää saada niinku palkassa, mut se on niinkun enemmän sitä, että oman työn tekeminen helpottuu.” H1*

H1 mukaan työtilanteen hallinnan tunne on motivaatiotekijänä merkittävämpi kuin esimerkiksi tunnustuspalkkiot erilaisista kilpailuista.

*”[...] ne [kilpailujen palkkiot] ei oo tarpeeks motivoivia vielä tähän päivään mennessä ollu mulle, että mä jättäisin ne omat jonot täysin tekemättä. [...] se hyvä siitä ei peittoo sitä, että kuinka paljon kyrsis sitten, että ne omat jonot kasvais sillä välillä.” H1*

## **Työnteon asenne**

Frey (1997) kuvasi sisäisen ja ulkoisen motivaation suhdetta työn kontekstissa kuviossaan (kuvio 10), jonka mukaan heikko ulkoinen väliintulo yhdistettynä korkeaan sisäiseen motivaatioon johtaa työmoraaliin. Osa haastateltavista kuvaa asennettaan ja tottumustaan tehdä töitä tavalla, joka muistutti työmoraalia.

*”[...] ylipäätänsä tottunu tekeen töitä. Mulle se on ihan päivänselvä asia, et en tarvinnu mitään porkkanaa. [...] Mä ylipäätänsä niinkun ihan tykkään työnteosta. Mulla on niinkun ollu, niinku sanoin, niin mulle on ihan normaalia, että tosi nuoresta 14v asti aina tehny kokoajan töitä ja opiskellu ja näin että tota. Ei. Mä en tarvi mitään semmosta erityistä motivaatioo.” H5*

H5 mainitsi, ettei tarvitse porkkanaa tai motivaatiota, koska pitää työnteosta ja työnteoko on hänelle normaalia. Tässä korostui motivaation määrittelyn ongelma ja se, että haastateltavat saattavat käsittää motivaation hyvin eri tavoin. Aikaisemmin tässä tutkimuksessa todettiin, että motivaatio on ikuista ja sitä tulee aina olemaan jossakin muodossa; motivaatio tehdä jotakin, olla tekemättä jotakin, välttää jotakin, ryhtyä johonkin, käyttäytyä puolueettomasti, vastustaa, etsiä jotakin uutta, pitää kiinni menneisyydestä, taistella, puolustaa, vetäytyä (Kressler, 2003). Tämän tutkimuksen motivaation määritelmän perusteella ei siis ole mahdollista, että ihmisellä ei ole motivaatiota, sillä tekemiseen tai tekemättä jättämiseen ja jäämiseen tai lähtemiseen on aina jokin motivaatiotekijä.

H3 korosti myös työnteon asennetta ja työtekoon kasvatusta, mutta hieman negatiivisempaan sävyyn. Hän kertoo, että töissä on parempi olla kuin työtön ja töissä ei ole aina hauskaa, mistä tulisi olla realistinen.

*”[...] mä oon sen ikänen, että mut on kasvatettu työnteokoon. Mä oon vuoden ollu työttömänä ja se ei sovi mulle lainkaan. Mä tykkään tehdä töitä. Että maistuuhan se välillä puulta, mutta en mä vielä ole koskaan, mä oon yli 30 vuotta ollu työelämässä, niin ei töissä aina hauskaa oo. Pitää olla vähän realiteettia.” H3*

Taustalla on kuitenkin työnteon asenne ja tottumus tehdä töitä. Mikäli tämä tulkitaan työmoraaliksi, Freyn (1997) kaavion mukaan näillä haastateltavilla olisi korkea sisäinen motivaatio. Mikäli korkeaan sisäiseen motivaatioon yhdistetään vahva ulkoinen väliintulo, aiheutuu ylittyvää työn oikeutusta, mikä taas aiheuttaa taipumusta vähentää sisäistä motivaatiota ja siirtymistä ulkoiseen työn palkitsevuuden tilaan. Toisaalta taas vahva ulkoinen väliintulo saattaa olla syynä sisäiseen motivaatioon, jolloin työntekijä tunnistaa työmoraalinsa. Tästä herää kysymys, voiko työntekijällä olla korkea sisäinen motivaatio, vaikka tämä ei aina kokisi työtään mielekkääksi? Vaikuttaisi siltä, että osalle työntekijöistä palkinto on juurikin itse työnteoko ja jo pelkkä työn tekeminen on palkinto sinänsä.

### **Työsuhteen pysyvyys**

Tunteella työsuhteen pysyvyydestä ja turvallisuudesta vaikuttaisi haastateltavien kuvailun perusteella olevan kiistatta yhteys työskentelyyn, ilmapiiriin ja työmotivaatioon.

Työn pysyvyyden uhan absoluuttisuudella voi olla merkittävä rooli sen yhteyteen työskentelyyn ja motivaatioon. H6 kertoo, että pieni uhka aiheuttaa näytönhalun ja entistä kovemman ponnistelun tavoitteiden eteen.

*”Et tavallaan sekin, et onko se vaan semmonen pieni uhka vai absoluuttinen totuus, että sua vaan ei niinkun enää tarvita niin sitten se mun motivaatio romahtais niin, että sitten mä laskisin päiviä siihen loppuun.” H6*

Absoluuttinen totuus ja tieto siitä, että töitä ei tulevaisuudessa enää ole, aiheuttaisi kuitenkin motivaation romahtamisen. Pienessä uhassa on oleellista työn jatkuvuuden mahdollisuus ja halu näyttää kykynsä sekä todistaa tarpeellisuutensa.

Motivaatioon on negatiivinen vaikutus tilanteessa, jossa odotusarvona tai jopa absoluuttisena totuutena tiedetään, että työsuhde ei tule jatkumaan (ks. odotusarvoteoria, Vroom, 1964). Jos tavoitteeksi katsotaan työn tekeminen ja jatkaminen, pysyvyyteen liittyy myös tavoitteen saavutettavuus. Joillekin pieni uhkakin työsuhteen päättymisestä riittää huonontamaan motivaatiota, eikä näytönhalua tällöin nouse. Tällöin, kuten myös tiedettäessä varmasti työsuhteen päättyvän, työntekijä kokee turhaksi panostaa johonkin, joka on mahdollisesti tai joka tapauksessa päättymässä. Pysyvyyden tunteen heikkeneminen on yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen panostuksen heikkenemiseen.

*”Ehkä sitten niinkun joku semmonen niinkun tehokkuus siinä heti tipahtais, että no en mä viitti sitten niin paljon panostaa, jos ois semmonen tunne, että no en nyt tiedä että kauanko nää työt tästä nyt jatkuu tai näin että.” H8*

Pysyvyyden tunteen heikkenemisellä voi olla siis romahdusmainen vaikutus työntekijän motivaatioon ja ilmapiiriin.

### **Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet**

Hakosen ja Nylanderin (2015) mukaan vaikutusmahdollisuudet voitiin katsoa kaksifaktoriteorian motivaatiotekijäksi, eli puuttuessaan ne eivät aiheuta tyytymättömyyttä, mutta toteutuessaan saavat aikaan tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Aineiston perusteella on aiheellista kyseenalaistaa vaikutusmahdollisuudet pelkkänä motivaatiotekijänä, sillä haastateltavat voivat kokea osallistumis- ja

vaikuttamismahdollisuuksien puutteen vaikuttavan negatiivisesti myös motivaatioon, mikä viittaa taas vaikutusmahdollisuuksista hygienia- ja johtajuuteksi.

*”Se vaikutti kyllä vähän negatiivisesti, [...] tämmösissä kohdin kun tulee uudistuksia tai muita niin haluais, että sun kanssa keskusteltais siitä. Eikä sua vaan ohjata tai sulle tullaan sanomaan että näin.” H5*

Vaikutusmahdollisuuksilla voidaan aineiston mukaan poistaa tyytymättömyyttä ja ylläpitää motivaatiota, mutta ei välttämättä varsinaisesti aikaansaada tyytyväisyyttä. Vaikutusmahdollisuuksien puute voi haastateltavien mukaan huonontaa motivaatiota.

*”Ensinnäkin mulla on se asenne, että tota mun mielestä tietyt asiat pitää tulla selkeesti tuolta ylhäältä, mutta sitten tämmöset, että ihmiset jotka ei tiedä meidän työstä mitään jakaa meidät tiimeihin, niin ja kattoo, että tämmöset toi tekee liikennettä ja toi kaskoo. Se syö kyllä lujaa meinaan motivaatioo.” H3*

Vaikutusmahdollisuudet erityisesti omiin työtehtäviin ja –järjestelyihin koettiin tärkeäksi. Työjärjestelyihin vaikuttamismahdollisuuden koettiin mm. lisäävän halua jäädä nykyiseen työpaikkaan.

### **Hyvä johtajuus**

Kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa mainittiin, Hakosen ym. (2005) mukaan palkitsemisesta on tullut tärkeä esimiestaito, mutta myös itse esimiestyö voidaan katsoa palkitsemiseksi. H5 kokee ainakin esimiehen negatiivisella käytöksellä olevan vaikutusta työpanokseen, viitaten hyvään johtajuuteen hygienia- ja johtajuuteksi (ks. kaksifaktoriteoria, Herzberg, 1959).

*”On ainakin esimiehen negatiivisella käytöksellä on isompi vaikutus ainakin.” H5*

Haastateltavat kertovat kuitenkin myös hyvän esimiestyön nostattavan motivaatiota, viitaten hyvään johtajuuteen motivaatiotekijänä. Työntekijä voi siis kokea hyvän johtajuuden parantavan motivaatiota ja huonon johtajuuden huonontavan motivaatiota.

*”[...] hyvä esimiestyö ja johtajuus, niin kyllähän se niinkun motivoi ponnistelemaan enemmän. Et sitten semmonen huono johtajuus niin se vähän latistaa sitä fiilistä ja ehkä sitten niinkun ei tee sitä työtäkään niin hyvin kun vois ehkä tehdä.” H8*

Jako hygieni- ja motivaatiotekijöihin ei ole yksiselitteinen. Osa tekijöistä on joillekin työntekijöille motivaatiotekijöitä ja toisille hygieniatekijöitä. Osa tekijöistä on taas samalle työntekijälle sekä motivaatio- että hygieniatekijä.

H6 määritteli huonon esimiestyön siten, että esimieheltä ei saada palautetta ja esimies ei osoita kiinnostusta.

*”Se huono esimiestyö, jos se on sitä, et sä et saa palautetta, et se esimies tavallaan et sulla on vähänkään semmonen fiilis, et esimiestä ei kiinnosta, niin sit tavallaan ei muaka sit jaksa kiinnostaa kun mulla on sit se fiilis, et ei kukaan huomaa edes oonko mä täällä vai enkö mä oo.” H6*

Esimiehen kiinnostus vaikuttaisi siis olevan esimiestyön ja motivaation välittävä tekijä. Saavutusten huomioimisella, riippumatta huomioimisen tavasta, voidaan pitää työntekijöiden intoa ja motivaatiota yllä. Haastateltavat korostivat toistamiseen huomion ja kiinnostumisen osoittamisen tärkeyttä sekä sen yhteyttä työntekoon ja työpanokseen.

*”Että hirveen pitkään mä en jaksa repiä sitä motivaatioo vaan omista fiiliksissä, jossain vaiheessa mun täytyy huomata, että muut huomaa ja etenkin mun esimies, että mä teen hyvää työtä.” H6*

*” [...] hyvä esimies, joka tsemppas mut vaikean tilanteen jälkeen niinku pinnalle niin se puski mua kyllä eteenpäin sellasella puhurilla että. Et sillä on ihan hirvittävä merkitys. Sillon, jos oma lähiesimies unohtaa sut, sanoo korkeintaan huomenta eikä sitäkään joka päivä niin se vaikuttaa siihen työntekoon ihan hirveesti.” H7*

*”Se huomioi jokaisen, tsemppiviestejä jokaselle, kehu yksittäistä pientä työasiaa, pienillä pienillä teoilla koko ajan se ruokki, et se lumipallo rupes vyöryy niinkun että meidän turbotehot oli ihan hirveet. Sillon sen huomasi että mikä merkitys on hyvällä esimiehellä.” H7*

## Arvostus ja palaute

*”[...] ei se raha oo mulle se juttu et enemmänkin se, että mulle olis varmaan tärkeempää, että X [toimitusjohtajan nimi] soittais mulle, että hitto sä oot tehny hyvää työtä, kun se, että mun tilille laitettas 500e ja olis sillai että tässä sulle.” H6*

Haastateltavien vastauksissa siihen, mitä he toivovat vastineeksi hyvin tehdystä työstä, korostuu palaute ja arvostus. Tämä tukee Hakosen ja Nylanderin (2015) tekemää havaintoa hyvin tehdystä työstä toivotusta palkitsemisesta. Rakentavalla ja myönteisellä palautteella voidaan suunnata ja motivoida työskentelyä. Haastateltavien (H3, H6, H8) mukaan palaute onkin yksi tekijä, joka saa ponnistelemaan entistä enemmän töiden eteen. Asiakkailta saatu palaute mainittiin usein merkittävämmäksi sen vilpittömyyden vuoksi. Sen myös koettiin lisäävän työn merkitystä. Myös esimiehen palaute voidaan kokea merkittäväksi, jos se tulee yllättäen ja spontaanisti sekä koetaan vilpittömäksi. Palautteen merkityksellisyydessä korostuu siis se, että palaute tulee aiheellisesti, kohdistetusti ja vilpittömästi.

*”Joo ihan hyvä, kun mä vaan koen sen vilpittömäks. Ettei se oo sitä semmosta tyhjäänpäivästä loistavaa, hienoa tekemistä, ei siitä mä en tykkää. Vaan siitä kyseisestä asiasta ja mä uskallan luottaa, että se on rehellinen palaute ja ei mitään outoa kannustusta.” H3*

Tällöin todennäköisesti myös työntekijä kokee ansainneensa palkitsemisen. Kokemus palkitsemisen ansaitsemisesta ja perusteista voi olla jopa tärkeämpää, kuin itse palkitsemisen muoto, oli se sitten aineetonta tai aineellista.

*”Mulle on ihan sama oikeestikin mitä se on, kun sille vaan on syy ja kun se syy käy ilmi, et se ei oo vaan sillee et mun pöydälle tuodaan kukkia ja ollaan vaan sillai, et siin on sulle kukkia. Vaan mä itse tiedän, miksi mä oon ansainnu nämä. Sit mulle on ihan sama, et onks se 50 ruusua mun pöydällä vai 100e palkkaan lisää.” H6*

Palautteen vilpittömyys ilmenee joillekin haastatelluista myös palautetta seuraavilla teoilla. Mikäli palautteella pyritään osoittamaan arvostusta, mutta sanojen lisäksi ei seuraa muuta, joillekin tämä merkitsee, että palaute ei ole vilpittöntä. Vaikuttaisi siis siltä,

että osa kaipaa palautteen ja arvostuksen osoitukseksi myös aineellista palkitsemista merkiksi todellisesta arvostuksesta.

*"[...] mä näkisin sen, että se pitäis sisällyttää siihen palkkaan ja siihen minkälaiset työvuorot sulla on ja mitä sä teet. Koska se on ihan höpöhöpö, että tossa noi höpisee kuinka ne arvostaa sitä, kuka tekee täällä niinkun tota raskasta puhelin työtä, joka on tommonen niinkun kuormittava. Niin mä en koe, että sitä arvostetaan yhtään, jos sitä on nyt kuus vuotta höpötetty, että kuinka se on arvostettava. Eihän sitä arvosteta millään lailla." H4*

Asiakkaalta saatuihin palautteisiin ei työnantaja voi paljoakaan vaikuttaa, mutta työnantajan antamassa palautteessa tulisi siis kiinnittää huomiota erityisesti sen vilpittömyyteen ja aiheellisuuteen. Vilpittömän palaute ja arvostuksen osoittaminen vaikuttaisi selkeästi olevan työntekijöille motivaatiotekijä. Haastateltavat (H2, H3, H6, H8) kertovat erityisesti asiakkailta saadun hyvän palautteen motivoivan ja palautteen olevan erittäin tärkeää.

*"Erittäin tärkeitä. Koska nyt kun sitä [palautetta] on saanu niin sitä osaa arvostaa ja se on mulla se moottori." H7*

Viitteitä kuitenkin myös palautteesta hygienia-tekijänä löytyi. H6 mukaan palaute ylläpitää motivaatiota ja palautteen väheneminen vaikuttaisi negatiivisesti mielialaan tehdä töitä, eli toisin sanoen aiheuttaisi tyytymättömyyttä hygienia-tekijän tavoin. Palautteen yhteydessä korostuu myös palautteen välittömyys ja nopeus. Ollakseen voimakas motivaatiotekijä, palkitsemisen tulisi tapahtua välittömästi. H6 nostaa esille palkitsemisen välittömyyden, tiheyden ja nopeuden.

*"Et tavallaan ei oo ehkä niinkun sellasta merkityksellisintä hetkeä, vaan sit se et sitä tulis vaan niinkun pikkusin tasasin välein koko ajan, et se ei oo vaan se kehityskeskustelu niinkun kaks kertaa vuodessa tai sit kun sä oot epäonnistunut." H6*

Palautetta toivottiin, mutta sitä toivottiin erityisesti saatavan ajoissa. Säännöllinen palaute ja seuranta vaikuttavat siis oleellisilta tekijöiltä motivaation kannalta.

Haastateltavat näkevät kiitoksen ja palautteen arvostuksen sekä huomion osoituksena, ja arvostuksen osoitus nähtiin taas väylänä uralla etenemiselle. Arvostuksen ja huomion osoittaminen voi siis joissakin tilanteissa ja joillekin työntekijöille olla välittävä tekijä palautteen ja urapolkujen välillä.

*”[...] esimiehet tai muut, et ne seuraa niitä onnistumisia kun niitä tulee niinkun useita. Et tavallaan et se huomioidaan, et jos sä onnistut usein. [...] Et se, että mä oikeesti vaan niinkun tiedän, koska se raha ei auta mua niinkun menemään eteenpäin vaan ne ihmiset auttaa ja ne on niitä, et niille ihmisille mä haluan näyttää et mä teen hyvää työtä ja oon hyvä työntekijä, ja et motivaatio on niinkun kohdallaan.” H6*

### **Työjärjestelyt ja työympäristö**

Palautteen antamisen ja huomion osoittamisen lisäksi esimiestyö voi vaikuttaa myös työn ja muun elämän yhdistämiseen. Työn ja muun elämän yhdistäminen vaikuttaisi menevän jopa palautteen saannin edelle. H1 esimerkiksi kokee, että esimiehen puutteellisen palautteen sietää huomattavasti paremmin, kuin esimerkiksi sen, ettei esimies päästä hoitamaan tarvittaessa omia asioita työajalla. Työjärjestelyt liittyvätkin myös työn ja muun elämän yhdistämiseen oleellisella tavalla. Haastateltavat kokivat työaikajoustop erittäin hyväksi asiaksi, jos tulevaisuudessa esimerkiksi perheessä sattuisikin jotain, mikä vaatisi esimerkiksi osa-aikaistumista. H1 koki perhetilanteensa vuoksi hyväksi asiaksi sen, että lomapäiviä on riittävästi ja niistä on mahdollista sopia.

*”[...] mulla tuli se, että tulee enemmän niitä lomapäiviä ja sit tuli vielä ne talokohtaset 3 lisäpäivää niin kyllä, nyt kun on ekaluokkalainen lapsukainen ni siinä pitää miettiä, et olis kyllä loman tarve aika paljon per vuosi, että tosi jees. Tarpeeseen tulee. Sitte viä oon sopinu niitä lomaraha vapaita siihen päälle, niin musta on niinku tosi hieno et tommosia voi niinku sopia ylipäätänsä ja ne onnistuu ja näin.” H1*

Työaikatarkaisujen on tarkoitus yhdistää työnantajan ja työntekijän tarpeet, koska työnantajalla on tarve varmistaa työn valmistuminen ajoissa ja työntekijä taas ei välttämättä saa hoidettua kaikkia omia asioitaan päivätyön jälkeen (Hakonen ym., 2005). Työn ja muun elämän yhdistämisen mahdollisuus on työnantajallekin oleellista, koska usein perhe ja muu elämä menevät viime kädessä työn edelle.



*”Toki nyt yleensäkin perhe tulee ykkösenä ja työ sitten vasta perässä.” H1*

Haastateltavat kokevat mm. etätyömahdollisuuden parantavan työmotivaatiota (H2, H5). H4:lle etätyö on jopa hygieniatekijä ja sitouttava tekijä.

*”[...] etätyömahdollisuus on tosi kiva, että mä en välttämättä olis täällä, jos ei olis sitä tossa keventämässä mukavasti aina työviikkoo.” H4*

Erilaiset työajan ja –paikan joustot voidaan H7 mukaan tulkita työnantajan tueksi työntekijän vapaa-aikaa kohtaan. Vapaa-ajan merkitys siis korostuu. Rahapalkan luvussa nostin esille, kuinka osalle työntekijöistä vapaa-aika menee jopa rahapalkkion edelle.

*”Työnantaja tavallaan emmä nyt tiä voiks sitä sanoo tukee sun vapaa-aikaa tai miten sitä vois sanoo.” H7*

Vaikka kaikki haastateltavat eivät monia työajan tai –paikan joustoja hyödyntäneet, he silti kokivat mahdollisuuden niihin positiivisena asiana.

Työjärjestelyt voidaan katsoa myös osaksi työympäristöä, mutta työympäristöön kuuluvat lisäksi esimerkiksi työtilat ja –välineet. H8 kokee työtilojen ja –välineiden olevan suorassa yhteydessä motivaatioon tulla töihin. Haastateltavat kokevat työvälineiden ja –tilojen myös vaikuttavan yleisesti työmotivaatioonsa. Tekniset vaikeudet nostetaan esille ja ne koetaan erityisen turhauttaviksi silloin, kun ne haittaavat itse työn tekemistä.

*”Mulla vaikka heikentää motivaatio se, että mitkään ohjelmat ei toimi tai mitkään tietokone atk laitteet ei toimi. Et jos mä en pääse niinkun tekemään sitä mun työtä ja näin, et jos se jotenkin niinkun jökkii, niin se laskee kyllä heti motivaatioo.” H5*

Mikäli tavoitteeksi katsotaan työn suorittaminen, ja tekniset ongelmat estävät tai hankaloittavat tämän tavoitteen saavuttamista, tällä on negatiivinen vaikutus motivaatioon työntekijän arvioidessaan pystyvyyttään saavuttaa tavoite (ks. odotusarvoteoria, Vroom, 1964). Aineistossa on viitteitä myös siitä, että tämä teknisten haasteiden aiheuttama negatiivinen vaikutus on kumottavissa joillakin muilla tekijöillä,

kuten hyvällä ilmapiirillä. Haastateltavat vertasivat myös työtiloja toisten työpaikkoihin tai omiin aikaisempiin työpaikkoihin yhdistäen arvion työtilojen motivoivuuteen.

*”Kyllä varmaan, että jos mä vertaisin, joskus on ite ollu semmosessakin ns. toimistotyössä jossain hyvin ankeissa oloissa, niin ei se kauheen semmosta motivoivaa oo. Et kyllähän nää tilat ja välineet tosiaan niinkun tukee sitä inspiroitumista tai whatever.” H7*

Tämä viittaisi siis siihen, että työntekijä voi työskennellä motivoituneemmin, jos kokee olevansa työtilojen kannalta epätasasuhtaisessa tilanteessa esimerkiksi kokemalla työtilansa viihtyisämmäksi ja toimivammaksi kuin toisten työtilat. Tasapainottaakseen tilanteen työntekijä toimii motivoituneemmin pyrkien saavuttamaan tasasuhtaan. (ks. tasasuhtateoria, Adams, 1965)

#### **6.1.4 Kehittymismahdollisuudet**

Aikaisemmin tässä luvussa (6.1.3) todettiin, että arvostuksen ja huomion osoittaminen voi siis joissakin tilanteissa ja joidenkin työntekijöiden näkökulmasta olla välittävä tekijä palautteen ja urapolkujen välillä. Kehittymismahdollisuudet voidaan myös nähdä arvostuksen osoittamisen keinona. Kysyttäessä tapoja, joilla työntekijä kokee työtänsä arvostettavan, H2 nimesi myös etenemismahdollisuudet. Osa haastateltavista kokee oman osaamisen kehittämisen ja uralla etenemismahdollisuudet erittäin tärkeäksi. Esimerkiksi H5 ja H6 kokevat, että uralla täytyy päästä eteenpäin ja kehittyä, eikä yksi ja sama työ voi pidemmän päälle motivoida.

*”Et mun täytyy päästä ja tietää, et mä pääsen työssä eteenpäin.” H6*

Työn pysyvyyden tunteen tavoin kehittymismahdollisuuksissa on merkitystä sillä, että tulevaisuus tarjoaa mahdollisuuksia. Kehittymismahdollisuudet saavat työntekijän ponnistelemaan entistä enemmän töiden eteen. Kehittymismahdollisuuksien merkitys on kuitenkin yksilöllistä, koska joillekin työntekijöille kehittymismahdollisuuksilla ei ollut yhtä suurta merkitystä kuin muille. Haastateltujen iällä vaikuttaa olevan jonkin verran merkitystä siihen, miten merkittävänä kehittymismahdollisuuksia pidetään: nuoret haastattelijat pitivät kehittymismahdollisuuksia erityisen tärkeänä (erityisesti etenemismahdollisuuksia) ja ikääntyneemmät haastateltavat eivät pitäneet

kehittymismahdollisuuksia niin oleellisina. H4 kertoo uskovansa, että ihmiset jostakin syystä motivoituvat siitä, että saavat oppia erilaisia asioita, ja kokee uralla etenemismahdollisuuksien vaikuttavan suoraa motivaatioon. H6 nostaa esille riittävän osaamisen merkityksen ja kokee sen vaikuttavan varmuuden tunteeseen töitä tehdessä.

*”Se osaaminen kuitenkin, et mulla pitää olla varma olo tehdä töitä, jotta mä tykkään tehdä sitä.[...] Niin kyllähän se [koulutus] aina nostattaa tavallaan sitä [fiilistä tehdä töitä] tai ehkä välttämättä nosta mutta pitää yllä.” H6*

Erilaiset koulutukset voivat siis pitää yllä työntekijän intoa ylläpitämällä riittävää osaamista. Uralla etenemismahdollisuuksien lisäksi myös osaamisen kehittämisellä on merkitystä motivaation kannalta, minkä myös haastateltavat nostavat esille. H8 kertoo olevansa valmis jopa käyttämään vapaa-aikaansa oman osaamisen ja asiantuntemuksen kehittämiseen.

*”Oon jopa vapaa-ajalla niinkun valmis jonkin verran panostaan siihen, että mun asiantuntemus kehittyy ja näin.” H8*

Tämä viittaa siihen, että oman osaamisen kehittäminen voi olla joillekin palkintona niin merkittävä, että sitä ollaan valmiita tekemään ilman aineellista palkintoa ja käyttämään omaa vapaa-aikaa siihen. Oman osaamisen kehittäminen voi siis olla merkittävämpi palkinto, kuin raha. Aikaisemmin (luku 6.1.1) todettiin, että myös vapaa-aika voi olla merkittävämpi palkinto kuin raha, mutta joillekin siis oman osaamisen kehittäminen on vapaa-aikaakin merkittävämpi palkinto. Tämä järjestys ei kuitenkaan välttämättä päde edes yhden saman henkilön kohdalla, vaan tärkeysjärjestys vaihtelee yksilöittäin.

Osa tarjotuista mahdollisuuksista voi vaikuttaa myös negatiivisesti joidenkin työntekijöiden motivaatioon. H3 esimerkiksi kokee, että ”turhanpäiväiset jargonit” asioista, jotka eivät liity töihin ja joiden on tarkoitus nostattaa yhteishenkeä vain turhauttavat. Kaikkea mahdollista ei siis välttämättä kannata tarjota, vaan toteutukset tulee valita harkiten. Kouluttaminen ja uralla etenemismahdollisuudet voidaan nähdä myös työnantajan panostuksena työntekijöihin. H5 nimesi työntekijän tarpeista useita puhuessaan kehittymismahdollisuuksien merkityksestä ja tärkeimmistä palkitsemistavoista.

*”Joo just se, et saa uusia juttuja ja pääsee uusiin asioihin mukaan ja pääsee vaikuttamaan ja otetaan huomioon ja niinkun onhan se, et talo panostaa työntekijään vaikka kouluttamalla tai antamalla uusia työtehtäviä tai lisää vastuuta tai sitä kautta lisää palkkaa ja tulee semmonen niinkun just, että niinkun vakinaistetaan ja tota näin niin. Ne on just niitä niinkun ehkä tärkeimpiä palkitsemisia kyllä.” H5*

Kehittymis- ja etenemismahdollisuuksien järjestäminen ei yksin riitä, vaan ne tulee onnistuneesti myös viestiä ja tiedottaa työntekijöille. Jo mahdollisuuksista viestiminen voi motivoida työntekijöitä. Vaikuttaisi siltä, että esimerkiksi kehitysmahdollisuuksista kiinnostuneiden kanssa jonkinlaisen etenemissuunnitelman tekeminen olisi motivoivaa. H6 kertoo, että eteneminen on hänelle se tärkein palkitsemiskeino.

*”Se eteneminen niin kyllä mä koen sen ja niinkun se on mulle se palkitseminen.” H6*

H8 taas kokee kehittymismahdollisuudet sitouttavana tekijänä ja vaihtaisi jopa työpaikkaa, jos mahdollisuuksia ei olisi. Kehittymismahdollisuuksissa korostuu erityisen merkittävästi palkitsemisen yksilöllisyys. Kehittymismahdollisuudet voivat siis kasvattaa motivaatiota jäädä töihin. Työpaikan vaihto voitaneen katsoa viimeiseksi askeleeksi jäämisen motivaation katoamisesta ja lähtemisen motivaation nousemisesta.

## **6.2 Palkitsemisen taso**

H8 kiteyttää lyhyesti tiimikohtaisen palkitsemisen lisäksi monta haastattelussa esiin nostettua teemaa: tavoitteiden seuranta, tavoitteiden saavutettavuus ja palkitsemisen välittömyys.

*”No tällä hetkellä ei nyt hirveesti sillai ohjaa, koska niitä seurataan sillä vuositasolla. Ja sitten siinä on sidoksissa yhtiöryhmän yhteisiä tavoitteita ja tiimin tavoitteita, niin jotenkin mä koen, et se ei niin paljon motivoi mua, et mä en pysty niinkun niin paljon siihen vaikuttamaan. Ja sitte, että kun se sit ehkä joskus puolen vuoden tai vuoden päästä tulee niinkun maksuun niin sitten niinkun, ei se niinkun tunnu siinä arjen tekemisessä.” H8*

Kuten aikaisemmin (luku 6.1) todettiin, haastateltavien vastauksissa korostuu juurikin palkitsemisen välittömyys sekä oman panoksen tunnistaminen ja palkinnon

saavuttamiseen vaikuttamismahdollisuudet, joita tiimikohtainen palkitseminen saattaa hämärtää.

*”No mä kyllä tykkään siitä, että se ois niinkun yksilötasolla, et jos on niinkun ite tehokas ja siihen pystyy ite vaikuttaan, et miten sä omaa työtäs teet, mut siihen taas et miten tiimitasolla menee ja miten joku muu on motivoitunu tai muuta niin siihen niinkun aika huonosti pystyy vaikuttaan, niin kyl mä siitä yksilötasosta eniten motivoidun, jos itellä jotain saavutettavissa.” H8*

H8 kokee, että tiimipalkitseminen heikentää työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Toisin sanoen yksilötason palkitseminen saa työntekijälle tunteen, että tavoitteen ja palkinnon saavuttaminen on hänen hallinnassaan. Tämä on taas suoraa yhteydessä työntekijän motivaatioon. Tiimipalkitsemisen tavoitteena voi kuitenkin usein olla kannustaminen tiimikeskeiseen työskentelytapaan, jolloin yksilöllisten panosten korostamista ei välttämättä koeta tarkoituksenmukaiseksi. Haastateltujen vastausten perusteella voidaan sanoa, että yhteys koko tiimin työskentelyyn ja tiimitason palkitsemisen välillä on selkeästi havaittu. Haastateltavat ymmärtävät, että koko tiimin panos vaikuttaa yksilön palkitsemiseen. Vaikka yksilö ei välttämättä koe tiimitason palkitsemista motivoivaksi, se voi siis kannustaa tiimikeskeiseen työskentelyyn.

*”Toisaalta tykkään niinkun yksilöpalkitsemisesta, että sitten taas se tekis just sitä niinkun niitä omia henkilökohtasia onnistumisia. Koska kuitenkin se eteneminen täällä tapahtuu yksilötasolla. Sitten taas se tiimikohtanen palkitseminen luo sitä tiimihenkeä [...] organisaatiotaso on jo niin iso, et sitte se menee jo niinkun vähän, sit mä en ainakaan ite osaa niinkun jos sanotaan, et tehkää nyt näin et tätä mitataan organisaatiotasolla, niin musta tuntuu et mun oma työpanos on kuitenkin siä niin pieni, et ei se tavallaan motivoi mua.” H6*

Tiimitason palkitsemisen siis koetaan luovan tiimihenkeä, mutta organisaatiotason palkitseminen koettiin toistuvasti liian omasta työstä kaukaiseksi ja vaikutusmahdollisuudet olemattomiksi. Kannustaminen tiimikeskeiseen työskentelyyn voidaan kuitenkin kumota, jos yksilö kokee liiaksi, ettei pysty omalla panoksellaan

vaikuttamaan palkinnon saavuttamiseen. H7 mukaan tällöin omaa panosta kasvattamallaakaan ei välttämättä pysty vaikuttamaan palkkioonsa.

*"[...] sillan [tiimikohtaisessa palkitsemisessa] sä vaikka sä tekisit ite ihan hulluna, niin sä et välttämättä pysty vaikuttamaan siihen sun palkkioon."* H7

Osa haastateltavista kokee, että esimerkiksi palaute olisi ajoittain parempi tulla tiimitasolla yksilötason sijaan.

*"[...] kyl mä toivoisin ehkä joskus toisinaan enemmän semmosta tsemppausta tai motivointia esimiehen puolesta, että ei välttämättä niinkun henkilökohtasella tasolla, mutta tiimitasolla semmosta tiettyä kannustusta."* H8

Joissakin tilanteissa tai joillekin yksilöille saattaisikin toimia, jos seuranta voisi tapahtua yksilötasolla ja palkitseminen tiimitasolla. Tällöin yksilön olisi ainakin helppo tunnistaa oma panoksensa seurannan kautta, mutta yhteys palkitsemiseen saattaa silti jäädä havaitsematta, jos oma yksilötason panos ei vastaakaan tiimitasolla saavutettua palkkiota. Aineistosta löytyy viitteitä siitä, että kohdeyrityksessä käytännön työskentely tapahtuu loppujen lopuksi suhteellisen yksilöllisellä tasolla, vaikka tiimit onkin muodostettu. Etenemisen lisäksi siis myös työskentelyn koetaan tapahtuvan hyvin yksilöllisellä tasolla.

*" [...] vois tuoda lisää et sitä henkilökohtasta palkitsemista. Et se olis, erottuis vähän tuolta työyhteisöstä ja tavallaan vaikka tiimin työ on tärkeätä, mut se että muistaisi myös sen, että kyllä se on kuitenkin se yksilö joka sen työn tekee."* H6

Vaikuttaa siltä, että erityisesti tämän tyylisessä asetelmassa tiimipalkitseminen saattaa aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta työntekijöissä. Tiimikohtaisen palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi kokeminen saattaa heikentää motivaatiota ja työsuoritusta. H3 mukaan se herättää ajatuksen, että vähemmälläkin saavuttaisi palkinnon, viitaten ns. tiimin vapaamatkustajiin. Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksessa korostuu myös uudelleen palkitsemisen saavuttamiseen vaikutusmahdollisuus.

*”[...] siis epäoikeudenmukasta ja se ei oo motivoivaa, koska sitte tiimissä voi olla joskus, voi olla jopa lusmuja, tai sit voi olla vaan yksinkertaisesti hitaampia, voi olla paljon uusia, niin sit semmonen tehonyrkki ei saa tavallaan siitä omasta työstään sitä palkkioo.” H7*

### **6.3 Oikeudenmukaisuus**

Haastateltavat korostavat tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta mm. palkasta, työjärjestelyistä ja tiimikohtaisesta palkitsemisesta keskusteltaessa. Oikeudenmukaisuus vaikuttaisi olevan välittävänä tekijänä ja välttämättömyytenä monen palkitsemistavan toiminnalle. H1 kokee asiantuntijoiden työajan seurantajärjestelmän olevan jotakin, mitä hän itselleenkin kaipaisi. Vertailu muihin yksilöihin korostui oikeudenmukaisuudesta keskusteltaessa. Kysyttäessä, mitkä asiat voivat heikentää motivaatiota, H6 nimeää huonon työilmapiirin lisäksi juurikin epäoikeudenmukaisen kohtelun työntekijöiden välillä tai ainakin kokemuksen tästä. H4 nostaa myös esille tasa-arvottomuuden tunteen.

*”No ehkä se niinkun työilmapiiri sillä on hirveen suuri merkitys, tällä hetkellä se vähän vaikuttaa ja sitten semmonen niinkun jonkunnäkönen eriarvoisuus tai vähän semmonen epätasa-arvo työntekijöiden välillä. [...] ne on niitä ihmisiin liittyviä asioita mitkä vaikuttaa mun motivaatioon.” H6*

*”[...] tää tasa-arvottomuus mikä täällä toimii. Siis täällä mun mielestä tietyt ihmiset tekee ne työt ja toiset hiihtelee miten hiihtelee, mä nään tän niinkun niin. [...] Täällä on jotenkin erikoisesti jaetaan nää työt kertakaikkisesti ja olen puhunut tästä esimiehelle enkä puhu enää, koska se on nyt asia loppuun käyty.” H4*

Työjärjestelyjen epäoikeudenmukaisuus nousi haastatteluissa usein esille. Jaon oikeudenmukaisuus korostuu toistuvasti haasteltujen kokemuksissa. Se liittyy siis päätöksenteon lopputuloksen oikeudenmukaisuuteen, eli palkinto verrattuna toisen palkintoon tai ylipäätään riittäväksi koettu palkkio panokseen verrattuna (ks. Hakonen & Nylander, 2015). Toisten palkintoihin ja panoksiin vertailun lisäksi haastateltavat kokevat myös epäoikeudenmukaisuutta oman panoksen ja siitä saatavan palkkion välillä. Palkkio siis koetaan riittämättömäksi panokseen suhteutettuna. Esimerkiksi H4 kokee palkan liian pieneksi työn vaativuuteen nähden.

*”[...] kyllä mä koen, että täällä se on ainakin liian pieni tähän niinkun työn vaativuuteen nähden.” H4*

Haastateltavat pohtivat myös työntekijöitä, jotka tekevät pelkästään jotakin yhtä rajattua työtehtävää, joka on ehkäpä haastavampaa ja aikaa vievämpää kuin jokin muu tehtävä. Esimerkiksi tulospalkkion arviointikriteereissä osa kokee nämä työntekijät altavastaaajiksi. Tästä heräsi kysymys, onko yrityksen tavoitteiden mukaista, ettei joistakin tehtävistä palkita samalla tavoin, kuin toisista. Joidenkin työtehtävien tekemisestä jopa tavallaan rangaistaan siinä mielessä, että näitä asioita tehdessä muut tehtävät kasaantuvat ja aikaa kuluu, eikä palkinto vastaa toisen työtehtävän palkintoa.

Jaon oikeudenmukaisuus korostuu työntekijätason lisäksi myös yhtiötasaolla. Työntekijän kokemukseen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa se, miten hänen työnsä vaikuttaa yhtiötasaolla. Omaa panosta ja palkkiota vertaillaan paljon työkavereiden panoksiin ja palkintoihin. Vaikka rahapalkka olisi työntekijöillä sama, haastavammista työtehtävistä koetaan oikeudenmukaiseksi antaa lisäksi esimerkiksi aineetonta palkitsemista.

*”Tavallaan niinkun okei vaikka sais sen saman rahan, mutta sitten sen toisen, joka tekee paljon enemmän, niin sen pitäis saada kuitenkin jotain niinkun semmosta niinkun tunnustusta tai muuta siitä työstään.” H6*

Aineettomalla palkitsemisella voidaan siis kompensoida aineellista palkitsemista. Sama pätee esimerkiksi työjärjestelyihin. Mikäli työ koetaan aineettomasti vähemmän palkitsevammaksi, kuten heikommat työaikajärjestelyt, tämä tulisi kompensoida jollakin muulla palkitsemisella. Oikeudenmukaisuuden kokemuksessa vaikuttaisi korostuvan koettu tasapaino aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välillä.

## **6.4 Yhteenveto**

Tässä luvussa esiteltiin aineiston analyysin tuloksia teemoiteltuna tutkimuksen kokonaispalkitsemisen viitekehyksen (kuvio 9) mukaan. Seuraavalla sivulla on esitetty tiivistettynä taulukon (Taulukko 1) muodossa yhteenveto aineistosta luvussa 6.1 esiin nostetuista seikoista, jotka korostuivat eri palkitsemistapojen yhteydessä. Jaottelu noudattaa siis em. viitekehyksen ja luvun 6.1 rakennetta.



<b>Rahallinen palkitseminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivoivuus jakaa mielipiteitä</li> </ul>
Peruspalkka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mielletään yhä helpoiten palkitsemiseksi</li> <li>• Ei yksiselitteisesti hygieniatekijä</li> </ul>
Tulospalkkio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteiden selkeys, seuranta ja saavutettavuus</li> <li>• Strategisten tavoitteiden ja palkitsemiseen liittyvien tavoitteiden yhdenmukaisuus ristiriitaisuuden tunteen välttämiseksi</li> <li>• Välittömyys ja nopeus</li> </ul>
Tunnustuspalkkio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailut jakavat mielipiteitä</li> <li>• Saavutettavuuskaan ei aina riitä</li> <li>• Luonteenpiirteilläkin mahdollisesti merkitystä</li> </ul>
<b>Edut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mielletään lähinnä mukavaksi lisäksi</li> <li>• Yksilöllisyys korostuu merkityksellisyydessä</li> <li>• Yhteys ennemmin sitoutumiseen</li> </ul>
<b>Työn sisältö ja palkitsevuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monipuolinen, haastava ja vaihteleva työ</li> <li>• Työn hallinnan tunne</li> </ul>
Työnteon asenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tottumuksen ja asenteen merkityksellisyys</li> </ul>
Työsuhteen pysyvyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunteen absoluuttisuuden merkitys</li> <li>• Tulevaisuuden tarjoamat mahdollisuudet</li> </ul>
Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei viitteitä motivaatiotekijänä (kaksifaktoriteorian määritelmän mukaan)</li> </ul>
Hyvä johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suora yhteys motivaatioon</li> <li>• Oleellista esimiehen osoittama huomio ja kiinnostus</li> </ul>
Arvostus ja palaute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palaute ei arvo itsessään vaan sen merkitys työntekijälle</li> <li>• Toivottiin vastineeksi hyvästä työstä</li> </ul>
Työjärjestelyt ja työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleisesti positiiviseksi koettu</li> <li>• Negatiiviset asiat kumottavissa positiivisilla</li> </ul>
<b>Kehittymismahdollisuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkittävyyden yksilöllisyys</li> <li>• Iällä merkitystä</li> <li>• Tunne mahdollisuuksista oleellinen</li> </ul>

*Taulukko 1: Yhteenveto aineistossa palkitsemistapojen yhteydessä korostuneista seikoista*

Eri palkitsemistavoilla on tämän tutkimuksen aineiston mukaan erilaisia merkityksiä työntekijöille, ja näiden merkitysten tärkeys kullekin työntekijälle on oleellista juuri kyseisen palkitsemistavan motivoivuuden kannalta. Palkitsemistapojen ja motivaation välillä on erilaisia merkittäviä ja välittäviä tekijöitä. Joskus itse palkitsemistavalla ei ole työntekijälle merkitystä, vaan oleellista on, että työntekijä pääsee kokemaan palkitsemistavan takana olevan merkityksen palkitsemistavasta riippumatta. Kuviossa 13 on esitetty työntekijöiden tässä tutkimuksessa antamat merkitykset eri palkitsemistavoille tämän tutkimuksen kokonaispalkitsemisen viitekehukseen (kuvio 9) sijoitettuna.



Kuvio 13: Palkitsemistavat ja niiden merkitykset

Kuten luvussa 6.1.1 todettiin, rahallinen palkitseminen voi olla työntekijälle merkki arvostuksesta ja kiitoksesta. Toisin sanoen itse raha ei aina ole merkittävin asia, vaan rahalla katsotaan olevan jokin aineeton merkitys. Raha merkitsee lisäksi toimeentuloa, selviytymistä ja elämistä. (ks. luku 6.1.1) Edut nähdään erityisesti sitouttavina tekijöinä, etuoikeutena vertaillen muihin sekä mukavana lisänä. Eri etujen merkitys työntekijöille vaihtelee, eikä tässä tutkimuksessa selvinnyt tarkemmin miksi. Työntekijöille eduilla on lähinnä kompensoiva merkitys, eli ne voivat kompensoida esimerkiksi hieman alhaista palkkaa. (luku 6.1.2)

Kehittymismahdollisuudet voivat merkitä työntekijöille rahan tavoin arvostusta ja kiitosta. Lisäksi kehittymismahdollisuudet merkitsevät tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä osaamisen kautta asiantuntijuutta ja onnistumista, joiden taas todettiin jo itsessään motivoivan työntekijöitä. (ks. luku 6.1.4) Henkilökohtainen kasvu on myös yksi työhön liittyvistä perustarpeista (ks. Armstrong & Murlis, 1988). Työn sisältö voi haastavuudellaan, vaihtelevuudellaan ja monipuolisuudellaan mahdollistaa työntekijän onnistumisen tunteen motivoivan työntekijää sitä kautta. Hyvässä esimiestyössä työntekijälle merkittävää on erityisesti huomion ja kiinnostuksen osoittaminen työntekijää ja hänen työtänsä kohtaan. Palaute voidaan taas kokea arvostuksen ja huomion osoittamisena, joka puolestaan voidaan nähdä polkuna uralla etenemiselle.

Työjärjestelyissä ja työympäristössä työntekijät nostavat merkittäviksi tekijöiksi muun elämän ja työn yhdistämisen, oikeudenmukaisuuden sekä työn hallinnan tunteen. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella työn itsessään koetaan motivoivan erityisesti työn hallinnan tunteen kautta. Työjärjestelyt ja -joustot voidaan nähdä myös työnantajan tukena työntekijän vapaa-ajalle. Työn pysyvyyden tunteessa on oleellista työntekijän tunne siitä, että jatkossa ja tulevaisuudessa on mahdollisuuksia. Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet voidaan taas nähdä työntekijöiden työhön liittyvinä perustarpeina ja näin ollen niiden toteutuminen perustarpeiden tyydyttämisenä (ks. Armstrong & Murlis, 1988).

Palkitsemistavan motivoivuuden kannalta työntekijän sille antama merkitys vaikuttaisi siis olevan merkittävä tekijä. Työntekijälle ei välttämättä ole merkitystä, millä tavalla palkitseminen tapahtuu, kunhan työntekijä kokee toivomansa merkityksen palkitsemistavan takana. Merkityksissä on päällekkäisyyksiä palkitsemistapojen välillä,

eivätkä merkitykset noudata jakoa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Siinä, missä työnantaja näkee palkitsemistavat (kuvio 9), työntekijä näkee palkitsemistapojen merkitykset itselleen (kuvio 13). Näitä merkityksiä pohditaan vielä johtopäätösluvussa suhteessa teoriaan.

Palkitsemisen tason (tiimikohtainen vs. yksilökohtainen) ja oikeudenmukaisuuden lisäksi aineistosta nostettiin tässä luvussa esille muitakin palkitsemisen tekijöitä, jotka ovat motivaation kannalta merkittäviä. Näitä ovat palkitsemisen yksilöllisyys, välittömyys ja tiheys, vilpittömyys ja aiheellisuus sekä palkitsemiseen liittyvien tavoitteiden selkeys, saavutettavuus ja seuranta. Ollakseen motivoivaa, palkitsemisen tulee siis tapahtua oikealla tasolla ja oikeudenmukaisesti. Lisäksi palkitseminen ja sen motivoivuus ovat erittäin yksilöllisiä, joten jossakin määrin palkitsemisen tulisi olla yksilöllistä, jos tavoitteena on motivoida useimpia työntekijöitä. Palkitsemisen tulee olla myös välitöntä ja tiheää, vilpittöntä ja aiheellista sekä siihen liittyvien tavoitteiden tulee olla työntekijöille selkeitä, saavutettavia ja säännöllisesti seurattavissa. Nämä merkittävät tekijät ovat selitettävissä myös teorian avulla ja niistä keskustellaan tarkemmin johtopäätöksissä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Tässä pro gradu -tutkielmassa olen pyrkinyt selvittämään kokonaispalkitsemisen roolia työntekijöiden motivaatiotekijänä tutkimuskysymyksellä: **Miten kokonaispalkitseminen liittyy työntekijän kokemukseen työmotivaatiosta?** Tarkentavina alatutkimuskysymyksinä olivat kysymykset: **mitä kokonaispalkitsemisen tapoja työntekijät kokevat motivoiviksi ja miksi?** ja **miten vakuutusalan työnantajan tarjoamat palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä?** Tutkimuksen tapauskohteena toimi suomalainen vakuutusosalalla toimiva yritys, ja siinä tutkittiin työntekijän näkökulmaa aiheeseen. Luvussa kuusi käsiteltiin analyysin tuloksia, joista tämän tutkimuksen kannalta oleellimmat nostetaan esille tässä johtopäätös luvussa keskusteluttaen niitä teorian kanssa.

### 7.1 Palkitsemisen kahtiajaon problematiikka

Luvussa 2.2.1 todettiin, että perinteisesti palkitsemiseksi on mielletty palkka ja rahallinen palkitseminen. Myös työntekijöiden näkökulmasta palkka on edelleen ensimmäisenä mielessä mietittäessä palkitsemista. Aineellinen palkitseminen mielletään siis edelleen helpommin palkitsemiseksi, mutta työntekijät selkeästi nostavat esille myös aineettomia palkitsemistapoja, ja mieltävät aineettomat palkitsemistavat myös palkitsemiseksi.

Palkitsemisen kirjallisuudessa ja tutkimuksessa aineeton ja aineellinen palkitseminen on pääosin eroteltu toisistaan. Tätä jaottelua käytettiin myös tässä tutkimuksessa luvussa 1.3 mainituista syistä. Vaikka aikaisemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa on käytetty aineetonta ja aineellista palkitsemista hyvin kaksijakoisesti, perusteita myös näiden kokonaisuutena tarkastelulle on löytynyt. Aineettoman ja aineellisen palkitsemisen on aikaisemminkin todettu vaikuttavan toisiinsa ja olevan jopa tietyllä tavalla riippuvaisia toisistaan. Jos esimerkiksi aineellinen palkitseminen on epäoikeudenmukaista, se saattaa heikentää myös aineettoman palkitsemisen vaikutusta. (Morrell, 2011) Tämänkin tutkimuksen perusteella tämä jokseenkin vakiintunut erittely voidaan kyseenalaistaa erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijät eivät vaikuta lokeroivan palkitsemistapoja muuta kuin niiden merkitysten perusteella. Palkitsemistavat voivat myöskin näyttäytyä päällekkäisinä tai yhtenevinä työntekijöille. Aineellisen

palkitsemisen, kuten rahallisen palkitsemisen, todellinen merkitys työntekijöille on usein tunnustuksen, arvostuksen tai kiitoksen saaminen, eli aineeton palkitseminen. Muutos rahallisessa palkitsemisessa koetaankin lähinnä loukkaukseksi tai tunnustukseksi, riippuen muutoksen suunnasta. (ks. luku 6.1.1) Tähän liittyen herääkin kysymys, voiko rahan määrä tehdä eron rahasta aineettomana tai aineellisena palkitsemisena? Jos palkkaa korotetaan tai lasketaan viidellä eurolla, työntekijä voi kokea tämän loukkaukseksi tai arvostuksen osoitukseksi, pieneksi eleeksi ja merkiksi jostakin aineettomasta. Jos rahasumma onkin 2000e, voidaanko olettaa, että rahan aineellinen merkitys korostuu?

Luvussa 3.1 todettiin, että ulkoisilla motivaatiotekijöillä on usein välitön ja voimakas vaikutus, joka ei kuitenkaan kestä kovin pitkään. Sisäisillä motivaatiotekijöillä (motivaatio työn itsensä ja sen ominaisuuksien kautta) on usein syvempi ja pitkäaikaisempi vaikutus. (Armstrong, 2007) Aineiston perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, että ulkoinen motivaatiotekijä voi toimia välittävänä tekijänä sisäiselle motivaatiolle, kuten palkan tulkinta merkiksi arvostuksesta ja näin ollen palkka aineettoman palkitsemisen välittävänä tekijänä.

Morrellin (2011) mainitseman negatiivisen vaikutuksen lisäksi työntekijät kokevat tämän tutkimuksen perusteella, että aineeton ja aineellinen palkitseminen voivat kompensoida toisiaan. Puutteellista aineellista palkitsemista voidaan kompensoida lisäämällä aineetonta palkitsemista ja puutteellista aineetonta palkitsemista voidaan taas kompensoida lisäämällä aineellista palkitsemista. (ks. luku 6.3) Kuten luvussa 6.4 todettiin, palkitsemistapojen aineellisuuden ja aineettomuuden sijaan niiden todellinen merkitys työntekijälle vaikuttaa tämän tutkimuksen perusteella oleellisemmalta asialta. Palkitsemistapojen merkitykset työntekijöille eivät noudata niiden jakoa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin, vaan aineellisen palkitsemistavan merkitys työntekijälle voikin olla aineeton. Aineettomien ja aineellisten palkitsemistapojen merkitykset voivat myös olla työntekijälle samoja. Aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta voidaan siis aiheellisesti puhua toisistaan erottamattomana kokonaisuutena.

## **7.2 Palkitsemistapojen merkitykset**

Kuten luvussa 6.4 todettiin, palkitsemistapojen motivoivuuden kannalta on oleellista työntekijöiden niille antamat merkitykset. Aikaisemmassa tutkimuksessa onkin jo todettu

palkitsemisen merkityksen ja arvon tärkeys sekä haastavuus (ks. luku 2.3; Bowey & Thorpe, 2000; Hakonen ym., 2005; Singh, 2002). Rahan todettiin voivan merkitä työntekijöille esimerkiksi arvostusta, kiitosta ja toimeentuloa. Aikaisemman tutkimuksen (Hakonen & Nylander, 2015) mukaan palkka voidaan tulkita hygieniaatekijäksi (ks. Herzberg, 1959), joten palkalla voidaan mahdollisesti poistaa tyytymättömyyttä, mutta ei motivoida tai aikaansaada tyytyväisyyttä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suurimmalle osalle työntekijöistä palkka vaikuttaisi olevan hygieniaatekijä (ks. Herzberg, 1959), mutta asia ei ole aina yksiselitteisesti näin. Palkan aleneminen voi olla työntekijälle myös yhdentekevää työnteon kannalta, mikä ei viittaa palkkaan hygieniaatekijänä. Tässä tutkimuksessa oli jopa viitteitä palkasta motivaatiotekijänä, koska palkka voi aiheuttaa työntekijöissä myös tyytyväisyyttä. (ks. luku 6.1.1)

Motivaatioteorioista tarvehierarkian (Maslow, 1943) mukaan rahallisella palkitsemisellakin voidaan motivoida, jos työntekijä tarvitsee rahaa tyydyttääkseen fysiologisia tai turvallisuuteen liittyviä tarpeita, eli jos työntekijä tarvitsee rahaa esimerkiksi ruoan hankkimiseen. Tietyissä tilanteissa palkan yhteys fysiologisiin tarpeisiin voi kuitenkin katketa, jolloin myös rahan motivoiva vaikutus katoaa (ks. luku 6.1.1). Aikaisemmin tässä tutkimuksessa todettiin, että harva työntekijä tulee työskentelemään yritykseen pelkästään palkan vuoksi tai vastaavasti lähde yrityksestä pelkästään palkan vuoksi (ks. Kressler, 2003; Lanhance, 2000). Tätä väitettä voi selittää toteamus siitä, että itse rahallakin voi olla useita eri merkityksiä työntekijöille.

Motivaatioteorioista tarveteorian mukaan työntekijän työhön liittyvät tärkeimmät tarpeet ovat saavutukset, tunnustuksen saaminen, vastuu, vaikuttaminen ja henkilökohtainen kasvu (ks. Armstrong & Murlis, 1988). Henkilökohtaisen kasvun tarvetta voidaan työntekijöiden palkitsemistavoille antamien merkitysten perusteella tyydyttää kehittymismahdollisuuksilla ja loppuja tarpeista työn sisältöön ja palkitsevuuteen liittyvillä tavoilla. Työntekijät tyydyttävät siis näitä perustarpeita eri palkitsemistapojen avulla. Tämä tutkimus tukee aikaisempaa toteamusta siitä, että työntekijällä tulee olla riittävästi osaamista tehtävän suorittamiseen ja itsemääräytymisteorian mukaan kyvykkyyden tunne on yksi ihmisen psykologisista tarpeista (ks. Hakonen & Nylander, 2015). Työntekijöiden mukaan riittävä osaaminen on motivaation kannalta välttämättömyys (ks. luku 6.1.4).

Motivaatioteorioista työjärjestelyiden merkitystä voidaan selittää erityisesti itsemääräytymisteorian ja työn imun avulla (ks. Hakonen & Nylander, 2015). Työn imua voidaan lisätä muovaamalla työtä itselleen mieleisempään suuntaan pienilläkin asioilla. Tätä kautta voitaneen myös lisätä työntekijän onnistumisen ja mahdollisuuksien tunteita, jotka nimettiin työn sisältöön ja palkitsevuuteen liittyvien tapojen merkityksiksi. Jotkut työjärjestelyt voivat lisätä työntekijän psykologisista tarpeista autonomisuuden ja vapaaehtoisuuden täyttymistä. Tarvehierarkian (Maslow, 1943) mukaan käyttäytyminen määräytyy tyydyttämättömien tarpeiden mukaan, ja Armstrongin ja Murlisin (1988) mukaan yksi tärkeimmistä työhön liittyvistä tarpeista on vaikuttaminen. Vaikuttaminen yhdistettiinkin luvussa 6.4 erityisesti perustarpeiden tyydytykseen. Myös menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemukseen on todettu vaikuttavan mm. työntekijöiden näkemysten huomioiminen ja riittävät perustelut työntekijöille tehdyistä päätöksistä (Tyler & Bies, 1990). Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemus voi siis olla välittävänä tekijänä vaikuttamismahdollisuuksien ja motivaation välillä. Aikaisemmin tässä tutkimuksessa todettiin tunnustusten olevan esimiehen tapa kiinnittää huomiota työntekijään ja huomioimisen merkitystä ei tulisikaan aliarvioida (Lanhanee, 2000). Tämä tukee työntekijöiden antamaa merkitystä hyvälle esimiestyölle juurikin huomion ja kiinnostuksen osoittamisena.

Motivaatioteorioista attribuutioteorian (Heider, 1958) mukaan esimiehet voivat vaikuttaa attribuutteihin mm. palautteen ja kehumisen kautta luoden korkeaa motivaatiota tukevaa ympäristöä (ks. Armstrong & Murlis, 1988). Työntekijöille palaute merkitsee arvostuksen ja kiitoksen osoittamista. Samalla tavalla työntekijän minäpystyvyys (Bandura, 1977) kehittyy palautteen kautta. Näin työntekijä tulkitsee menestyksensä johtuvat omasta hyvästä suorituksesta, mikä taas kannustaa toistamaan tätä hyvää suoritusta ja panostamaan yhä enemmän. Palaute voi siis lisätä onnistumisen tunnetta, mikä voikin olla syy siihen, että työntekijät liittivät palautteeseen myös uralla etenemisen.

Työjärjestelyissä korostui työntekijän näkökulmasta erityisesti työn hallinnan tunne (ks. luku 6.1.3; luku 6.4). Tätä tukee Grayn ja Vander Walin (2012) aikaisempi toteamus siitä, että oman työn kontrolli ja tietynlaisen asiantuntijuuden saavuttaminen motivoivat ihmisiä. Ajan kontrollin ja työntahdin kontrollin tunteen on todettu olevan myös tärkeitä sitoutumisen ja tuottavuuden ennustajia (Eaton, 2003).



### 7.3 Kokonaispalkitsemisen merkittävät tekijät

Palkitsemistapojen merkitysten lisäksi tässä tutkimuksessa korostuu tiettyjä tekijöitä, jotka ovat merkittäviä kokonaispalkitsemisen motivoivuuden kannalta. Palkitsemisen yksilöllisyys on yksi merkittävimmistä tekijöistä, joita tästä tutkimuksesta nostetaan esille. Yksilöllisyys nimittäin korostui jatkuvasti läpi tutkimuksen teon teoriasta empiriaan. Yksilöllisyyden todettiin jo luvussa 3.2 vaikuttavan tutkimuksen taustalla kontingenssiteorian (Fiedler, 1967) perusteella. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaakin hankalalta, jollei mahdottomalta löytää palkitsemistapoja, jotka motivoisivat kaikkia työntekijöitä. Rahallisella palkitsemisella voidaan selkeästi motivoida joitakin työntekijöitä. Osa ei kuitenkaan koe rahan motivoivan lainkaan tai muiden palkitsemistapojen olevan selkeästi motivoivampia. (ks. luku 6.1.1) Kuten luvussa 6.1.2 nostettiin esille, jotkut eduista motivoivat osaa työntekijöistä, mutta toisille samat edut ovat yhdentekeviä.

Työn sisältöön ja palkitsevuuteen liittyvien palkitsemistapojen motivoivuus oli myös yksilöllistä, vaikka ne pääosin koettiin positiiviseksi asiaksi. Esimiestyö, työjärjestelyt ja työympäristö, arvostus ja palaute, työsuhteen pysyvyys, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet merkitsivät joillekin työntekijöille paljon, osalle taas vähemmän ja tärkeysjärjestys vaihteli. Ne voidaan kokea motivaatiotekijöinä, mutta kaikille ne eivät näyttäyty varsinaisina motivaatiotekijöinä, vaikka useimmiten positiivisiksi asioiksi koetaankin. (ks. luku 6.1.3) Kehittymismahdollisuuksien merkitys vaihteli myös työntekijöiden välillä. Erityisesti nuoremmille työntekijöille kehittymismahdollisuuksilla vaikutti olevan suurempi merkitys. Iällä oli erityisesti vaikutusta uralla etenemisen merkitykseen. Osaamisen kehittämisen merkitykseen iällä ei ollut niin suurta vaikutusta ja osaamisen kehittäminen koettiin useimmiten (ei aina) motivoivaksi tekijäksi. (ks. luku 6.1.4)

Kressler (2003) kokee, osittain ristiriitaisesti Chenin (2006) kanssa, palkitsemisen tulevaisuuden suunnan olevan monimutkaisuuden väheneminen ja palkitsemisen yksinkertaistuminen. Tämän tutkimuksen perusteella palkitseminen ja motivaatio ovat kuitenkin kumpikin erittäin yksilöllisiä ja henkilökohtaisia asioita. Palkitsemistapoja, jotka motivoisivat kaikkia työntekijöitä tai eivät motivoisi ketään, ei tässä tutkimuksessa löydetty. Kokonaispalkitsemisen integroidun mallin (kuvio 9) luokittelusta työn sisältö ja

palkitsevuus sisälsi eniten yksittäisiä palkitsemistapoja, jotka motivoivat vaihdellen useimpia työntekijöitä (ks. luku 6.1.3). Eduissa oli taas eniten yhdentekeviä palkitsemistapoja (ks. luku 6.1.2). Palkitsemisen tulisi siis mennä yksilöllisempään suuntaan, mikäli sitä halutaan tehostaa. Tulevaisuuden suuntana voitaisiin ennemmin nähdä palkitsemisen yksilöllistäminen kuin yksinkertaistuminen. Herääkin kysymys, voiko palkitseminen yksinkertaistua sen yksilöllisestä luonteesta huolimatta? Toisaalta palkitsemisen yksilöllistäminen vaatii resursseja ja vaivannäköä. Voidaan myös kyseenalaistaa, tekevätkö yritykset palkitsemisstrategian tiedostaen, että se ei motivoi kaikkia työntekijöitä ja hyväksyen tämän esimerkiksi resursseja säästääkseen.

Yksilöllisyyden lisäksi tutkimuksessa korostuu viisi muuta merkittävää tekijää. Itse palkitsemistapojen ja niiden merkitysten (luku 6.4; luku 7.2) lisäksi motivoivuuteen vaikuttavat siis taulukossa 2 esitetyt tekijät.

---

Yksilöllisyys

---

Välittömyys ja tiheys

---

Vilpittömyys ja aiheellisuus

---

Oikeudenmukaisuus

---

Palkitsemisen taso

---

Tavoitteiden selkeys, saavutettavuus ja seuranta

---

*Taulukko 2: Kokonaispalkitsemisen merkittävät tekijät motivoivuuden kannalta*

Yksilöllisyys on siis nostettu aikaisemmassa tutkimuksessa esille palkitsemisen tulevaisuuden suuntana, samoin kuin välittömyys ja nopeus (ks. luku 2.1.1). Aiheellisuus, oikeudenmukaisuus, palkitsemisen taso ja tavoitteiden selkeys nostettiin esille omilla tahoillaan palkitsemisen haasteiden ja onnistumisen yhteydessä luvussa 2.3. Myös työntekijät nostivat haastatteluissa esille näitä tekijöitä eri yhteyksissä.

Yksi näistä tekijöistä on siis palkitsemisen välittömyys ja tiheys. Chen (2006) ja Kressler (2003) korostivat palkitsemisen tulevaisuuden suuntana jatkuvaa, välitöntä ja nopeaa palkitsemista. Myös DeMattio ym. (1998) listasivat tiheyden yhdeksi tärkeäksi palkitsemisen piirteeksi, joka erityisesti tiimikohtaista palkitsemista suunnitellessa tulee ottaa huomioon. Työntekijöiden mukaan liian harvoin ja irti kontekstista tapahtuva palkitseminen menettää merkityksensä, koska työntekijä ei havaitse yhteyttä joka

päiväiseen työhönsä. Välittömyyden ja tiheyden merkitystä voidaan selittää motivaatioteorioista mm. tavoitteen asettamisen teorialla (Locke & Latham, 1990). Sen mukaan palkitsemisen tulee olla yhteydessä tavoitteen saavuttamiseen edistääkseen tavoitteeseen sitoutumista ja suoriutumista. Yhteys panoksen ja palkitsemisen välillä tulee olla työntekijän havaittavissa, jotta palkitseminen voi olla motivoivaa. Myös vahvistamisen teorialla (ks. Hakonen & Nylander, 2015; luku 3.2) voidaan selittää välittömyyden ja tiheyden merkitystä, sillä välitön ja tiheä palkitseminen vahvistaa työntekijän kokemusta onnistuneesta käyttäytymisestä kannustaen tämän tyyllisen käyttäytymisen toistamiseen. Cameronin ja Piercen (2002) mukaan palkitsemisen tulisi myös olla laatuun, suoritukseen tai saavuttamiseen sidottu tai perustuva. Tämän yhteyden havaitsemista taas helpottaa palkitsemisen välittömyys ja tiheys. Toisaalta palkitsemisen yhteys laatuun, suoritukseen tai saavuttamiseen liittyy myös palkitsemisen aiheelliseksi kokemiseen, josta päästään seuraavaan merkittävään tekijään.

Palkitsemisen tulee siis myös olla aiheellista ja vilpittöntä. Aikaisemmin todettiin ihmisten haluavan tuntea, että annettu tunnustus on vilpitön, aito ja henkilökohtainen. On myös tärkeää, että palautteensaaja ymmärtää, mistä heitä palkitaan. (ks. Milne, 2007) Kuten yllä todettiin, tavoitteen asettamisen teoriankin (Locke & Latham, 1990) mukaan palkitseminen voi edistää suoriutumista ja tavoitteeseen sitoutumista ollessaan yhteydessä tavoitteen saavuttamiseen. Tämä tutkimus ja työntekijöiden kokemukset tukevat siis tältä osin vahvasti aikaisempaa tutkimusta. Palkitsemisen tulisi tapahtua syystä, jonka työntekijä ymmärtää ja tavalla, jonka työntekijä kokee aidoksi. Vilpittömyys ja aiheellisuus korostuivat tässä tutkimuksessa erityisesti palautteen yhteydessä. (ks. luku 6.1.3) Oleellista on, että työntekijä kokee ansaitsevansa palkitsemisen. Palkitsemisen vilpittömyyden ja aiheellisuuden merkitystä voidaan selittää attribuutioteorian (Heider, 1958) sekä minäpystyvyyden (Bandura, 1977) avulla. Vilpittömäksi ja aiheelliseksi koettu palkitseminen voi vahvistaa työntekijän kokemusta siitä, että menestykseen tai epäonnistumiseen johtaneen toiminnan tekijät ovat hänen vaikutusvaltansa piirissä. Se voi myös kehittää työntekijän minäpystyvyyttä eli uskoa omiin kykyihin. (ks. luku 3.2)

Palkitsemisen oikeudenmukaisuus korostuu toistuvasti työntekijöiden kokemuksissa palkitsemisen motivoivuutta mietittäessä ja se on välittävänä tekijänä monen palkitsemistavan toimivuudelle (ks. luku 6.3). Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden

välttämättömyys palkitsemisen onnistumiselle on kuitenkin todettu jo useasti aikaisemminkin (esim. Bowey & Thorpe, 2000; Singh, 2002). Oikeudenmukaisuuden kokemuksessa on tämän tutkimuksen mukaan oleellista työntekijän kokema tasapaino aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välillä sekä näiden suhde omaan ja muiden työpanokseen. (ks. luku 6.3) Oikeudenmukaisuuden merkitystä voidaan luonnollisesti selittää tasasuhteella (Adams, 1965), joka ei ole vain motivaatioteoria, vaan myös oikeudenmukaisuusteoria. Työntekijät vertailevatkin panoksiaan ja tuotoksiaan keskenään sekä muiden panoksiin ja tuotoksiin tavoitellen tasapainoa (ks. luku 6.1.1; luku 6.1.2; luku 6.1.3).

Oikeudenmukaisuus liittyy myös osittain tasoon, jolla palkitseminen tapahtuu. Organisaatiossa palkitseminen koetaan yksimielisesti liian yksittäisestä työntekijästä kaukaiseksi ja yhteys oman panoksen sekä palkitsemisen välillä mahdottomaksi havaita. Tämä tutkimus tukee DeMattiota ym. (1998), jotka totesivat, että yksilöt eivät aina onnistu näkemään ja ajattelemaan omaa suoritustaan suhteessa muihin, jolloin tämän tyylisten yksilöiden itsetunto saattaa alentua tiimipalkitsemisessa. Armstrong ja Murlis (1988) pitivätkin tiimikohtaisen palkitsemisen heikkoutena sitä, että yksittäisten tiimien jäsenten panosta voi olla vaikea hahmottaa. Tiimipalkitseminen kasvattaa suosiotaan, mutta ajoittain yksilöpalkitseminen saattaa olla työntekijän näkökulmasta motivoivampaa. Tiimipalkitsemisessa palkitseminen voidaan jakaa myös tilanteen mukaan erinomaisista suorituksista (ks. Armstrong & Murlis, 1998), eli mahdollisuus yksilöllisempään palkitsemiseen on myös tiimipalkitsemisen puitteissa. Tämä mahdollistaisi sen, että yksilö tunnistaa yhteyden oman panoksensa ja palkitsemisen välillä.

DeMattion ym. (1998) ja Barnardin (1998) mukaan aiheutuu ongelmia, jos työskentely tapahtuu tiimitasolla ja palkitseminen yksilötasolla. Tämä pätee tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin myös toiseen suuntaan: jos työskentely tapahtuu yksilötasolla ja palkitsemisjärjestelmä korostaa tiimikohtaisia tuloksia, syntyy merkittäviä ongelmia. Palkitsemisen tulee vastata yksilö- tai tiimikohtaisuudeltaan tehtyä työtä (ks. luku 6.2). Mikäli työ on tiimityötä, palkitsemisenkin tulisi olla tiimikohtaista. Mikäli taas työ on yksilötyötä, palkitsemisen tulee olla yksilökohtaista. Tiimikohtaista palkitsemista ei tulisi toteuttaa vain trendin vuoksi. Palkitsemisen tason merkitystä palkitsemisen motivoivuudelle voidaan selittää mm. odotusarvoteorian (Vroom, 1964) ja

minäpystyvyyden (Bandura, 1977) avulla. Odotusarvoteorian mukaan työntekijä arvioi, onko suoritus yhteydessä palkitsemiseen. Luonnollisesti, jos työntekijällä on hankaluuksia hahmottaa oman panoksen merkitystä, hän ei todennäköisesti myöskään tunnista suorituksen ja panoksen yhteyttä palkitsemiseen. Minäpystyvyyden mukaan työntekijät, jotka uskovat omiin kykyihinsä, näkevät yhteyden oman panoksen ja palkitsemisen välillä. Jos työntekijä ei siis onnistu näkemään omaa suoritustaan suhteessa muihin, todennäköisesti tämän minäpystyvyyden tunne heikkenee. Oman panoksen tunnistamiseen voidaan katsoa myös liittyvän vahvistamisen teoria (Locke & Latham, 1990), sillä mikäli työntekijä ei tunnista omaa panostansa, hän ei myöskään voi tunnistaa onnistunutta tai epäonnistunutta toimintaansa (ks. luku 3.2).

Palkitsemisen ja siihen liittyvien tavoitteiden tulee olla selkeästi viestittyjä ja työntekijöiden ymmärrettyjä. Singh (2002) sekä Bowey ja Thorpe (2000) korostivatkin luvussa 2.3 tavoitteiden selkeyden merkitystä palkitsemisen toimivuudelle. Kehittymismahdollisuuksien viestintä voi olla merkittävä tekijä sen motivoivuuden kannalta, koska kehittymismahdollisuudet eivät voi motivoida, jos niistä ei olla tietoisia. Viestintä liittyy myös tavoitteiden ristiriitaisuuden kokemiseen, koska tavoitteiden ja palkitsemisen välillä koettu ristiriita aiheuttaa motivaation heikkenemistä. Aikaisemman tutkimuksen (Singh, 2002) mukaan palkitsemisen tulee olla sidottu yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan, jotta se tukee yrityksen toivomaa toimintaa. DeMattio ym. (1998) listasivat myös palkitsemisen yhdenmukaisuuden (strategia ja alajärjestelmät) yhdeksi tärkeäksi tekijäksi, joka tulee ottaa huomioon palkitsemista suunnitellessa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palkitsemisen tulee olla sidottu yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan myös siitä syystä, että vältetään työntekijöiden ristiriitaisia tunteita palkitsemisesta ja tavoitteista.

Palkitsemisen suuruus nostetaan myös esille, mutta selkeästi oleellisempaa on asetettujen tavoitteiden saavutettavuus, selkeys ja seuranta. Jotta palkitseminen voi olla motivoivaa, työntekijän tulee kokea se ja siihen liittyvä tavoite saavutettavaksi. Mikäli palkitseminen ja tavoitteet ovat epäselviä, työntekijä ei luonnollisesti koe saavutettavuuden tunnetta eikä voi motivoitua ymmärtämättä tavoitetta ja palkitsemista. Epäselvyyden tunne vie työntekijän kiinnostuksen. (ks. 6.1.1) Kuten aikaisemmin tässä työssä mainittiin, DeMattion ym. (1998) mukaan erityisesti tiimipalkitsemista suunnitellessa tulisi huomioida yksilölliset erot, joihin liittyy myös saavutuksen tarve. Tavoitteiden selkeyden

ja saavutettavuuden tärkeyttä voidaan myös selittää odotusarvoteorian (Vroom, 1964) avulla. Sen mukaan tavoitteiden saavutettavuus on oleellista motivaation kannalta. Työntekijän tulee tuntee, että hän pystyy saavuttamaan tavoitteen motivoituakseen tehtävästä. Motivaatioteorioista vahvistamisen teorian (Locke & Latham, 1990) mukaan tavoitteiden saavuttaminen ja palkitseminen toimivat positiivisena kannusteena ja onnistunutta käyttäytymistä toistetaan (ks. Armstrong & Murlis, 1988). Tavoitteiden ei siis pitäisi pelkästään tuntua saavutettavilta, vaan ne todella tulisi olla saavutettavissa, jotta onnistunutta käyttäytymistä päästäisiin toistamaan.

Seuranta liittyy osittain jo aikaisemmin mainittuihin välittömyyteen ja tiheyteen, koska säännöllinen seuranta auttaa havaitsemaan palkitsemisen yhteyden arjen työhön. Mikäli itse palkitseminen ei voi tapahtua riittävän välittömästi, seurannalla voidaan edistää tilannetta tiettyyn pisteeseen asti. (ks. luku 6.1.1; luku 6.1.3; luku 6.2) Seurannan tärkeyttä voidaan selittää tavoitteen asettamisen teorian avulla. Sen mukaan ihmisen motivaatio ja suoriutuminen ovat parhaimmillaan silloin, kun mm. niissä edistymisestä saa säännöllisesti palautetta (ks. Hakonen & Nylander, 2015).

## 7.4 Loppusanat ja jatkotutkimuskysymyksiä

*Miten kokonaispalkitseminen siis liittyy työntekijän kokemukseen työmotivaatiosta?* Kokonaispalkitseminen voi olla työntekijöitä motivoivaa ja kokonaispalkitseminen sisältää tämän tutkimuksen perusteella ainakin joitakin palkitsemistapoja, jotka ovat työntekijän motivaatiotekijöitä. Jos kokonaispalkitseminen ei sisältäisi lainkaan työntekijää motivoivia tekijöitä, tekisikö työntekijä kyseistä työtä? Kaikki käytetyt palkitsemistavat eivät motivoi työntekijää, eikä yksi tietty palkitsemistapa motivoi kaikkia työntekijöitä.

Motivaatiosta ja palkitsemisesta puhuttaessa vaikuttaa oleelliselta keskustella nimenomaan kokonaispalkitsemisesta, koska esimerkiksi pelkästään aineellinen palkitseminen ei välttämättä motivoi yhtä työntekijää, mutta tällöin aineettomista palkitsemistavoista löytyy myös tätä työntekijää motivoivia tekijöitä. Aineellista ja aineetonta palkitsemista on myös perusteetonta erottaa toisistaan erityisesti työntekijöiden näkökulmasta niiden riippuvuuden ja päällekkäisyyden vuoksi. Työntekijä voi mieltää palkitsemiseksi myös palkitsemistapoja, jotka eivät välttämättä ole juuri

hänelle motivaatiotekijöitä. Samoin työntekijällä on motivaatiotekijöitä, joihin työnantaja ei pysty palkitsemistavoilla vastaamaan.

Siihen, *mitä kokonaispalkitsemisen tapoja työntekijät kokevat motivoiviksi ja miksi sekä miten vakuutusalan työnantajan tarjoamat palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä* vastattiin osittain jo luvussa kuusi. Yleispätevää vastausta työntekijää motivoivista palkitsemistavoista ei tämän tutkimuksen mukaan ole. Palkitseminen on hyvin yksilöllistä eikä näin ollen voida yleistää tietyn palkitsemistavan motivoivuutta tai motivoimattomuutta. Työnantajalle kokonaispalkitseminen saattaa hahmottua palkitsemistapojen kokonaisuutena, mutta työntekijälle se näyttäytyy palkitsemistapojen merkitysten kokonaisuutena. Yksittäisten palkitsemistapojen sijaan kokonaispalkitsemisen motivoivuuden kannalta olisikin merkittävintä ymmärtää työntekijöiden palkitsemistavoille antamia merkityksiä. Näitä merkityksiä ymmärtämällä palkitsemista voidaan toteuttaa monipuolisemmilla tavoilla ja työntekijöiden kannalta motivoivammin. Se, mitä kokonaispalkitsemisen tapoja työntekijät kokevat motivoiviksi riippuu siis työntekijän niille antamista merkityksistä eikä itse palkitsemistavasta. Tätä olisi mielenkiintoista selvittää pidemmälle jatkotutkimuskysymyksissä mainittujen luokitteluiden merkeissä. Eli löytyykö esimerkiksi tiettyjä persoonallisuustyyppisiä, joiden perusteella voitaisiin vielä tarkemmin määritellä, miksi työntekijät kokevat tietyt palkitsemistavat motivoivaksi ja toisia eivät.

Näiden työntekijöiden palkitsemistavoille antamien merkitysten lisäksi palkitsemisen motivoivuuteen vaikuttavat tietyt merkittävät tekijät, jotka määräävät, millainen palkitseminen motivoi työntekijöitä. Seuraavaksi on esitelty käytännön ehdotuksia, joilla yritys voi kehittää palkitsemistaan.

### **Käytännön kehittämissuhteita**

Boweyn ja Thorpen (2000) mukaan kaikki ei-motivoivat tekijät tulisi poistaa, palkitsemisen tulisi olla oikeudenmukaista, toteutuksen tulisi olla huolellista vahvistaen ja rohkaisten työntekijöitä, palkitsemisen tulisi olla työntekijöiden arvostamaa ja työntekijöiden tulisi olla tietoisia tavoitteista. Tämä tutkimus tukee Boweyn ja Thorpen esille nostamia palkitsemisen tärkeitä tekijöitä. Erityisesti oikeudenmukaisuus, tietoisuus tavoitteista sekä niiden selkeys, ei-motivoivien tai motivaatiota heikentävien tekijöiden,

kuten tunne epätasa-arvosta, epäoikeudenmukaisuudesta tai tavoitteiden ristiriitaisuudesta, poistaminen palkitsemisen avulla on työnantajille huomion arvoinen asia. Palkitsemisen motivoivuuden kannalta yrityksen voisi olla kannattavaa pyrkiä kokeilemaan keinoja, joilla työntekijöiden kokemaa epätasa-arvoisuuden tunnetta saataisiin poistettua. Jos työntekijät kokevat, että muut tekevät vähemmän töitä kuin itse ja saavat silti samat palkkiot, voitaisiinko esimerkiksi viestinnän ja työyhteisön avoimuutta lisäämällä poistaa tätä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta? Viestinnällä voidaan myös parantaa työntekijöiden tietämystä palkitsemistavoista. Esimerkiksi uralla etenemissuunnitelma halukkaiden työntekijöiden kanssa voisi vahvistaa kehittymismahdollisuuksien motivoivuutta. (ks. 6.1.4) Oikeudenmukaisuus on myös yksi luvussa 7.3 esitellyistä merkittävistä tekijöistä, joita työnantajan tulisi ottaa huomioon ja noudattaa palkitsemista suunnitellessa ja toteuttaessa.

Tämän tutkimuksen mukaan ei-motivoivia tekijöitä voidaan kumota tai heikentää tietyillä tekijöillä. Esimerkiksi teknisten vaikeuksien aiheuttamaa turhautumista voidaan lieventää hyvällä ilmapiirillä. Vaikutus toimii myös toiseen suuntaan, sillä heikko työtilanteen hallinnan tunne voi kumota työnantajan motivoiviksi tarkoitettujen toimien, kuten kilpailujen, vaikutuksen. (ks. luku 6.1.3) Ei-motivoivien tekijöiden poistamisessa työnantajalle on hyödyllistä tunnistaa palkitsemistavat, jotka voivat kumota ei-motivoivia tekijöitä. Samalla tavoin motivoivia tekijöitä kumoavat tekijät ovat myös tärkeitä tunnistaa. Tämä korostaa sitä, että työnantajan tulee olla tietoinen palkitsemistapojen motivoivuudesta ja myös niiden suhteesta keskenään.

Työnantaja voi siis pyrkiä palkitsemisella poistamaan ei-motivoivia tekijöitä ja palkitsemaan työntekijöiden motivaatiotekijöiksi kokemilla palkitsemistavoilla. Luvussa 6.4 esiteltiin palkitsemistapojen todellisia merkityksiä työntekijöille ja todettiin, että palkitsemistapojen motivoivuudessa ei ole niinkään keskeistä itse tapa vaan tavan syvämpi merkitys työntekijälle. Itse palkitsemistavan takana on siis yleensä tietty merkitys työntekijälle, joka työnantajan tulisi havaita ja pyrkiä vahvistamaan sitä. Jos esimerkiksi raha merkitsee arvostusta ja kiitosta, työnantaja voisi rahan sijasta miettiä muita palkitsemistapoja, jotka vahvistavat työntekijän tunnetta arvostuksesta ja kiitoksesta. Työjärjestelyihin liitettyä työn hallinnan tunnetta voitaneen myös vahvistaa muilla palkitsemistavoilla. Jos työjoustojen merkitykseksi katsotaan vapaa-aika ja sen tukeminen, työnantaja voi miettiä, millä muilla palkitsemistavoilla voisi tukea työntekijän



vapaa-aikaa. Vapaa-aika voi olla työntekijöillä esimerkiksi tärkeämpää kuin raha (ks. luku 6.1.1). Tällöin on aiheellista miettiä, tulisiko työntekijöitä palkita esimerkiksi palkallisilla vapaapäivillä rahasummien sijasta. Ymmärtämällä palkitsemistapojen taustalla vallitsevat merkitykset työntekijälle, työnantaja voi toteuttaa palkitsemista monipuolisemmin ja laajemmin – ehkä jopa yksilöllisemmin. Tämän tutkimuksen mukaan on perusteltua neuvoa palkitsemaan yksilöllisemmin. Täysin yksilöllisen palkitsemisen toteuttaminen voi kuitenkin tämänhetkisillä tiedoilla olla mahdotonta käytännössä toteuttaa ja se vaatisikin toimiakseen jatkotutkimusta.

### **Jatkotutkimuskysymyksiä**

Yksilöllinen palkitseminen on haastavaa ja kallista toteuttaa. Voidaan myös pohtia, luovatko ja kehittävätkö yritykset palkitsemisjärjestelmiään tiedostaen ja hyväksyen sen, että tietynlainen palkitseminen ei välttämättä tule motivoimaan kaikkia työntekijöitä. Yritykset voivat tietoisesti myös tehdä päätöksen olla käyttämättä enempää resursseja palkitsemiseen. Yksilöllisen palkitsemisen toteuttamista helpottaisikin jonkinlainen luokittelu. Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimuksissa tulisikin perehtyä siihen, onko samoista palkitsemistavoista motivoituvilla työntekijöillä joitakin yhdistäviä tekijöitä tai persoonallisuustyyppiä/-piirrettä. Tämä auttaisi ymmärtämään palkitsemisen yksilöllisyyttä ja mahdollisesti helpottaisi palkitsemisen toteuttamista, mikäli jonkinlainen luokittelu on löydettävissä.

Työntekijät voivat sietää palkitsemiseen liittyviä heikkouksia, huononnuksia ja menetyksiä tiettyyn pisteeseen asti. Tietämys tästä pisteestä olisi hyödyllistä työnantajalle, jotta sitä ei ylitettäisi. Tätä pistettä voidaan ajatella eräänlaisena motivaatiotekijän kriittisenä pisteenä, eli pisteenä, jonka ylitys aiheuttaa tyytymättömyyttä ja muuttaa motivaatiotekijän hygieniatekijäksi. Jatkotutkimuksessa olisikin mielenkiintoista perehtyä tarkemmin tasoihin, jotka vaaditaan motivaation ylläpitämiseksi (ns. saman tason pitämiseksi), kohentumiseksi ja heikentymiseksi.

Palkitsemistapojen merkitykset ymmärtämällä voidaan siis kehittää uusiakin palkitsemistapoja. Toisaalta voidaan myös miettiä, onko joillakin palkitsemistavoilla mahdollista poistaa motivaatiota heikentäviä tekijöitä, kuten epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Tämän tutkimuksen jatkoksi voidaan tutkia, onko tietynlaisella palkitsemisella

mahdollista kumota esimerkiksi organisaatiomuutoksen aiheuttamia negatiivisia tunteita ja minkälaisia palkitsemistapoja voitaisiin ylipäättään hyödyntää motivaatiota heikentävien tekijöiden kumoamiseen.

## LÄHTEET

Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. Teoksessa Berkowitz L. R. (toim.). *Advances in experimental social psychology*, 2. New York: Academic Press.

Armstrong, M. (2007) *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited

Armstrong, M. & Murlis, H. (1998) *Reward Management: A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page Limited

Artz, B. (2010) Fringe benefits and job satisfaction. *International journal of manpower*. 31:6, 626-644.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84:2, 191-215.

Barnard, J. (1998) What works in rewarding problem-solving teams? *Compensation and Benefits Management*. 14:1, 55–58.

Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.

Bowey, A. & Thorpe, R. (2000). Motivation and reward. Teoksessa Thorpe, R. & Homan, G. (toim.) *Strategic reward systems*. Essex: Pearson education limited.

Bruce, A. & Pepitone, J. S. (1999) *Motivating Employees*. New York: McGraw Hill.

Cameron, J. & Pierce, W. D. (2002) *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*. Westport: Bergin & Garvey

Chen, H. (2006) Key Trends of the Total Reward System in the 21<sup>st</sup> Century. *Compensation & Benefits Review*. 38:6, 64–70.

Claman, P. H. (1998) Work has changed but our compensation programmes have not. *Compensation and Benefits Management*. 14:1, 1–6.

Deci, E. L. (1971) Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 18:1, 105–115.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 11, 227–268.

DeMattio, J., Eby, L. T. & Sundstrom, E. (1998) Team-based rewards: current empirical evidence and directions for future research. 20, 141–183.

Eaton, S. C. (2003) If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceive Performance. *Industrial Relations*. 42:2, 145–167.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1999) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fiedler, F. E. (1964). A theory of leadership effectiveness. Teoksessa Berkowitz, L. (toim.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press

Frey, B. S. (1997) *Not Just For the Money: An Economic Theory Of Personal Motivation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Giancola, F. L. (2011) Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation. *Compensation & Benefits Review*. 43:1, 23–29.

Gray, D. & Vander Wal, T. (2012) *The Connected Company*. California: O'Reilly.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005) *Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY.

Hakonen, A. & Nylander, M. (2015) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley. Jones.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959) *The motivation to work*. New York: Wiley

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A. & Sweins, C. (2012) Total rewards perceptions and work engagement in elderly care organizations. Findings from Finland and Italy. *Journal of International Studies of Management & Organisation* 42:1, 24-49.

Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, C. (2005) Tulospalkkaus. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY.

Jaques, E. (1961) *Equitable Payment*. London: Heinemann.

Kauhanen, J. (2010) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.

- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010) Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*. 63:1, 83–106.
- Kohn, A. (1993) Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*. 71:5, 54–63.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppateieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kressler, H. W. (2003) *Motivate and reward. Performance appraisal and incentive systems for business success*. New York: Palgrave MacMillan.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lanhan, J.R. (2000) International Symposium of the International Personnel Management Association. *Public Personnel Management*. 29:3, 305–313.
- Latham, G. P. (2007) *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Lawler, E. E. (1971) *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Leino, H. (2007) Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. Teoksessa Gergen, K., Greenberg, M. & Willis, R. (toim.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum Press
- Locke, E. A. & Latham, P. G. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. (2004) *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Tammi.
- Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50:4, 370–396.
- Milne, P. (2007) Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*. 11:6, 28 – 38.
- Morrell, D. L. (2011) Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*. 43:5, 318–323.

- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F. & Feild, H. S. (2008) Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*. 29:2, 171–192.
- Pink, D. H. (2010) *Drive – The Surprising Truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Prendergast, C. & Topel, R. H. (1996) Favouritism in organisations. *Journal of Political Economy*. 104:5, 958–978.
- Rantamäki, T, Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006) *Onnistu palkitsemisessa*. Helsinki: WSOYpro
- Rapley, T. (2004) Interviews. Teoksessa Seale, Gobo, Gubrium & Silverman (toim.) *Qualitative Research Practice*. London: SAGE.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. (2009) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008: Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen*. Helsingin teknillisen korkeakoulun raportti. Helsinki: Edita
- Salmela-Aro, K. & Nurmi J-E. (2002) *Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*. 3, 71–92.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.
- Singh, P. (2002) Strategic Reward Systems at Southwest Airlines. *Compensation & Benefits Review*. 34:2, 28–33
- Taylor, S. (2000). Debates in reward management. Teoksessa Thorpe, R. & Homan, G. (toim.) *Strategic reward systems*. Essex: Pearson education limited.
- Tenhiälä, A. & Vuori, T. (2012) Decoupling Compensation practices from Human Resource Management. *International Studies of Management and Organization*. 42:1, 7-23.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990) Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. Teoksessa Carroll, J. S. *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Hillsdale, NJ: Erlbaum,

Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY.

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. (1998) *Ryhmien ja tiimien palkitseminen*. Tummavuori: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley

Wilenius, M., & Kurki, S. (2012) *Surfing the sixth wave. Exploring the next 49 years of global change*. Finland Futures Research Centre, FFRC eBook 10/1012. Finland Futures Research Centre: University of Turku.

Muut lähteet:

WorldatWork Total Rewards Model (2000).  
<https://www.worldatwork.org/aboutus/html/aboutus-what-is.jsp> haettu 20.4.2016

Kohdeyrityksen Intranet: Palkka- ja palkitsemispolitiikka

## LIITTEET

### Liite 1 Teemahaastattelun runko

Alla näkyvät haastattelun teemat ja niiden alla esimerkkikysymyksiä, mitä kyseiseen teemaan liittyen voisi mm. kysyä.

### TYÖMOTIVAATIO

- Miksi teet nykyistä työtäsi? Mikä motivoi tulemaan aamulla/jäämään töihin?
- Mikä motivoi sinua työssäsi? Mitkä asiat heikentävät motivaatiotasi?

### PALKITSEMINEN

- Minkä koet palkitsemiseksi / mitä kaikkea koet saavasi vastineeksi työpanoksestasi? Miten se vaikuttaa asenteeseesi?
- Mikä saa sinut ponnistelemaan entistä enemmän töiden eteen?
- Onnistuessasi työssäsi erityisen hyvin, millä tavoin toivoisit tämän huomioitavan?
- Mitkä palkitsemistavat koet tärkeimmiksi?
- Millä tasolla palkitsemisen tulisi tapahtua, yksilö/tiimi/organisaatio?
- Milloin palkitsemisella voi olla negatiivisia vaikutuksia?

### Rahallinen palkitseminen

- Mitä rahapalkka sinulle merkitsee?
- Miten tärkeäksi koet palkan suuruuden?
- Miten koet tulospalkkion vaikuttavan ponnisteluihisi/konkreettisesti työskentelyysi/ajatuksiisi?
- Millainen merkitys tunnustuspalkkioilla (rahapalkkiot, vapaapäivät, muut pienimuotoiset palkkiot) on sinulle?

### Edut

- Mitkä edut (lounasetu, virekortti, henkilöstörahassto, kumppanialennukset ja henkilökuntahinnat, kuntosali, vapaa-ajan tapaturmavakuutus) ovat mielestäsi tärkeimpiä?

### Työn sisältö ja palkitsevuus

- Miten turvatuksi koet työsuhteesi?
- Millaisia työajan joustoja työnantajasi tarjoaa ja kuinka tärkeäksi koet ko. mahdollisuudet? Oletko hyödyntänyt niitä?
- Mitä työstä saatu palaute ja tunnustus sinulle merkitsevät?
- Milloin palaute tuntuu kaikista merkityksellisimmältä? Miksi?
- Millä tavoin työtäsi kohtaan osoitetaan arvostusta ja mitä se merkitsee sinulle?



- Miten koet pystyväsi vaikuttamaan työhösi ja osallistumaan päätösten tekoon?
- Millainen merkitys hyvällä/huonolla johtajuudella on sinulle?
- Miten työtilat ja työvälineet vaikuttavat työntekoon?

### **Kehittymismahdollisuudet**

- Millaisia uralla etenemismahdollisuuksia työnantajasi tarjoaa ja mitä ne merkitsevät sinulle? (koulutus mahdollisuudet)
- Miten tärkeäksi koet oman osaamisesi kehittämisen?
- Miten mielekkäänä koet työsi kokonaisuuden?

Koetko edellä käsiteltyjä asioita palkitsemiseksi?

Onko mielessä uusia palkitsemistapoja, joita ei ole käytössä, mutta kokisit tärkeäksi?