

Aineettoman palkitsemisen vaikutus motivaatioon myyntityössä

Roman Saldukas



Tekijä(t) Roman Saldukas	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Aineettoman palkitsemisen vaikutus motivaatioon myyntityössä	Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 1
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Power Finland Oy:lle. Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, millä tavalla aineeton palkitseminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon myyntityössä. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitettiin tässä tutkimuksessa ei-rahallista palkitsemista, eli palkitsemiskeinoja, jotka eivät ole suoraan mitattavissa rahana. Tavoitteen saavuttamiseksi laadituissa alakysymyksissä tarkasteltiin myyjiä yleisesti motivoivia asioita, myyjien aineettoman palkitsemisen tuntemista ja sitä, mitä he yleisesti kokevat palkitsevaksi työssään.</p> <p>Tutkimuksen viitekehys rakentui palkitsemisen ja motivaation teemojen ympärille. Palkitseminen on jaettu viitekehyksessä aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen ja motivaation osalta viitekehyksessä on käsitelty ulkoinen- ja sisäinen motivaatio, motivaatioteoriat ja työmotivaatio.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysiä. Teemahaastattelun aiheet rakentuivat alaongelmien ympärille. Tutkimuksen kannalta keskeisiksi motivaatioteorioiksi on rajattu itseohjautuvuusteoria ja kaksifaktoriteoria.</p> <p>Huhtikuussa 2021 suoritettujen teemahaastatteluiden kohderyhmänä olivat 9 myyjää, yhteensä viidestä eri myymälästä. Seitsemän haastattelua suoritettiin etänä Microsoft Teams-sovelluksen avulla ja kaksi haastattelua suoritettiin kasvotusten. Tämä mahdollisti sen, että kohderyhmän myymälät olivat eri puolilta Suomea.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että aineettomalla palkitsemisella on selkeä vaikutus myyjän motivaatioon. Aineettoman palkitsemisen keinot osoittautuivat selvästi aineellisia keinoja palkitsevimiksi ja niiden vaikutus motivaatioon oli huomattavasti tärkeämpi. Aineettoman palkitsemisen keinoista tärkeimpänä nousivat palaute, työssä onnistumisen tunne, hyvä työilmapiiri ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet. Aineellisista palkitsemistavoista haastateltavat tunnistivat provision ja myyntikilpailuista saadut palkkiot.</p>	
Asiasanat Palkitseminen, motivaatio, työmotivaatio, myyjä, palaute	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja peittomatriisi	2
1.2	Taustatietoa kohderyhmästä ja tutkimuksesta	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Palkitseminen	5
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	6
2.2	Aineellinen palkitseminen	9
2.2.1	Suora palkitseminen	10
2.2.2	Epäsuora palkitseminen	12
2.3	Aineeton palkitseminen	13
2.3.1	Urapalkkiot	14
2.3.2	Sosiaaliset palkkiot	15
3	Motivaatio	17
3.1	Ulkoinen- ja sisäinen motivaatio	18
3.2	Motivaatioteoriat	22
3.2.1	Sisältöteoriat	22
3.2.2	Prosessiteoriat	25
3.3	Työmotivaatio	26
4	Tutkimus	28
4.1	Tutkimusmenetelmä	28
4.2	Aineisto ja tutkimuksen kohderyhmä	30
4.3	Ymmärrys yrityksen palkitsemiskeinoista	31
4.4	Aineettomien palkitsemistapojen vaikutus	33
4.5	Motivaation lähteet	36
4.6	Yhteenveto	37
5	Pohdinta	39
5.1	Tulosten pohdinta	39
5.2	Kehitysehdotukset	41
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	42
5.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimuskysymykset	44
5.5	Oma oppiminen	44
	Lähteet	46
	Liitteet	51
	Liite 1. Haastattelukysymykset	51

1 Johdanto

Myyjä on Suomen yleisin ammattinimike (Tilastokeskus 2017). Myyjät työskentelevät hyvin erilaisissa yrityksissä ja erilaisten myyntitehtävien parissa ja ammattiryhmän merkitys on kokonsa vuoksi kiistatta suuri. Myyjistä ja myyntityöstä puhuttaessa ovat mielikuvat ja retoriikka usein liitännäisiä rahaan, eikä aivan suotta. Behavioral Sciences Research Pressin (2019) tutkimuksessa selviää, että ansiot ovat pääasiallisin motivaattori myyjän ammatissa työskenteleville Yhdysvalloissa. Suomessa tilanne on kuitenkin hyvin erilainen ja samaisessa tutkimuksessa todetaankin, että suomalaisille myyjille tärkeintä työssä on merkityksellisyys ja rutiinien vähäisyys. Suomessa myyjien peruspalkat tulevat usein suoraan työehtosopimuksista, mutta monia myyjiä yritetään motivoida ja houkutella lisäksi muunlaisilla rahallisilla palkkioilla kuten myyntiprovisioilla ja -palkkioilla.

Kun raha ei ole tärkein motivaatiotekijä, eivät yritykset voi palkitsemisessaan nojata vain myyntikilpailuihin ja provisiomalleihin hyvän tuloksen toivossa. Taloudellisen palkitsemisen vastakohtana voidaan pitää aineetonta palkitsemista, jota voidaan kutsua myös esimerkiksi ei-rahalliseksi palkitsemiseksi (Hakonen & Nylander 2015, 35). Sen lisäksi, että aineettoman palkitsemisen keinot ovat hyviä motivaatiotekijöitä, ovat ne lisäksi yritykselle edullisia keinoja motivoida myyjiään. Myyjien motivointi kannattaa, sillä motivoituneet myyjät todennäköisesti näkyvät myös yrityksen tuloksessa. Motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneita työnantajaansa ja pysyvät todennäköisemmin pidempään saman työnantajan palveluksessa. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää keinoja, joilla työntekijöitä voidaan parhaiten motivoida.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan aineettoman palkitsemisen vaikutusta myyjien motivaatioon toimeksiantajayrityksessä Power Finland Oy:ssä (Power). Tutkimuksen avulla aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta saadaan kokonaisvaltaisempi kuva ja tuloksia voivat hyödyntää toimeksiantajayrityksen lisäksi myös muut myyntiorganisaatiot. Tutkimus on ajankohtainen myös toisella tapaa. Vallitseva Covid-19-pandemia on osoittanut, että maailman taloudellinen tilanne ja tasapaino voivat järkkyyä hyvinkin yllättävästi ja nopealla aikataululla. Yritysten on tärkeä pystyä palkitsemaan ja motivoimaan työntekijöitään myös heikkomman taloudellisen tilanteen aikana. Aineeton palkitseminen tarjoaa yrityksille loistavan tilaisuuden palkita työntekijöitään ilman suuria rahallisia investointeja.

Tutkimuksessa selviää, mitkä asiat toimeksiantajan työntekijät kokevat palkitsemiseksi, ja kuinka hyvin he tunnistavan aineettoman palkitsemisen keinoja. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi haastatteluiden avulla aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta myyjien motivaatioon ja selvitetään mitkä asiat yleisesti motivoivat myyjiä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja peittomatriisi

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää aineettoman palkitsemisen vaikutus myyjän motivaatioon. Tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa toimeksiantajayrityksen käsitystä sen nykyisistä palkitsemiskäytänteistä ja niiden toimivuudesta, sekä luomaan kokonaisvaltaisemman kuvan siitä, mitkä asiat palkitsevat ja motivoivat yrityksen myyjiä ja millä keinoin heitä voisi motivoida lisää. Yrityksen on tärkeä tuntea omat työntekijänsä ja ne tavat, joilla heitä pystyy motivoimaan ja palkitsemaan. Aineeton palkitseminen on valittu tutkimuskohteeksi etenkin siitä syystä, että se on työnantajalle hyvin edullinen palkitsemiskeino ja siten ajankohtainen varsinkin tutkimusta tehtäessä vallitsevan pandemian aikana.

Tämän tutkimuksen pääkysymys ja sitä tukevat alakysymykset ovat asetettu seuraavalla tavalla.

Pääkysymys: Millainen vaikutus aineettomalla palkitsemisellä on myyjän motivaatioon?

Alakysymykset:

1. Millaisia asioita myyjät kokevat palkitseviksi?
2. Tuntevatko myyjät aineettoman palkitsemisen keinoja?
3. Mitkä aineettoman palkitsemisen tavat ovat työntekijöille tärkeimpiä motivaation kannalta?
4. Mitkä asiat ylipäänsä motivoivat työntekijöitä?

Tutkimus on rajattu ensinnäkin koskemaan vain toimeksiantajan työntekijöitä, joten tutkimuskohteena eivät ole myyjät yleisesti. Tarkemmin työntekijät on rajattu pääsääntöisesti myyntityötä tekeviin, eli esimerkiksi kassatyöntekijät, varastotyöntekijät ja myymäläpäälliköt ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Vaikka tutkimuskysymys ja -aihe keskittyvät nimenomaan aineettoman palkitsemisen vaikutukseen motivaatioon, on tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista tarkastella myös muita palkitsemisen keinoja ja motivaation käsitettä yleisesti. Kokonaiskuvan ymmärtäminen edesauttaa myös tutkimuksen keskiössä olevan aineettoman palkitsemisen vaikutuksen ymmärtämistä. Tutkimuksen näkökulmasta oleellisiksi motivaatioteorioiksi on rajattu itseohjautuvuusteoria ja kaksifaktoriteoria.

Peittomatriisi (taulukko 1) on luotu huolehtimaan siitä, että tutkimuksen kannalta kaikki oleellisimman teemat tulevat käsitellyksi. Peittomatriisiin on tuotu kaikki neljä pääkysymyksen tueksi laadittua alakysymystä. Peittomatriisista voi nähdä, missä viitekehyksen ja empiriaosuuden luvuissa kysymyksien teemoja on käsitelty. Peittomatriisista lisäksi selviää, mitkä teemahaastattelun kysymyksistä koskevat tutkimuskysymyksen alakysymyksiä.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Viitekehys (luku)	Haastattelu (kysymykset)	Empiria (luku)
1. Millaisia asioita myyjät kokevat palkitseviksi?	2.1, 2.2, 2.3	5, 7, 8	4.3, 4.6, 5.1
2. Tuntevatko myyjät aineettoman palkitsemisen keinoja?	2.3, 2.3.1, 2.3.2	5, 9	4.4, 4.6, 5.1
3. Mitkä aineettoman palkitsemisen tavat ovat työntekijöille tärkeimpiä motivaation kannalta?	2.3, 2.3.1, 2.3.2 3.1, 3.2.1, 3.3	10, 11, 12, 15, 16	4.4, 4.5, 4.6, 5.1
4. Mitkä asiat ylipäänsä motivoivat työntekijöitä?	3.1, 3.2.1, 3.3	1, 2, 3, 4, 15	4.5, 4.6, 5.1

1.2 Taustatietoa kohderyhmästä ja tutkimuksesta

Kohderyhmä koostuu yhteensä yhdeksästä myyntityössä toimivasta työntekijästä, viidestä eri myymälästä. Henkilöt työskentelevät osastopäällikön ja myyjän rooleissa, mutta työtehtävät ovat hyvin samanlaisia. Jatkossa kaikkiin haastateltuihin viitataan tässä tutkimuksessa sanalla myyjä. Nuorin myyjä oli 20-vuotias, kun taas vanhin myyjä 59-vuotias. Haastateltavista kaksi olivat naisia ja seitsemän miehiä. Vaikka sukupuolijakauma ei ole tasainen, on se linjassa myymälöiden myyjien sukupuolijakauman kanssa. Tutkimuksen kohderyhmänä olleet myymälät ovat eri puolilta Suomea ja kaikki sijaitsevat eri kunnissa. Monipuolisen kohderyhmän varmistamiseksi myymälät olivat myös erilaisia keskenään. Osa myymälöistä olivat perinteisiä isoja kivijalkamyymälöitä, kun osa taas olivat pienempiä myymälöitä tai kauppakeskusmyymälöitä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Toteutustapoihin päädyttiin siitä syystä, että kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaukset tarkoituksenmukaisella tavalla. Teemahaastattelu valikoitui mielekkäimmäksi aineistonkeruumenetelmäksi sen antaman vapauden perusteella. Haastatteluilla pystytään lisäksi syventymään tarkemmin aiheeseen ja kysymään mahdollisia lisä- ja jatkokysymyksiä, toisin kuin tutkimuslomaketta käytettäessä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Aineellinen palkitseminen sisältää rahapalkan ja kaikki muut rahassa mitattavat edut. Rahapalkaksi voidaan laskea esimerkiksi aikapalkka, bonukset ja komissiot. Rahassa mitattavia etuja ovat puolestaan esimerkiksi puhelinetu, lounasetu ja lisäeläkevakuutus. Palkitsemiskeinot ovat saajalleen verotettavaa tuloa. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 13; Nieminen & Tomperi 2008, 159.)

Aineeton palkitseminen voidaan määritellä eri tavoin. Tässä tutkimuksessa aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan niitä palkitsemisen keinoja, joita voidaan kutsua myös ei-rahalliseksi palkitsemiseksi. Näitä ovat esimerkiksi työn sisältöön vaikuttavat tekijät, palaute ja urakehitys. (Liinalaakso ym. 2016, 13.) Aineettomalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijään sisäiseen motivaatioon (Nieminen & Tomperi 2008, 156).

Sisäinen motivaatio saa ihmisessä aikaan sen, että hän tekee asioita omasta tahdostaan, koska kokee tehtävän mielenkiintoiseksi ja työ saa aikaan tyytyväisyyttä (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 49). Sisäisesti motivoitunut kokee itse tehtävän palkitsemiseksi ja tekee sitä riippumatta siitä, liittyykö siihen ulkoisia palkkioita (Martela & Jarenko 2014, 15).

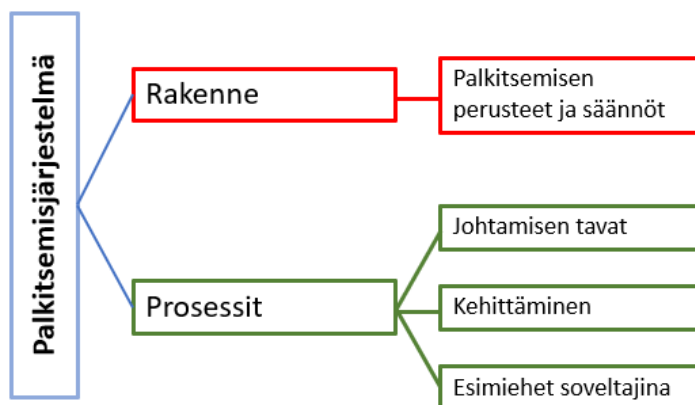
Ulkoiseen motivaatioon viitataan silloin, kun toiminnan saa aikaiseksi jokin ulkopuolinen seuraus. Tällainen seuraus voi olla esimerkiksi työn tekemisestä saatu palkkio tai rangaistuksen välttäminen. (Ylikorkala ym. 2018, 49.) Työn tekeminen on vain väline palkkion saavuttamiseksi, eikä ulkoisesti motivoitunut työntekijä saa työstä samanlaista tyytyväisyyttä kuin sisäisesti motivoitunut (Martela & Jarenko 2014, 14).

Työmotivaatio ohjaa, synnyttää ja energisoi työntekijän työtoimintaa. Työmotivaatiota voidaan pitää eräänlaisena kokonaistilana. Työmotivaatioon vaikuttavat useat tekijät. Näitä voivat olla esimerkiksi työn luonteeseen liittyvien asioiden lisäksi työntekijän elämäntilanne ja persoonallisuus. Korkean työmotivaation omaava työntekijä on valmis uhraamaan fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sinokki 2016, 81–82.)

2 Palkitseminen

Palkitsemista voidaan pitää työnantajan ja työntekijän välisenä vaihtosuhteena. Työntekijä antaa työnantajalle työpanoksensa ja saa vastapalvelukseksi erilaisia asioita, kuten esimerkiksi palkkaa ja palautetta työstään. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15.) Palkitsemisella voidaan tavoitella useita lopputuloksia. Sen tavoitteena voi olla esimerkiksi henkilöstön tehokkaampi työskentely, tai työskentelyn ohjaaminen yrityksen strategian suuntaviivojen mukaiseksi (Hakonen & Nylander 2015, 11). Samoilla linjoilla on myös Kauhanen (2015, 106), jonka mukaan palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan työskentelemään strategian mukaisesti.

Myös Viitala (2007, 142) mainitsee, että palkitseminen on johtamisen väline. Hän kuitenkin tarkentaa, että johtamisen välineenä toimii nimenomaan palkitsemisjärjestelmä, jonka avulla yrityksessä pannaan palkitseminen täytäntöön. Palkitsemisjärjestelmä koostuu palkitsemisen tavan rakenteesta ja siihen liittyvistä prosesseista (kuvio 1). Rakenne sisältää palkitsemisen perusteet ja säännöt, kun taas prosessit sisältävät johtamisen tavat, kehittämisen ja esimiehet palkitsemisen soveltajina. Palkitsemisjärjestelmän keskeisimmät kysymykset liittyvät siihen, miten palkitsemiseen liittyviä päätöksiä tehdään, miten järjestelmää kehitetään ja millä tavoin esimiehet soveltavat järjestelmää. (Liinalaakso ym. 2016, 46–47.)



Kuvio 1. Palkitsemisjärjestelmä (mukaillen Liinalaakso ym. 2016, 46)

Palkitseminen on keskeinen osa työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Se on oleellinen asia jokaisella työpaikalla, sillä työntekijälle tulee maksaa palkka tehdystä työstä (Hakonen & Nylander 2015, 11). Palkitseminen ja siihen liittyvä kokonaisuus muodostaa lisäksi työntekijän ja työnantajan välille eräänlaisen psykologisen sopimuksen. Tämän sopimuksen rikkoutuminen voi johtaa siihen, että työntekijä alkaa etsiä muita työpaikkoja. Sopimus voi rikkoutua esimerkiksi siten, jos työntekijälle ei anneta sovittua ylennystä. (Ylikorkala ym. 2018, 26–27.)

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla lyhyt- tai pitkäaikaisia. Vaikutukset voivat olla myös positiivisia tai negatiivisia (taulukko 2). Organisaatiot eivät välttämättä aina edes tiedä, mitä kaikkia palkitsemiskeinoja niillä on käytössään, mikä tekee palkitsemisen hyödyntämisestä kokonaisuudessaan vaikeaa (Rantamäki ym. 2006, 31).

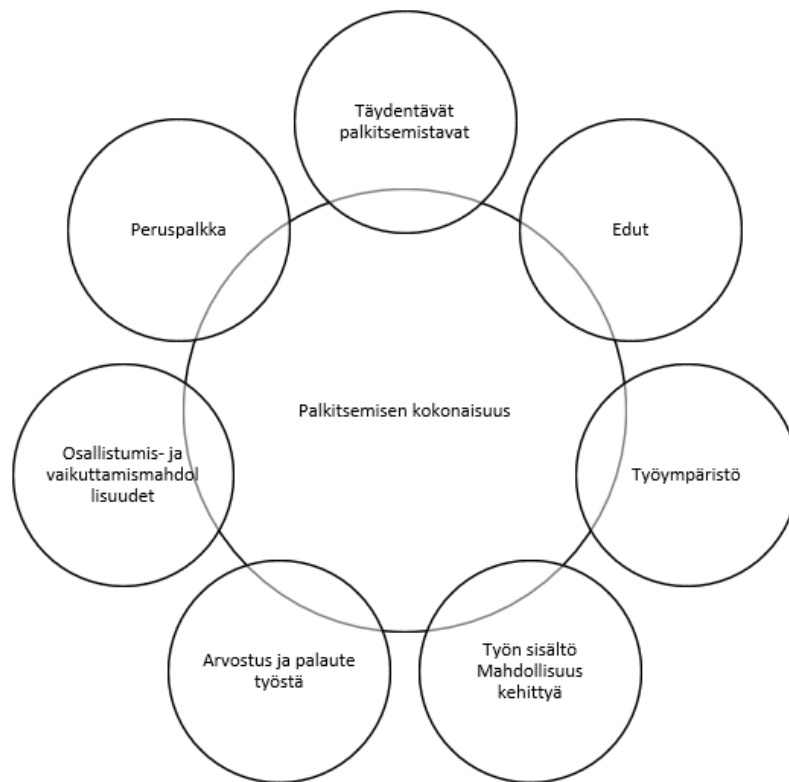
Taulukko 2. Palkitsemisen myönteiset ja kielteiset vaikutukset (mukaillen Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 52)

	Yksilöt	Ryhmät	Organisaatio
Myönteiset vaikutukset	-Sitoutuminen -Motivaatio -Luottamus -Arvostuksen kokemukset -Innostus -Hyvät työsuoritukset	-Yhteistyö -Tiedon jakaminen -Kannustava ilmapiiri -Hyvät työsuoritukset	-Toiminnan kehittyminen -Halutunlainen henkilöstö -Korkea tuottavuus -Arvon tuottaminen -Työrauha
Kielteiset vaikutukset	-Eroaikeet -Osaoptimointi -Poissaolot -Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset	-Vapaamatkustus -Kateus -Haitallinen kilpailu -Toisten tarkkailu -Syrjintä	-Kannustukset -Ei-toivottu organisaatiokulttuuri -Työtaistelut

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen ymmärretään usein vain rahallisena palkitsemisena, tai muunlaisena taloudellisena korvauksena, vaikka se on vain yksi palkitseminen osa (Kauhanen 2015, 114). Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu kuitenkin myös esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, palautteen antaminen ja vaikuttamismahdollisuudet (Hakonen 2016). Palkitsemisen kokonaisuus (kuvio 2) on oleellinen, jos työntekijät halutaan pitää motivoituneina ja heidät halutaan pitää yrityksen palveluksessa. Palkitsemisen kokonaisuus toimii lisäksi hyvin yrityksen huonoimpina aikoina, kun palkankorotukset ovat niukkoja. (Ylikorkala ym. 2018, 31.) Hyvän työntekijän sitouttaminen on puolestaan tärkeää esimerkiksi siitä syystä, että poislähtevästä työntekijästä johtuvat kustannukset on laskettu vastaamaan jopa 3–6 kuukauden palkkaa (Kauhanen 2015, 121).

Työntekijät odottavat yksilöllistä kohtelua ja vertaavat tätä myös muihin työnantajiin. Jotta työntekijä voi kokea arvostusta, työnantajan on tunnettava hänet läpikohtaisin ja tiedettävä, mitkä palkitsemisen kokonaisuuden asioista työntekijää motivoivat. (Hakonen & Nylander 2015, 39.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaiillen Hakonen & Nylander 2015, 23)

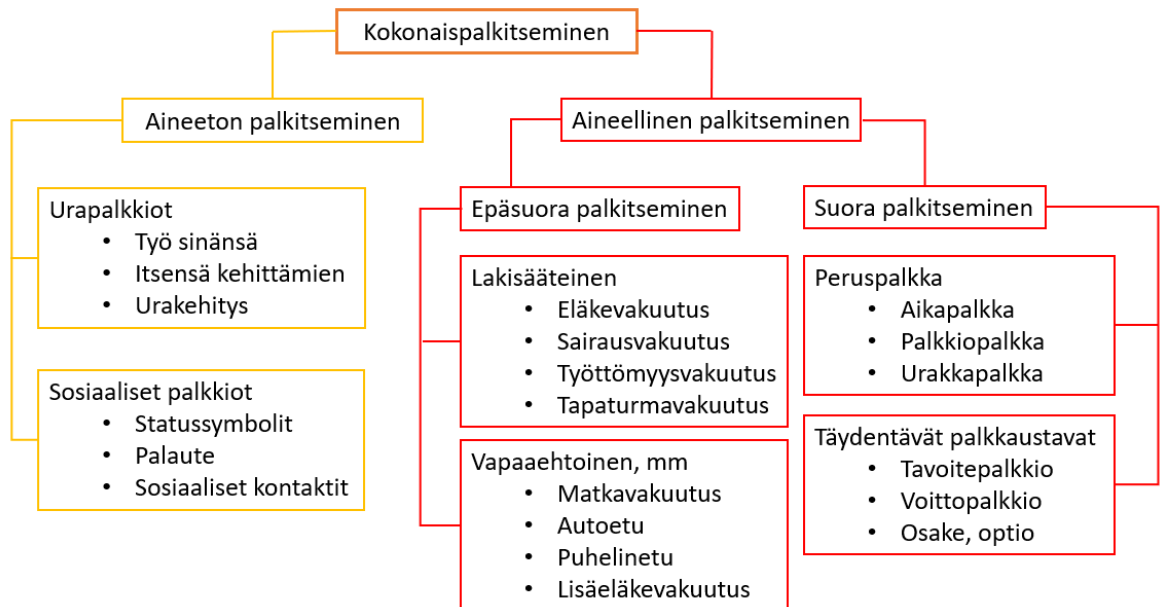
Palkitsemisen kokonaisuutta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Jo 1960-luvulla kokonaispalkitseminen on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen palkitsemiseen (Ruohotie 1986, 99). Tämä jaottelu on myös sidoksissa myöhemmin läpikäytävään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

Sisäiset palkkiot kestävät pidempään ja voivat toimia jopa pysyvän motivaation lähteenä. Tästä syystä ne ovat myös tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. Sisäinen palkkio lähtee henkilöstä itsestään ja se tyydyttää tarvehierarkian ylemmän tason tarpeita. Tarvehierarkia käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.2.1. Nämä voivat olla esimerkiksi pätemisen tai itsensä kehittämisen tarve. Sisäinen palkkio voi liittyä työn haasteellisuuteen, mielekkyyteen tai työssä onnistumiseen. (Ruohotie 1998, 37–39.)

Sisäisiä palkkioita voidaan pitää itsensä palkitsemisen muotona, kun taas ulkoiset palkkiot vaikuttavat alempien asteiden tarpeisiin, kuten turvallisuuden tarpeeseen (Ruohotie 1986, 100–102). Ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa ihmisen ympäristöstä. Tunnusomaista ulkoiselle palkkiolle on se, että palkkio saadaan jonkun ulkopuolisen toimesta. Tällöin ulkoista palkkiota ovat esimerkiksi palkka, kannustus tai tunnustus. (Ruohotie 1998, 38.) Vaikka sisäiset palkkiot ovat ulkoisia palkkioita tehokkaampia, ei ulkoisten palkkioiden merkitys katoa työntekijän silmissä. Eri palkkiot toimivat parhaiten yhdessä ja ulkoisten palkkioiden merkitys korostuu esimerkiksi silloin, kun työntekijä tarvitsee rahaa tai kokee

olevansa epätasa-arvoisessa asemassa. Muuten ulkoiset palkkiot ovat taka-alalla (Thomas 2000a, 7–8.)

Tästä jaottelusta poikkeavasti, nykypäivänä yleistyneen jaon tarjoavat Thorpe ja Homan (2000). He jakavat kokonaispalkitsemisen taloudelliseen (engl. financial) eli aineelliseen ja ei-taloudelliseen (engl. non-financial) eli aineettomaan palkitsemiseen (Thorpe & Homan 2000, 143). Kauhanen (2015, 119) syventää tätä jaottelua entisestään jakamalla aineettoman palkitsemisen ura- ja sosiaaliseen palkitsemiseen. Aineelliset palkkiot voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat suora palkitseminen ja epäsuora palkitseminen. Epäsuora palkitseminen voidaan edelleen jakaa joko lakisääteisiin- tai vapaaehtoiisiin etuihin. (Kauhanen 2010, 116.) Suora palkitseminen voidaan jakaa karkeasti peruspalkkaan ja täydentäviin palkkaustapoihin (Rantamäki ym. 2006, 91). On hyvä kuitenkin pitää mielessä, että palkitsemisen kokonaisuus ja sen määrittäminen on johdon tehtävä ja se sisältää ne asiat, jotka organisaatio itse kokee palkitsemiseksi (Ylikorkala ym. 2018, 28).



Kuvio 3. Esimerkki kokonaispalkitsemisesta (mukaillen Kauhanen 2010, 116; Kauhanen 2015, 119; Hakonen & Nylander 2015, 25–35; Rantamäki ym. 2006, 91)

Esimerkin kokonaispalkitsemisesta voi nähdä kuviosta 3, jossa kokonaispalkitseminen on jaettu aineettomaan- ja aineelliseen palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen sisältää sosiaaliset palkkiot ja urapalkkiot. Aineelliset palkkiot on jaettu suoraan- ja epäsuoraan palkitsemiseen, joista molemmat on jaettu vielä pienempiin kategorioihin. Kuten kuviosta 3 näkyy, aineettoman palkitsemisen keinoja on näennäisesti paljon vähemmän. Tästä huolimatta niiden merkitys motivaation kannalta on huomattava.

2.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellisella, eli taloudellisella palkitsemisella on paljon hyödyllisiä ja yrityksen kannalta tärkeitä käyttötarkoituksia. Taloudellisella palkitsemisella voidaan esimerkiksi pitää nykyiset hyvät työntekijät työpaikalla, sekä houkutella uusia työntekijöitä. Aineellisella palkitsemisella voidaan lisäksi saada kilpailuetua ja tukea yrityksen strategisia tavoitteita. (Kauhanen 2010, 117.) Aineellinen palkitseminen kuten peruspalkka, on erinomainen valttikortti uusien työntekijöiden rekrytointitilanteissa, sillä se on konkreettinen ja sen pystyy potentiaaliselle työntekijälle lupaamaan. Vaikka aineettomat palkitsemistavat motivoivat ja sitouttavat työntekijää, on esimerkiksi innostavaa työilmapiiriä vaikea luvata työnhakijalle ennakoon. (Ylikorkala ym. 2018, 42.)

Suomessa suurta osaa yrityksistä sitovat työehtosopimukset (Kauhanen 2015, 126). Työehtosopimuslain (436/1946) 1 §:n mukaan työehtosopimus määritellään seuraavalla tavalla:

”Työehtosopimus tämän lain tarkoittamassa mielessä on sopimus, jonka yksi tai useampi työnantaja taikka rekisteröity työnantajain yhdistys tekee yhden tahi useamman rekisteröidyn työntekijäin yhdistyksen kanssa ehdoista, joita työsopimuksissa tai työsuhteissa muuten on noudatettava.”

Työehtosopimus määrittää esimerkiksi alan minimipalkan, jota yritysten on noudatettava. Suomessa siis minimipalkat ovat erilaisia eri aloilla, toisin kuin esimerkiksi muualla Euroopassa. (Kauhanen 2015, 126.) Työehtosopimukset asettavat palkan minimivaatimukset, mutta työntekijöille voi vapaasti tarjota korkeampaa palkkaa. Työehtosopimus sitoo myös järjestäytymättömiä työnantajia, jos se on valtakunnallinen ja palkanmaksajan alaa koskeva. (Viitala 2007, 152–153.) Peruspalkka muodostaa suurimman osan työntekijän ansiosta (Liinalaakso ym. 2016, 16). Pelkän peruspalkan lisäksi yrityksellä on useita muita työvoimakustannuksia. Näitä voivat olla esimerkiksi vuosilomapalkat ja erilaiset vakuutusmaksut. Tästä syystä yrityksiä tulee varmistua oikeanlaisesta lähestymistavasta palkitsemisen kokonaisuutta ajatellen, jotta työvoimakustannuksille saa mahdollisimman paljon vastinetta. (Hakonen ym. 2005, 53–54.)

Kuten kuvioista 3 näkee, peruspalkan lisäksi suoraan palkitsemiseen kuuluvat täydentävät palkitsemistavat. Hakonen ja Nylander (2015, 25) ja Rantamäki ym. (2006, 91) jakavat peruspalkitsemisen aikapalkkaan, provisio- ja palkkiopalkkaan, sekä urakkapalkkaan. Täydentävät palkitsemistavat ovat jaettu tavoitepalkkioihin, voittopalkkioihin ja voitonjakoeriin, sekä omistamiseen liittyviin järjestelyihin, joita ovat osakkeet ja optiot (Rantamäki ym. 2006, 92). Seuraavat luvut käsittelevät näitä palkitsemisen muotoja tarkemmin.

2.2.1 Suora palkitseminen

Aikapalkan yleinen muoto on kiinteä kuukausipalkka. Aikapalkka on tyypillinen toimihenkilö- asiantuntija- ja johtotehtävissä. Aikapalkka jaetaan tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan, jonka avulla pystytään huomioimaan itse tehtävän vaatimus, mutta myös henkilökohtainen suoriutuminen. (Hakonen & Nylander 2015, 25.) Kauhanen (2015, 127) lisää myös, että 2000-luvun alkupuolella käytännössä kaikilla aloilla on siirrytty järjestelmään, jossa huomioidaan tehtävän vaativuus ja henkilökohtainen osaaminen. Kiinteän kuukausipalkan toisena vaihtoehtona on yleensä työntekijöille maksettava tuntipalkka, vaikka edistyneemmät yritykset ovat siirtyneet kuukausipalkkaan myös työntekijöidensä osalta (Kauhanen, 2015, 126).

Aikaisemmin tehtäväkohtaisen palkan suuruuteen saattoivat vaikuttaa esimerkiksi sukupuoli, ikä, tai palveluvuodet. Nykypäivänä niin Suomen tasa-arvolaki, Pohjoismaiden tasa-arvolakilainsäädäntö, Euroopan unionin direktiivit, sekä Euroopan yhteisön tuomioistuin määräävät miehille ja naisille maksettavan samasta ja samanarvoisesta työstä saman palkan, jos he ovat samalla työnantajalla töissä. (Hakonen & Nylander 2015, 26.) Ammattiliitot kertovat työntekijöilleen, että tehtäväkohtainen palkka määräytyy työn vaativuuden perusteella. Mitä vaativampi työ, sitä suurempi on maksettava palkka. Työn vaativuuden arvioinnin ohjeet tulee myös olla näkyvillä. (Kuntatyönantajat 2018; Talentia s.a.; Superliitto s.a.)

Jotta tehtäväkuvat voidaan käydä mahdollisimman systemaattisesti, on kehitetty erilaisia välineitä vaativuuden arvioimiseksi. Arviointitekijät voivat olla organisaation itsensä kehittämiä, tai esimerkiksi konsulttipohjaisia. Kaikkien järjestelmien tavoite on kuitenkin sama, eli yhtä vaativien tehtävien arvioiminen samaan luokkaan. (Hakonen & Nylander 2015, 29.)

Hakosen ja Nylanderin (2015, 26) mukaan Euroopan yhteisön tuomioistuin suosittelee vaativuuden arviointijärjestelmälle seuraavia kriteereitä:

1. perustuu etukäteen määriteltyihin ja samaa kaavaa noudattaviin kirjallisiin arviointiperusteisiin
2. on analyyttinen ja perustuu molemmille sukupuolille tasapuolisesti soveltuviin vaativuustekijöihin
3. johtaa samassa tai samanarvoisessa työssä sukupuolesta riippumatta samaan palkkaan
4. on siten avoin, että työntekijä voi itse päätellä, miksi työ on arvioitu tietyllä tavalla ja mistä kokonaisvaatimus on peräisin

Kun tehtäväkohtainen palkanosa, eli niin sanottu minimipalkka on määritelty, asetetaan myös haitari, jonka sisällä henkilökohtainen palkanosa voi vaihdella (Hakonen & Nylander

2015, 29). Tämän haitarin suuruus voi vaihdella muutamasta prosentista jopa 25:een prosenttiin kokonaispalkasta (Pahlsten 2019). Tähän palkanosaan vaikuttavat muun muassa kokemus, suoriutuminen, markkina-arvo ja kehittymispotentiaali. Henkilökohtaisen palkan osan määräytyminen on harvoin julkista tietoa, eikä sen perusteita ole välttämättä kuvattu tai kerrottu organisaation sisällä. Nykyään on kuitenkin suositeltavaa, että henkilökohtaisen palkan määräytymisestä laaditaan selkeät arviointikriteerit, jotka voivat olla esimerkiksi vuorovaikutustaitoihin tai aikaansaataavuuteen liittyviä tekijöitä. (Hakonen & Nylander 2015, 29–30.) Pahlsten (2019) on samaa mieltä arviointikriteerien kanssa, mutta ottaa jyrkemmin kantaa arviointikriteerien tarpeellisuuteen. Hänen mielestään kriteerien määrittäminen ei ole vain suositeltavia, vaan oleellista, jotta henkilökohtaista palkanosaa voidaan käyttää. Yrityksillä voi olla käytössään myös kiinteän palkan päälle tulevia palkanlisäjä, joita ovat esimerkiksi kielitaitolisä, tai perehdyttäjälisä (Kauhanen 2015, 128).

Urakkapalkka on suosittu erityisesti rakentamisessa ja elintarviketeollisuudessa, *provisio* on suosittu palvelualoilla, kuten myyntityössä ja *palkkiot* ovat yleisiä paperiteollisuudessa (Rantamäki ym. 2006, 91–92). Yhdessä näitä palkkamuotoja voidaan kutsua suoritusperusteisiksi palkoiksi (Hakonen & Nylander 2015, 30). Urakkapalkassa palkan suuruus määräytyy työsaavutustason perusteella. Urakkapalkka on kannustava palkkaustapa ja muodostuu kokonaan tai osittain työmäärän perusteella. (Omapaja 2019.) Niin kuin ylempänä on todettu, provisiio on suosittu etenkin myyntityössä. Provisiolla tarkoitetaan palkan määrää, joka määräytyy myynnin mukaan. Nykypäivänä on kuitenkin tavallista, että provision lisäksi myyjän palkka koostuu myös kiinteästä pohjapalkasta. (Myynnin & markkinoinnin ammattilaiset s.a.)

Vaikka peruspalkka luo hyvän pohjan kokonaispalkitsemiselle, ovat esimiehet huomanneet, että sen hyödyntäminen johtamisen apuvälineenä on hankalaa (Rantamäki ym. 2006,92). Tämän ongelman helpottamiseksi on luotu täydentäviä palkkaustapoja, jotka nimensä mukaisesti ovat kiinteän kuukausipalkan päälle maksettavia palkkioeriä (Hakonen & Nylander 2015, 31). Kuten kuviossa 3 näkyy, täydentäviä palkkaustapoja ovat tavoitepalkkio, voittopalkkio ja omistamiseen liittyvä järjestely, kuten osake tai optio.

Nämä palkkaustavat jaetaan usein pitkän- ja lyhyen aikavälin kannustimiin. Lyhyen aikavälin kannustimissa tavoitteet on asetettu enintään yhden vuoden päähän, kun taas pitkän aikavälin kannustimissa tavoitteet ovat asetettu tätä pidemmälle aikajaksolle. Näiden kannustimien käyttö on täysin vapaaehtoista ja niiden tavoitteena on henkilöstön motivoiminen parempiin suorituksiin ja tuloksiin. (Hakonen & Nylander 2015, 31–32.)

Johtamisen apuvälineistä tehokkain on tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä palkitseminen. Se luokitellaan myös lyhyen aikavälin kannustimeksi. Tavoitepalkkiot tunnetaan myös nimellä tulospalkkiot. Ne ovat suosittuja etenkin teollisuusalalla. Tulospalkkio on yleistynyt myös julkisella sektorilla, jonka myötä sitä on alettu kutsua myös tavoitepalkkioksi. Julkisella sektorilla ei tavoitella tulosta, joten tavoitepalkkio on ymmärrettävämpi termi. (Rantamäki ym. 2006, 92–93; Hakonen & Nylander 2015, 31–32.) Tulospalkkaus voi perustua useille saavutuksille, joita ovat muun muassa liiketaloudellinen tulos, asiakaspalvelun laatu, sekä tuottavuus. Julkisella sektorilla voidaan tuloksen sijaan mitata esimerkiksi palvelun laatua ja kustannustehokkuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 32–33.) Kauhanen (2015, 132–133) tarkentaa tulospalkkauksen termiä listaamalla sille seuraavat ominaispiirteet:

- palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltuihin tavoitteisiin, joita yleensä on 3–6, organisaatiotasosta riippuen
- palkkio maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään
- palkkio maksetaan yleensä palkkakautta harvemmin (1–4 kertaa vuodessa)
- palkkiojärjestelmä voi koskea useita henkilöitä tai henkilöstöryhmiä tai koko organisaation henkilöstöä
- palkkio täydentää peruspalkkaustapoja

Pitkän aikavälin kannustimeksi voidaan luokitella erilaiset omistamiseen liittyvät järjestelyt, kuten osakepohjainen järjestely (Hakonen & Nylander 2015, 33). Optiojärjestely tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijällä on oikeus myöhemmin merkitä yhtiön osakkeita ennalta määritetyin ehdoin. Edellisten vuosien aikana optiojärjestely on kuitenkin vähentynyt ja sen tilalle on tullut osakepohjainen kannustinjärjestelmä. Tässä järjestelmässä pyritään sitouttamaan työntekijä yrityksen palvelukseen ottamalla heidät osakkaiksi yritykseen. Tämä on yleistä etenkin pienissä asiantuntijayrityksissä. (Kauhanen 2015, 139–140.)

2.2.2 Epäsuora palkitseminen

Epäsuoraksi palkitsemiseksi lasketaan sellaiset palkan lisäksi tarjottavat edut, joilla on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo (Kauhanen 2010, 120). Edut ovat osin lakien ja työehtosopimusten sääntelemiä ja niiden tarkoituksena on tehdä työpaikasta houkuttelevampi, sujuvoittaa työntekijän arkea ja edistää työntekijän terveyttä. Esimerkiksi työterveyshuolto ja vuosilomat tiettyyn pisteeseen asti ovat lakisääteisiä etuja. (Hakonen & Nylander 2015, 34.)

Työnantaja voi tarjota työntekijöilleen erilaisia luontoisetuja, kuten autoedun, asuntoedun ja puhelinedun (Kauhanen 2015, 128). Luontoisedut lasketaan verotettavaksi tuloksi ja verottaja määrittelee etujen verotusarvot vuosittain (Liinalaakso ym. 2016, 35). Niiden toimivuus perustuu siihen, että se on edullisempaa niin työnantajalle, kuin myös yritykselle, jos

niitä käytetään. Luontoisetujen käyttämistä kannattaa kuitenkin harkita tarkasti, sillä työntekijät eivät aina arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteutettuna niistä työnantajalle aiheutuviin kustannuksiin. Tästä syystä on tärkeä tuntee oma henkilöstö ja se, mitä etua he oikeasti tarvitsevat ja arvostavat. Jos työntekijä ei tarvitse autoetua, ei sitä kannata hänelle tarjota. (Kauhanen 2010, 120–121; Kauhanen 2015, 128–129.)

Luontoisetujen lisäksi työnantaja voi tarjota henkilöstölleen henkilöstöetuja, joita ei kuitenkaan luontoisetujen tapaan lasketa verotettavaksi tuloksi. Henkilöstöetuja ovat esimerkiksi työnantajan lomaosakkeet ja mökit, sekä erilaiset liikuntaedut. (Liinalaakso ym. 2016, 35–36.) Viitala (2007, 151) lisää, että verottomia etuja kutsutaan usein myös työsuhte-
eduiksi. Tämä on kuitenkin ristiriidassa verohallinnon nettisivujen kanssa, joissa työsuhte-
etuina käsitellään nimenomaan verotettavia luontoisetuja (Vero 2020). Yritys voi vapaasti valita luontoisetujen saajat työntekijöidensä keskuudesta, kun taas verovapaat edut tulee tarjota kaikille yrityksen työntekijöille tasapuolisesti (Hakonen ym. 2005, 164).

Erilaiset edut ovat selvä osa palkitsemisen kokonaisuudesta. Tästä huolimatta, ne on mielletty usein joko vähäiseksi palkitsemisen osa-alueeksi, tai etuja ei ole huomioitu palkitsemisena ollenkaan. Tästä syystä edut kannattaa listata ja tehdä näkyväksi. Kun edut ovat näkyvissä, voi niillä olla todennäköisemmin kannustava vaikutus. Etuja listatessa myös viestinnän merkitys kasvaa. Eduilla ja niiden tarjoamisella voidaan viestiä työntekijälle työnantajan arvostuksesta. (Hakonen ym. 2005, 140–143.)

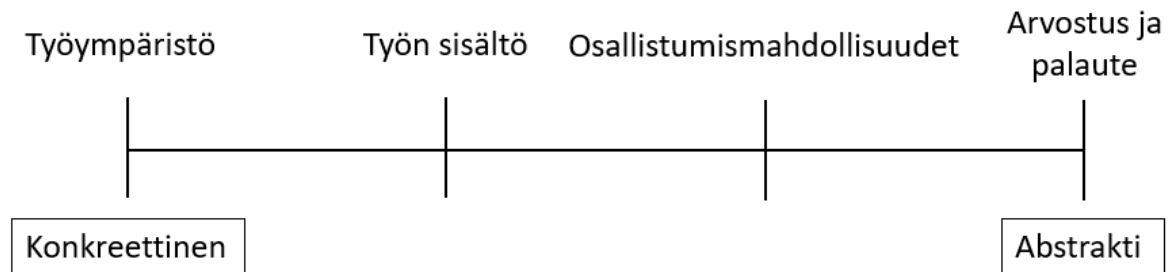
2.3 Aineeton palkitseminen

Vaikka palkitsemisesta puhuttaessa usein tarkoitetaan vain taloudellista palkitsemista, näyttäisivät kuitenkin organisaation johtamisen kannalta parhaimmat motivointikeinot löytyvän aineettoman palkitsemisen puolelta (Kauhanen 2015, 119). Aineettoman palkitsemisen määrittäminen voi olla hankalaa, eikä palkitsemisen tapoja ole usein merkattu työpaikoilla kirjalliseen selkeään muotoon. Se on siitä huolimatta tärkeä osa työhön sitoutumista ja työssä viihtymistä, joten sen kirjaaminen osaksi palkitsemisstrategiaa on tarkoituksenmukaista. Se on lisäksi osin ilmaista työnantajalle, eikä vaadi muuta, kuin esimiehen viitsemiäisyttä ja aineettoman palkitsemisen merkityksen ymmärtämistä. (Hakonen & Nylander 2015, 35–36.) Koska aineeton palkitseminen vaikuttaa keskeisesti työhön sitoutumiseen, voidaan kääntäen ilmaistuna sanoa, että sen huono hoitaminen saa ihmiset vaihtamaan työpaikkaa (Ylikorkala ym. 2018, 43).

Aineettomalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon, minkä johdosta se on hyvin tehokas palkitsemiskeino (Nieminen & Tomperi 2008, 156). Aineetto-

mien palkitsemiskeinojen käyttäminen työpaikalla on sidottu johtamistapaan ja yleisiin johtamiskäytäntöihin kussakin yrityksessä (Liinalaakso ym. 2016, 36). Aineettomat palkitsemistavat on tärkeä ottaa huomioon, sillä niiden merkitys kasvaa sen myötä, mitä suuremmat työntekijän tulot ovat (Kauhanen 2010, 135).

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa *urapalkkioihin* ja *sosiaalisiin palkkioihin*. Urapalkkioita ovat työ sinänsä, joustavat työajat, itsensä kehittäminen, sekä kasvupolut. Sosiaalisia palkkioita taas ovat statussymbolit, palaute sisältäen kiitokset ja tunnustukset, työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus. (Kauhanen 2015, 119.) Hakonen ja Nylander (2015, 36) jakavat aineettoman palkitsemisen hieman edellisestä poikkeavasti (kuvio 4). He jakavat palkitsemisen konkreettisuuden ja abstraktiuden mukaan. Konkreettisia asioita ovat työympäristö ja abstrakteja asioita ovat arvostus ja palaute. Vaikka jako on erilainen, sisältävät molemmat tavat hyvin samankaltaisia asioita.



Kuvio 4. Aineettomien palkitsemistapojen jako (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 36)

2.3.1 Urapalkkiot

Siitä huolimatta, että joitain työntekijöitä motivoi saman työn tekeminen, on paljon työntekijöitä, jotka kaipaavat uusia haasteita muutaman vuoden välein. Organisaatiolla tulisikin olla tarjolla vaihtoehtoisia tehtäviä, joko samalla, ylemmällä tai alemmalla organisaation tasolla. (Kauhanen 2015, 120.) Työn sisältö on tärkeä motivaation lähde, sillä se vaikuttaa henkilön sisäiseen motivaatioon. Työuralla eteneminen on tärkeä palkitsemisen keino, mutta kaikilla yrityksillä ei ole mahdollisuutta tarjota urapolkuja kaikille työntekijöilleen. Yritysten onkin tärkeä löytää työntekijän kannalta sopiva vaihtoehto, sillä työsuhteen pysyvyys koetaan usein tärkeäksi asiaksi mieluisia palkitsemistapoja kysyttäessä. (Hakonen & Nylander 2015, 37–38.) On myös yleistä, että organisaation epäonnistuessa tarjoamaan työntekijälle mieluisia työtehtäviä, ihmiset vaihtavat työpaikkaa kokonaan (Kauhanen 2015, 121).

Myös Ylikorkala ym. (2018, 30) ovat samaa mieltä, että työn sisältö ja uramahdollisuudet ovat työpaikan vetovoimatekijöitä. Vaikuttaminen oman työn sisältöön, työn tekotapaan tai työaikaan sitouttavat työntekijät pysymään työpaikalla. Vaikka fyysisen työpaikan sijaintia voi olla vaikea muuttaa, ovat esimerkiksi viihtyisät tilat ja ergonomiset työskentelyvälineet

tärkeä osa palkitsemista (Hakonen & Nylander 2015, 37). Vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen on palautteen ja arvostuksen ohella sellainen palkitsemiskeino, johon esimies voi eniten omalla tekemisellään vaikuttaa (Hakonen ym. 2005, 229). Useat työntekijät lisäksi arvostavat hyvin paljon työajan järjestelyn joustavuutta. Tätä voi olla esimerkiksi liukuva työaika tai työvuorojen vaihtamisen mahdollisuus. (Hakonen 2016.)

Itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen ovat tärkeä osa palkitsemista. Itsensä kehittäminen voi tarkoittaa joko muodollista kouluttautumista, tai uusien asioiden oppimista työpaikalla. Kouluttautumismahdollisuudet ovat keino lisätä sitoutumista yritykseen ja kehittymisen tukemisen avulla työnantaja voi lisätä työntekijänsä innostusta ja vireyttä. Viime vuosien aikana erilaiset ammattitutkinnot ja oppisopimuskoulutukset ovat selvästi yleistyneet. Nämä ovat myös oivallisia mahdollisuuksia kehittyä työsuhteen aikana. Työnantajalla on monia eri vaihtoehtoja henkilöstön itsensä kehittämisen tukemiseen. Näitä ovat esimerkiksi kurssimaksujen maksaminen, oppimateriaalin hankkiminen, palkallisen vapaan tarjoaminen opiskelua varten ja jo ylempänä todettu työaika joustavuus. (Kauhanen 2015, 122–123; Ylikorkala ym. 2018, 46.) Näistä palkitsemisen muodoista on lisäksi paljon hyötyä myös työnantajalle. Osaavat ja koulutetut työntekijät toimivat kilpailuvalttina ja heidän kauttaan työnantaja saa myös koulutukseen panostamansa resurssit takaisin yrityksen hyödynnettäväksi. (Liinalaakso ym. 2016, 39.)

2.3.2 Sosiaaliset palkkiot

Ihmiset haluavat saada tyydytettyä sosiaalisia tarpeitaan. Sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen tapahtuu pääsääntöisesti ihmisen kuuluessa johonkin ryhmään, ja onkin suotavaa, että työpaikalla sosiaaliset tarpeet voisi täyttää oma työyhteisö. Nämä tarpeet voivat olla esimerkiksi arvostuksen ja palautteen saaminen kollegoilta ja asiakkailta. Joku tarvitsee myös näkyviä statussymboleita. Nämä voivat olla esimerkiksi toiminimike, toimiston koko ja yhdistysten jäsenyydet. (Kauhanen 2015, 123–124.)

Palaute ja arvostus ovat usein työntekijöiden listan kärjessä, kun kysytään heidän mieluista vastinettaan hyvin tehdystä työstä (Hakonen & Nylander 2015, 39). Esimieheltä saatu palaute ei vaadi budjetointia, mutta sillä voi olla suuri merkitys työntekijälle. Toimiva palautekulttuuri ja hyvät palautekäytännöt ovat lisäksi avainasemassa yksilön työmotivaation kannalta. (Ylikorkala ym. 2018, 11–30.) Palautetta on tärkeä saada tietääkseen, onko työssä menestynyt vaadittavalla tavalla. Palaute kertoo siitä, mitä mieltä työstä ollaan ja sen puute jättää työssä onnistumisen tulkitsemisen jokaisen työntekijän omalle kontolle. (Liinalaakso ym. 2016, 41.)

Palaute voidaan jakaa karkeasti positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen. Positiivinen palaute tuo hyvän mielen ja pitää motivaatiota yllä (Duunitori 2020). Palaute kertoo vastaanottajalle siitä, että hänen työpanoksensa on huomioitu. Positiivinen palaute ruokkii työntekijän halua tehdä jatkossakin hyvää työtä. Positiivinen palaute lisäksi kasvattaa työntekijän motivaatiota kehittyä ja oppia uusia asioita. (Sarkkinen 2017.)

Toisaalta on mahdotonta kehittää omaa tekemistään ilman negatiivista palautetta. Negatiivinen palaute ei nimestään huolimatta ole huono asia, vaan sitä voi antaa rakentavasti. Rakentavaa palautetta annettaessa ei ikinä mennä henkilökohtaisuuksiin ja palaute koskee aina työsuoritusta. Negatiivinen palaute voi myös olla hajottavaa, jos se on asiatonta ja kohdistuu henkilökohtaisuuksiin. (Duunitori 2020.) Jos rakentava palaute on hyvin perusteltua ja reilua, on sillä jopa suurempi merkitys kannustamisen näkökulmasta kuin perusteettomalla positiivisella palautteella (Hakonen ym. 2005, 245).

Rakentavaa eli korjaavaa palautetta antaessa on tärkeä tuntea palautteen saaja. Jokainen ihminen vastaanottaa palautteen eri tavalla, joten se on osattava antaa oikein. Korjaava palaute on tärkeä antaa kahden kesken rauhallisessa tilassa. (Kauhanen 2015, 125.) Vaikka rakentavan palautteen antaminen kahden kesken on tärkeää, tuo julkisesti annettu positiivinen palaute usein hyvän mielen (Duunitori 2020).

Myös palautteen määrään kannattaa kiinnittää huomiota. Jokainen poikkeaa sen suhteen, kuinka usein haluaa palautetta saavan. Yleisesti ottaen esimiehet kokevat antavansa runsaasti palautetta, kun taas työntekijät kokevat saavansa sitä liian harvoin. (Kauhanen 2015, 124.) Jos palautetta ei saa, ei työntekijä tiedä tekeekö hän asioita oikein. Tämä voi omalta osaltaan vaikuttaa työmoraaliin ja -hyvinvointiin. (Sarkkinen 2017.)

Työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta voidaan parantaa arvostuksen avulla. Arvostus kertoo siitä, että kaikkia pidetään työpaikalla tärkeinä. Arvostuksen kokeminen alkaa siitä, että kaikki työntekijät kokevat tulevansa kohdelluksi reilusti ja ystävällisesti niin esimiehen, kuin myös työkavereiden toimesta. Tässä asiassa suuri rooli on esimiehellä, joka voi vaikuttaa monella tavalla työpaikan ilmapiiriin ja yleiseen henkeen. Arvostuksen puuttuminen voi esittäytyä työpaikalla luottamuksen pulana, tehottomuutena ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina. Arvostuksen puuttumista on lisäksi vaikea kompensoida rahalla. (Liina-laakso ym. 2016, 41; Hakonen ym. 2005, 238.)

3 Motivaatio

Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa meidän tekemistämme (Hakonen & Nylander 2015, 136). Sana motivaatio on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatiota voidaan pitää motiivien aikaansaamana tilana. Kun puhutaan motiiveista, viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin, sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. (Ruohotie 1998, 36–37.) Motiivit siis saavat ihmisen liikkumaan ja vie-mään omaa toimintaansa kohti asetettua päämäärää (Nieminen & Tomperi 2008, 32). Mielenihmeet (2019) tiivistää hyvin edellä mainitut asiat toteamalla, että motivaatio on psykologinen, käyttäytymiseen viittaava prosessi ja motiivi on puolestaan syy käyttäytymiselle.

Motivaatio liittyy vahvasti itsetuntoon. Taipumus kiinnostua ja motivoitua on yksilön henkistä pääomaa ja näitä asioita voidaan myös pitää hyvinvoinnin ilmentymänä. Kiinnostuminen on kuitenkin yksilöllistä, eikä yhtä yksilöä kiinnostava ja motivoiva asia välttämättä motivoi muita. Motivaatiota tarvitaan moneen asiaan, kuten oppimiseen, työssä menestymiseen, tai esimerkiksi painonpudotukseen. Motivaatio voi myös helposti kadota, jos edessä on suuri, ylitsepääsemättömältä tuntuva tehtävä. (Sinokki 2016, 62–63.)

Motivaatio voidaan jakaa yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Tilannemotivaatio on nimensä mukaisesti sidonnainen tiettyyn tilanteeseen. Siihen vaikuttavat yleismotivaatio, tilanteeseen vaikuttavat yllykkeet eli palkkiot, sekä vaikutusmahdollisuudet keinoihin, joilla päämäärä pyritään saavuttamaan. Esimerkki tilannemotivaatiosta on myyntikilpailu kvartaalin lopussa myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. Yleismotivaatio on pysyvää kiinnostusta jotain asiaa kohtaan. Pysyvyys tarkoittaa kuitenkin sitä, ettei tavoitteellisuus vaihtele tilanteesta toiseen. Yleismotivaatio on joskus rinnastettu asenteeseen. Niiden välillä on kuitenkin eroja, sillä asenne on suhteellisen pysyvää, kun motivaatio on taas lyhytaikaisempaa ja on kohdistunut yhteen asiaan kerrallaan. Asenne vaikuttaa toiminnan laatuun, kun taas motivaatio vaikuttaa toiminnan tekemisen vireyteen. (Nieminen & Tomperi 2008, 32; Ruohotie 1998,41.)

Motivaatio on kiinnostava aihe varsinkin työelämässä. Esimerkiksi esimiehet ja yritysten johto etsivät jatkuvasti tapoja motivoida henkilöstöä ja saada heidät työskentelemään tehokkaammin. Yksilön työmotivaatioon voivat vaikuttaa niin sisäiset tekijät kuten tarpeet ja arvostuksen saaminen, sekä ulkoiset tekijät kuten työn luonne ja palkkio. (Hakonen & Nylander 2015, 137.) Työorganisaatiossa kannattaa tasaisin väliajoin, syvällisin kyselyin selvittää henkilöstön motivaatiotaustoja, jotta heitä voisi motivoida ja palkita tarkoituksenmukaisilla keinoilla (Kauhanen 2015, 100).

3.1 Ulkoinen- ja sisäinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on kyseessä silloin, kun ihmisen toimintaa ohjaa jokin välineellinen tavoite. Tällainen tavoite voi olla esimerkiksi palkkion saaminen, tai rangaistuksen välttäminen. Työtä ei tehdä sen takia, että se olisi itselle mielekästä, vaan ulkoisten seurausten johdosta. (Ylikorkala ym. 2018, 49.) Aiemmin kappaleessa 2.1 käsitelty ulkoinen palkkio liittyy oleellisesti myös ulkoisen motivaation käsitteeseen. Nieminen & Tomperi (2008, 37) nimittäin lisäävät, että ulkoinen motivaatio tyydyttää tarvehierarkian alimpia tarpeita ja ulkoiset palkkiot voivat lyhyellä aikavälillä lisätä huomattavasti yksilön motivaatiota työtä kohtaan. Esimerkkinä ulkoisesta palkkiosta he nostavat palkankorotuksen.

Ulkoista motivaatiota voidaan pitää reaktiivisena. Ulkoisesti motivoitunut henkilö kerää selviytymistä varten oleellisia resursseja, sekä vastaa uhkiin. Henkilö joutuu niin sanotusta työntämään itseään kohti tehtävää, mikä on henkisesti hyvin kuluttavaa. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Myös Mayor & Risku (2015, 35) toteavat, että reaktiivinen ulkoinen motivaatio kuluttaa resursseja ja vähentää hyvinvointia. Yleinen vertauskuva ulkoiselle motivaatiolle on keppi- ja porkkanamotivaatio, jolloin passiivinen henkilö alkaa tekemään jotain tehtävää joko myönteisen porkkanan, tai kielteisen kepin ansiosta (Martela & Jarenko 2015, 14). Vaikka ulkoiset palkkiot voivat olla tehokkaita motivaation kannalta lyhyellä aikavälillä, pitkän aikajänteen motivoituminen vaatii sisäisen motivaation ja siihen liittyvien palkkioiden tarkastelemista (Nieminen & Tomperi 2008, 37).

Sisäinen motivaatio henkilössä saa aikaan sen, että tiettyä tehtävää tehdään, koska se on kiinnostava ja sen tekeminen saa aikaa tyytyväisyyttä (Ylikorkala ym. 2018, 49). Työ itsessään synnyttää motivaation ja se palkitsee ja vie tekijäänsä eteenpäin. Tällainen työ on usein haasteellista, mielekästä ja monipuolista. Ihmisen ollessa sisäisesti motivoitunut, tekee hän työtä itse työn takia, eikä ulkoisen palkkion takia. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.) Sisäinen motivaatio vastaa tarvehierarkian ylempien tarpeiden tyydyttämisestä. Näitä tarpeita voivat olla esimerkiksi itsensä toteuttaminen ja kehittämisen tarpeet. (Ruohotie 1998, 38.)

Sisäistä motivaatiota voidaan pitää proaktiivisena. Sisäisesti motivoitunut henkilö ei työnnä itseään työtä kohti, vaan työ vetää työntekijää puoleensa. Koska sisäisesti motivoitunut henkilö tekee aktiviteetteja lähtökohtaisesti omasta halustaan, ei hänen tarvitse käyttää omaa energiaansa pakottaessa itseään suorittamaan aktiviteettia. (Martela & Jarenko, 2014, 14.) Sisäistä motivaatiota kannattaa tukea, sillä sisäisesti motivoituneet ihmiset ovat luovempia, sitoutuneempia, hyvinvoivia ja tehokkaampia, kuin ulkoisesti motivoituneet henkilöt (Hakonen & Nylander 2015, 150). Sen lisäksi, että sisäisesti motivoitunut työntekijä on sitoutunut työhönsä, työntekijä pitää työtään merkityksellisenä ja kokee vähemmän

stressiä työn tekemisestä (Thomas 2000b, 132). Vertauskuvana sisäiselle motivaatiolle voidaan pitää lapsen leikkimistä tai esimerkiksi vapaa-ajan harrastuksia (Martela 2015, 65).

Taulukko 3. Ulkoisen ja sisäisen motivaation erot (mukaillen Martela & Jarenko 2014, 14)

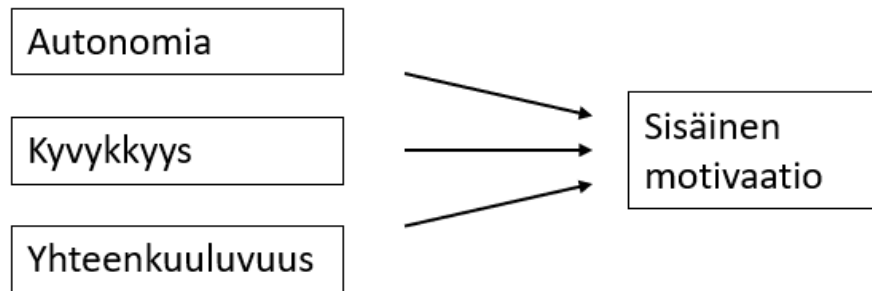
Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Keppi ja porkkana	Lapsen leikkiminen

Sisäinen motivaatio voidaan lisäksi itseohjautuvuusteorian mukaan jakaa kahteen osaan. Itseohjautuvuusteoriaa käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Nämä kaksi sisäisen motivaation muotoa ovat sisäsyntyinen (engl. intrinsic) ja integroitu (engl. integrated). Sisäsyntyisessä motivaatiossa itse tekeminen synnyttää motivaatiota, sillä se on innostavaa ja kiinnostavaa. Integroitu motivaatio puolestaan syntyy tekemisestä, jonka henkilö kokee omien arvojensa mukaiseksi. Vaikkei työ itsessään ole välttämättä motivoiva, haluaa henkilö tehdä sitä, sillä hän pystyy edistämään itselleen tärkeitä asioita työn avulla. Parhaimmassa tapauksessa tekemisessä kohtaavat niin sisäsyntyinen, kuin myös integroitu motivaatio. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 104.) Martela (2015, 65) tiivistää sisäisen- ja ulkoisen motivaation hyvin toteamalla, että vaikka jako kahden välillä on hyvin jyrkkä, on valtaosa toiminnasta sekoitus molempia asioita.

Motivaation jakautuminen sisäiseen ja ulkoiseen on keskeinen ajatus itseohjautuvuusteorian (engl. self-determination theory, SDT) pohjalla (Deci & Ryan 2000). Itseohjautuvuusteoria tunnetaan kirjallisuudessa myös nimellä itsemääräämisteoriat (Hakonen & Nylander 2015; Salmela-Aro & Nurmi 2017). Teoria sai alkunsa vuonna 1969, kun Edward Deci kyseenalaisti ulkoisten palkkioiden merkityksen motivaation ylläpitämisessä. Vuosituhannen alussa psykologian alalla tapahtui muutoksia, joiden myötä myös itseohjautuvuusteoria sai uudestaan huomiota. Decin ja Ryanin vuonna 2000 kirjoittama itseohjautuvuusteorian avainpaperi ”What and Why of Goal Pursuits” nousi yhdeksi viitatuimmaksi psykologian tutkimusartikkeliksi ja teoriaa voidaankin pitää tämän hetken johtavana teoriana ihmisen motivaatioon liittyen. (Martela & Jarenko 2014, 12.) Itseohjautuvuusteorian lähtökohtana on se, että ihminen hakeutuu aktiivisesti tekemään itseään kiinnostavia asioita, eikä vain passiivisesti reagoi ulkopuolisiin ärsykkeisiin. Ihminen on siis itseohjautuva. (Martela

2015,64.) Itseohjautuvuusteoria olettaa, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, sosiaalinen ja ympäristöstään kiinnostunut (Ryan & Deci 2017, 4).

Itseohjautuvuusteorian keskeinen ajatus on se, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joilla on suuri merkitys hyvinvoinnin ja psykologisen kasvun kannalta. Nämä kolme perustarvetta ovat autonomia (engl. autonomy), kyvykkyys (engl. competence) ja yhteenkuuluvuus (engl. relatedness). (Deci & Ryan 2000, 229.) Martela (2015, 68) lisää vielä neljänneksi perustarpeeksi hyväntekemisen.



Kuvio 5. Psykologiset perustarpeet vaikuttavat sisäiseen motivaatioon (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 149)

Autonomia tarkoittaa sitä, että voi itse päättää omasta tekemisestään. Jonkin asian tekeminen kumpuaa omista henkilökohtaisista arvoista ja kiinnostuksen kohteista, eikä ole riippuvainen ulkopuolisista asioista. Autonomian vastakohtana voidaan pitää kontrolloitua toimintaa, jolloin toiminta tapahtuu jonkun ulkopuolisen pakon sanelemana. (Martela 2015, 77–78.) Martela (2015) käyttää kirjassaan termiä ”vapaaehtoisuus” puhuessa autonomiasta.

Perinteisesti autonomia työpaikalla on ymmärretty vapautena ohjata omaa toimintaansa. Itseohjautuvuusteoriassa autonomialla viitataan kuitenkin yksilön vapaaehtoiseen sitoutumiseen johonkin työhön. Tämä työ voi olla esimiehen delegoimaa, mutta siihen voi silti autonomisesti motivoitua, jos työn kokee merkitykselliseksi ja työn tekemisen syyn järkeväksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 108.)

Sillä autonomian tunne syntyy yksilön sisällä, on sitä vaikea vahvistaa, mutta johtajan on helppo romuttaa autonomian tunnetta. Tiukka kontrolli ja tekemiseen puuttuminen ovat esimiehen varmoja keinoja vähentää autonomian herättämää innostusta työtä kohtaan. (Martela & Jarenko 2014, 29.) Esimiehillä on kuitenkin monia keinoja, joilla autonomian tunnetta voidaan ylläpitää ja varmistaa, ettei sen tunnetta heikennä. Hyvä keino autonomian kokemuksen ylläpitämiseksi on yksittäisten tehtävien delegoimisen sijaan vastuiden delegoiminen. Myös miellyttävien tehtävien lisääminen edesauttaa autonomian tunnetta

työntekijässä. Tätä varten esimiehen on kuitenkin tunnettava omien alaistensa mieltymykset. Kolmas oleellinen asia autonomian osalta on asioiden perusteleminen. Motivaation kannalta on oleellista, että työntekijä tietää syyn sille, miksi hän on saanut tietyn tehtävän tai delegoidun vastualueen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 109–110.) Vapaaehtoisuus ei ole sama asia kuin vapaus. Vapaus tarkoittaa sitä, että tekemiselle ei ole mitään ulkoisia esteitä. Vapaaehtoisuus perustuu taas ajatukselle, että työstä innostutaan ulkopuolisista rajoituksista, kuten työnkuvasta huolimatta. (Martela 2015, 82.)

Kyvykkyys ja sen kokeminen tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee osaavansa omat tehtävänsä ja kokee saavansa jotain aikaan (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 110). Ihminen nauttii sellaisesta tekemisestä, jossa hän on hyvä ja jossa hän pärjää. Kyvykkyydellä on selvä yhteys myös työn lopputulokseen ja työntekijän ahkeruuteen. (Martela & Jarenko 2014, 29.) Kyvykkyuden kokemisen kannalta on oleellista, että annetut työtehtävät vastaavat työntekijän osaamista ja vahvuuksia ja ne ovat työntekijälle tarpeeksi haastavia (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 110).

Mahdollisuus kehittyä ja oppia uusia asioita ovat oleellinen osa kyvykkyuden kokemisessa (Martela 2015, 95). Palautteen antamisella on myös positiivinen vaikutus kyvykkyuden kokemisen näkökulmasta. Se on oleellinen siitä syystä, että palautteen avulla ihminen pystyy arvioimaan omaa menestymistään ja kyvykkyyttään. Palaute on hyvä antaa siten, että siitä voi oppia. (Martela 2015, 98; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 111.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että palautteen antaminen lisää sisäistä motivaatiota siinä tapauksessa, jos palautteen saaja kokee tehneensä työnsä pätevästi (Deci & Ryan 2000, 235). Toisin sanoen, positiivinen palaute lisää motivaatiota silloin, kun työntekijä kokee ansainneensa sen.

Yhteenkuuluvuus viittaa ihmisen tarpeeseen olla yhteydessä muiden ihmisten kanssa (Deci & Ryan 2000, 231). Ihminen on vahvimmillaan, kun hän kokee olevansa osana suurempaa, turvallista yhteisöä. Hyvä työilmapiiri on avainasemassa sisäisen motivaation muodostumisessa ja esimiehellä on tärkeä rooli tällaisen työilmapiirin luomisessa. (Martela & Jarenko 2014, 30.) Yhteisöllisyyttä voi kehittää luomalla luottamusta ja avoimuutta työpaikalla. Luottamusta voi rakentaa jakamalla keskustelua tasaisesti tiimin kesken ja ottamalla kaikkien mielipiteet huomioon. Lisäksi matala hierarkia edesauttaa yhteisöllisyyttä. Esimiehen on hyvä panostaa yksilöiden sijaan tiimin osaamiseen. Keskustelua on helppo jakaa tiimin kesken osallistavalla päätöksenteolla, jossa esimies aidosti kuuntelee alaistensa ideoita. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 111–112.)

Kuten ylempänä on todettu, neljäntenä perustarpeena voidaan pitää *hyväntekemistä*. Martela (2015, 122–124) toteaa, että hyväntekeminen on ihmisen perustarve. Hyväntekeminen ei ole mitattavissa tekojen objektiivisena hyvytenä, vaan hyväntekemisen herättämisen tunteen kautta. Hän jatkaa, että hyväntekeminen herättää ihmisessä hyvän olon ja miellyttävän tuntemuksen (Martela 2015, 122).

3.2 Motivaatioteoriat

Vaikka itseohjautuvuusteoria on keskeisessä roolissa tätä opinnäytetyötä ajatellen, on tarkoituksenmukaista käydä myös muut motivaatioteoriat läpi kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Yleisesti ottaen erilaisilla motivaatioteorioilla pyritään vastaamaan kahteen eri kysymykseen. Ensimmäinen kysymys ”mikä motivoi?” keskittyy kuvailemaan motivaatiota esimerkiksi ihmisen tarpeiden kautta, kun taas kysymys ”miten motivoidumme?” tarkastelee yksilöllisiä tekijöitä ja ihmisen mielen prosesseja. (Hakonen & Nylander 2015, 138.) Motivaatioteoriat voidaan jakaa sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin (Juuti 2006, 43).

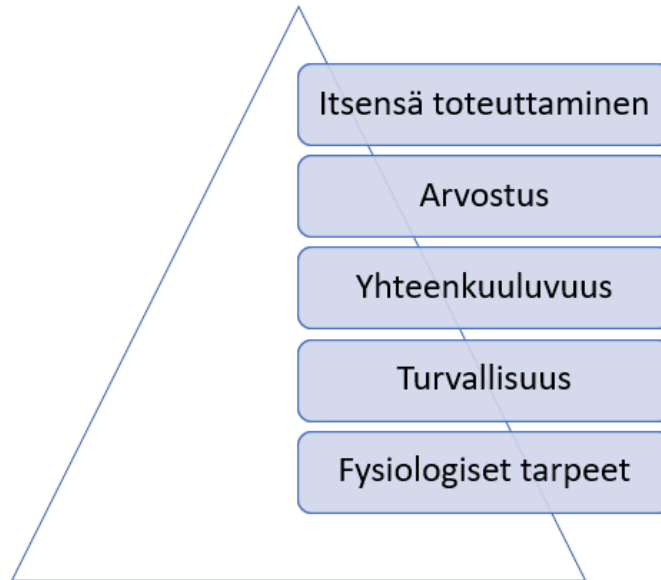
On tärkeä pitää mielessä, ettei ole yhtä absoluuttisesti oikeaa teoriaa. Teorioita kannattaa tarkastella laajalla näkökulmalla ja muodostaa niistä oma käsitys. (Hakonen & Nylander 2015, 138.) Lisäksi suuri osa motivaatioteorioista on kehitetty yli 50 vuotta sitten Yhdysvalloissa, joten kaikki eivät ole yhtä relevantteja enää nykypäivänä. Lisäksi Yhdysvalloissa on erilainen kulttuuri ja toimintatavat kuin Suomessa, minkä johdosta motivaatioteorioita tulee tulkita kriittisesti (Kauhanen 2015, 103.) Jaottelu sisältö- ja prosessiteorioihin ei ole täysin yksiselitteinen ja esimerkiksi aiemmin läpikäyty itseohjautuvuusteoria ei aina sisälly tämän jaottelun piiriin (Hakonen & Nylander 2015, 138).

3.2.1 Sisältöteoriat

Sisältöteoriat pyrkivät vastaamaan kysymykseen ”mikä motivoi?”. Kuten ylempänä todettiin, tätä kysymystä tarkastellaan ihmisten tarpeiden kautta. Tarpeet ohjaavat ihmisen toimintaa ja sisältöteorioiden mukaan nämä tarpeet ovat kaikille ihmisille yhteisiä. Sisältöteoriat tukevat ajatusta siitä, ettei aineellisella palkitsemisella pysty motivoimaan työelämässä. (Hakonen & Nylander 2015, 140.) Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää nimenomaan aineettoman palkitsemisen vaikutus motivaatioon, ovat sisältöteoriat oleellisia tämän tutkimuksen kannalta.

Ehkä tunnetuin sisältöteoria on Maslowin tarvehierarkia. Tarvehierarkia on kuvattu usein pyramidin muodossa (kuvio 6), johon on listattu ihmisten erilaisia tarpeita hierarkkisessa järjestyksessä. (Martela 2015, 55.) Nämä tarpeet ovat fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät,

rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät, itsetuntoon liittyvät ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet (Hakonen & Nylander 2015, 141).



Kuvio 6. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Maslow 1943, 372-382)

Maslowin mukaan, ylempiä tarpeita voi tyydyttää vasta sen jälkeen, kun alemmat tarpeet on tyydytetty (Maslow 1943, 370). Hierarkian pohjalla olevat *fysiologiset tarpeet* ovat ihmisen elämisen ja selviytymisen kannalta hyvin oleelliset ja jopa itsestään selvät asiat. Näitä ovat esimerkiksi ruoka, juoma ja hengittäminen. *Turvallisuus* on edellistä hieman monimutkaisempi kokonaisuus ja pitää sisällään muun muassa taloudellisen toimeentulon ja hyvinvoinnin. *Yhteenkuuluvuuteen* kuuluvat esimerkiksi ystävyys-suhteet, perhe ja romanttiset suhteet. *Arvostus* tarkoittaa sitä, että ihminen haluaa saada kunnioitusta ja arvostusta muilta ihmisiltä. Keinoja arvostuksen saamiseksi ovat esimerkiksi koulu- ja työmenestys. (Cherry 2021.) Pyramidin huipulla on *itsensä toteuttaminen*. Vaikka kaikki alemmat tarpeet olisi tyydytetty, ihminen ei ole onnellinen, jos hän ei pääse tekemään itselleen mieluisia asioita. Esimerkiksi muusikon on saatava soittaa musiikkia ja maalarin on saatava maalata, jotta hän voi olla onnellinen. (Maslow 1943, 382.) Fysiologiset tarpeet ja turvallisuus ovat perustarpeita ja yhteenkuuluvuus ja arvostus puolestaan psykologisia tarpeita. (Cherry 2021.) Teorian mukaan aineellisella palkitsemisella voidaan siis vaikuttaa vain perustarpeisiin, joten rahallisen palkitsemisen hyödyntäminen on hyvin rajallista.

Tarvehierarkian yhtenä ongelmana voidaan pitää sitä, ettei sitä ole pystytty empiirisesti vahvistamaan (Martela 2015, 56). Varsinkin itsensä toteuttamisen käsitettä on hyvin vaikea todentaa tutkimuksilla (Cherry 2021). Nykyaikainen käsitys motivaatiosta ei myöskään tunnista ajatusta jyrkästä hierarkkisuudesta tarpeiden välillä, sillä on tilanteita, joissa ihminen voi esimerkiksi asettaa ystävyys-suhteet itsensä toteuttamisen edelle (Martela 2015, 56). Ongelmista huolimatta Maslowin tarvehierarkia on yleisesti hyvin tunnettu teoria niin

tieteilijöiden, kuin myös maallikoiden keskuudessa. Teoria pyrkii selittämään tarpeita ymmärrettävällä tavalla ja toimii erinomaisena pohjana myös jatkojalostamista varten. (Abulof 2017, 508.)

Toinen keskeinen sisältöteoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria, joka tunnetaan myös nimellä motivaatio- ja hygieniateoria (Sinokki 2016, 104). Herzbergin (1987, 112) tutkimukset osoittivat, että tyytyväisyys ja tyytymättömyys työtä kohtaan eivät ole toistensa vastakohtia. Hänen mukaansa tyytyväisyyden vastakohta on tyytyväisyyden puuttuminen ja tyytymättömyyden vastakohta on tyytymättömyyden puuttuminen. Teorian kaksi faktoria ovatkin tyytyväisyys (motivaatiotekijä) ja tyytymättömyys (hygieniatekijä) (Kuijk 2018). Motivaatiotekijät ovat Herzbergin mukaan sisäisiä tekijöitä ja hygieniatekijät puolestaan ulkoisia tekijöitä (Herzberg 1987, 113).

Hygieniatekijät voivat parhaassa tapauksessa vain poistaa tyytymättömyyttä, eli niiden avulla ei pysty kohottamaan työntekijän motivaatiota tai lisäämään hänen tyytyväisyyttään. Tyytyväisyyden ja motivaation lisäämiseksi tarvitaan motivaatiotekijöitä. (Hakonen & Nylander 2015, 143.) Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi palkka ja muut työntekoon ja -ympäristöön vaikuttavat tekijät, suhde muihin työntekijöihin ja työolot. Motivaatiotekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi työsaavutukset ja niistä saadut tunnustukset, työssä eteneminen ja henkilökohtainen kasvu. Huonosti hoidettuna hygieniatekijät voivat lisätä huomattavasti tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuna niiden vaikutus tyytyväisyyteen on vähäinen. Päinvastaisesti hyvin hoidetut motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä huomattavasti, mutta huonosti hoidettunakaan, niiden vaikutus tyytymättömyyden lisääjänä on pieni. (Sinokki 2016, 105.)

Sillä teorian mukaan motivaatiota ei voi lisätä aineellisin palkitsemisin keinoin, on Herzbergin kaksifaktoriteoriaa hyödynnetty aineellisen palkitsemisen kritisoimiseen (Hakonen & Nylander 2015, 143). Aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys työntekijän motivaation ja tyytyväisyyden nostattajana on tämän tutkimuksen keskiössä. Tästä johtuen, kaksifaktori-tekijä on itseohjautuvuusteorian lisäksi keskeinen motivaatioteoria tutkimuksen näkökulmasta.

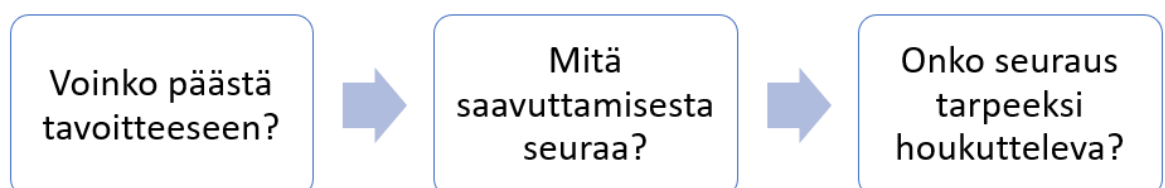


Kuvio 7. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Sinokki 2016, 106)

3.2.2 Prosessiteoriat

Kun sisältöteorian mukaan kaikkia ihmisiä motivoivat kutakuinkin samat asiat, keskittyvät prosessiteoriat nimenomaan mieltymyksen ja tiedon pohjalta tehtäviin yksilöllisiin valintoihin (Hakonen & Nylander 2015, 143). Sinokki (2016, 76) jatkaa toteamalla, että yksilölliset valinnat syntyvät sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kautta. Tästä syystä hän on myös listannut itseohjautuvuusteorian prosessiteorioiden joukkoon. Sillä prosessiteoriat eivät ole tutkimuksen kannalta keskiössä ja itseohjautuvuusteoria on jo käsitelty, käydään tässä luvussa muutama prosessiteoria pintapuolisesti läpi kokonaiskuvan muodostamisen vuoksi.

Tyypillinen prosessiteoria on Victor Vroomin odotusarvoteoria. Teorian mukaan ihminen motivoituu silloin, kun hän kokee pystyvänsä suoriutumaan tehtävästä, uskoo saavansa siitä palkinnon ja tämä palkinto on lisäksi tarpeeksi houkutteleva. (Hakonen & Nylander 2015, 144.) Toisin sanoen ihminen punnitsee sitä, onko tavoite saavutettavissa, mitä saavuttamisesta saa vastineeksi ja onko se riittävän palkitsevaa (Sinokki 2016, 76). Teorian mukaan ihminen tekee harkittuja päätöksiä ja valitsee erilaisten vaihtoehtojen väliltä itselleen mieluisimman (Hakonen & Nylander 2015, 144).



Kuvio 8. Odotusarvoteorian mukainen valintaprosessi (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 145)

Odotusarvoteorian keskeisiä käsityksiä ovat valenssi, instrumentaalisuus ja odotukset. Valenssilla tarkoitetaan eri vaihtoehtojen preferenssijärjestystä. Sen synonyyminä voidaan käyttää myös termiä odotettavissa oleva hyöty. Odotuksilla tarkoitetaan sitä todennäköisyyttä, jolla tietty vaihtoehto toteutuu. Instrumentaalisuus on puolestaan yksilön kyky yhdistää vaadittu suoritustaso ja suorituksesta saatava palkkio. (Juuti 2006, 49–50.)

Toinen suosittu prosessiteoria on Edwin Locken päämääräteoria. Teorian mukaan motivaation kannalta tärkeimpiä asioita ovat päämäärän haastavuus ja sen saavutettavuuden vaikeus, päämäärän selkeys ja tarkkuus, sekä sitoutuminen päämäärään. Sitoutuminen on mahdollista silloin, kun ihminen kokee pystyvänsä saavuttamaan päämäärän. Päämäärän saavutettavuuden lisäksi sitoutumista edesauttaa palautteen saaminen. Niin positiivinen, kuin myös rakentava palaute kannustavat kohti päämäärää. Toisin sanoen, mitä haasteellisempi päämäärä on, sitä todennäköisemmin henkilö on motivoitunut pääsemään siihen. (Hakonen & Nylander 2015, 145–146; Juuti 2006, 59–60.)

3.3 Työmotivaatio

Ihmiset viettävät huomattavan osan elämästään työssä. Työ ei ole vain toimeentulon lähde, vaan työn avulla ihminen pystyy toteuttamaan itseään. Ihmiset yrittävät rakentaa omaa uraansa siten, että sillä olisi joku tarkoitus. (Ryan & Deci 2017, 532–533.)

Työmotivaatio syntyy useista työntekijän, työympäristön ja itse työn vuorovaikutuksen tuloksena muodostuvista tekijöistä (Nieminen & Tomperi 2008, 33). Työmotivaation kannalta oleellisia asioita ovat työn merkityksen ymmärtäminen, työntekotavan valinnan mahdollisuus, pätevyyden tunne ja tietämys omassa työssä suoriutumisesta (Sinokki 2016, 13). Työmotivaatio voi suuntautua hetkellisesti johonkin yksittäiseen työtehtävään, tai se voi kestää jopa vuosia (Kauhanen 2015, 102).

Työmotivaatiota voidaan kutsua kokonaistilaksi, joka synnyttää, ylläpitää ja energisoi yksilön työtoimintaa. Ihmiset motivoituvat kuitenkin eri asioista työpaikalla. Osa motivoituu tehtävien haasteellisuudesta ja osa puolestaan motivoituu työstä maksettavasta palkasta. Työmotivaatioon vaikuttavat lisäksi persoonallisuus, kokemuksen ja elämän vaihe. (Sinokki 2016, 81.) Työntekijän motivaation tarkastelu on yrityksen kannalta suotavaa, sillä yrityksen työntekijöiden motivaatio vaikuttaa suuresta yrityksen menestymiseen ja organisaation toimivuuteen (Juuti 2006, 38).

Työpaikalle onkin hyvä luoda kulttuuri, jossa työntekijät pystyvät tekemään itselleen mielellisiä asioita ja motivoitumaan tämän kautta. Tällöin esimiehet ja johtajat voivat keskittää

omat resurssinsa muualle. (Tumolin 2015.) Jos työntekijällä on vaikuttamismahdollisuuksia ja vastuu omasta työstä, on työhön helpompi sitoutua (Huttu 2016). Esimerkkeinä huonoista esimiehen motivointikeinoista voidaan nostaa epäselvät tavoitteet, epäjohtonmuokaisuus ja alaisten ajatusten huomioimatta jättäminen (Tumolin 2015). Kun työntekijä on motivoitunut, on hän tuotteliaampi ja hyvinvoiva (Huttu 2016). Tämän lisäksi motivoitunut työntekijä on valmis käyttämään niin henkisiä- kuin myös fyysisiä voimavarojaan annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Sinokki 2016, 82).

Myös Mayor ja Risku (2015, 38) yhtyvät ajatukseen siitä, että motivoitunut työntekijä on luova ja tehokas. Motivaatio työhön löytyy henkilön sisältä päin, joten pelkkien ulkoisten tavoitteiden asettaminen johdon toimesta ei riitä (Ilmakangas 2018). Työnantajan on täten huolehdittava, että yrityksen tavoitteet ovat linjassa työntekijöiden sisäisten motiivien kanssa parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi (Mayor & Risku 2015, 38).

Tärkeä työhön innostumisen kasvuun vaikuttava tekijä on ryhmän yhteisiä haasteita kohtaan koettu jaettu intohimo. Tiimin löytäessä yhteisiä, sisäisesti motivoivia haasteita, syntyy ryhmän välille voimakas side. Tämä ryhmäside aiheuttaa puolestaan sen, että työkaaverit kannustavat toisiaan pääsemään tavoitteisiin ja voittamaan yhteiset haasteet. Kuitenkin jo yksikin negatiivisesti asennoitunut työkaaveri voi vaikuttaa kielteisesti koko ryhmän toimintaa. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 89–90.) Yhteenkuuluvuus on tärkeää, sillä ihmisiä motivoi johonkin ryhmään kuuluminen. Esimiehen tulee luoda sellainen ilmapiiri ja työympäristö, jonka sisällä työntekijät pystyvät muodostamaan ryhmähenkeä ja harjoittamaan sosiaalista kanssakäymistä työkaavereidensa kanssa. Tällaista ilmapiiriä voi ylläpitää esimerkiksi järjestämällä erilaisia yhteisiä tiimi-iltoja, tai yksinkertaisesti jättämällä aikaa lyhyelle keskustelulle palaverien yhteyteen. Yhteisöllisyys työpaikalla johtaa yllä mainittuun työkaavereiden kannustamiseen ja ryhmän jaksamisen paranemiseen. (Valtonen 2019.)

Sinokki (2016, 86) listaa yhteenkuuluvuuden lisäksi kaksi muuta motivaation kannalta tärkeää tekijää, jotka ovat valta ja saavutukset. Nämä kolme asiaa löytyvät kaikista työntekijöistä, mutta niiden tärkeysjärjestys voi vaihdella, mikä tarkoittaa sitä, ettei kaikkia työntekijöitä motivoi samat asiat yhtä voimakkaasti. Ne, joita motivoivat saavutukset kaipaavat usein uusia haasteita ja ovat yleensä hyvin itseohjautuvia, eivätkä tarvitse esimiehen jatkuvaa läsnäoloa. Työntekijät, jotka taas kokevat vallan tärkeäksi tarpeeksi, kaipaavat julkisia kehuja ja tunnustusta. (Sinokki 2016, 87.)

4 Tutkimus

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää aineettoman palkitsemisen vaikutus myyjien motivaatioon. Aineettoman palkitseminen vaikutusta motivaatioon pyritään selvittämään neljän alakysymyksen avulla, jotka ovat:

1. Millaisia asioita myyjät kokevat palkitseviksi?
2. Tuntevatko myyjät aineettoman palkitsemisen keinoja?
3. Mitkä aineettoman palkitsemisen tavat ovat työntekijöille tärkeimpiä motivaation kannalta?
4. Mitkä asiat ylipäänsä motivoivat työntekijöitä?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa kerätty aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla haastatteleamalla pääsääntöisesti myynti-työtä tekeviä Powerin työntekijöitä ympäri Suomen. Teemahaastatteluiden runko rakentui yllä esitettyjen alakysymysten ympärille.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä toimeksiantajan ymmärrystä palkitsemiskeinojensa nykytilasta, ja luoda käsitys aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta myyjän motivoinnissa. Aineeton palkitseminen on edullinen, ellei kokonaan ilmainen motivointikeino yritykselle, ja on siten ajankohtainen myös Covid-19-pandemian aikana, jolloin usean yrityksen taloudellinen tilanne on tavallista heikompi. Tutkimuksen toissijainen tavoite onkin löytää keinoja, joilla yritys voi motivoida työntekijöitensä ilman rahallista palkintoa.

Tutkimuksen toimeksiantoyritys on Power Finland Oy. Yritys kuuluu norjalaiseen Power International AS -konserniin ja on aloittanut toimintansa Suomessa vuonna 2016, siirtäessään aiemmin Suomessa toimineen elektroniikkaliikkeen Expertin toiminnan ja myymälät itselleen. Power viettää 5-vuotissyntymäpäivää tutkimuksen tekohetkellä toukokuussa 2021. Powerilla on tällä hetkellä 45 myymälää ympäri Suomen.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Toinen vaihtoehto olisi ollut kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, josta voidaan käyttää myös nimitystä tilastollinen tutkimus (Heikkilä 2008, 16). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä edellyttää laajempaa otosta ja aineisto kerätään usein valmiilla kyselylomakkeilla. Tuloksia esitetään numeerisin keinoin ja tuetaan usein taulukoilla ja kaavioilla. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään kartoittamaan nykytilannetta, mutta sillä ei pysty selvittämään tehokkaasti asioiden syitä. (Heikkilä 2008, 16.) Kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta keskeisiä ovat aiemmat teoriat ja niiden pohjalta laadittu hypoteesi. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena onkin kyseisen hypoteesin testaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kohdetta ja sen käyttäytymisen syitä. Tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on tutkia pienempää joukkoa ja analysoida tuloksia mahdollisimman tarkasti. Tutkittava joukko valitaan usein harkinnanvaraisesti. (Heikkilä 2008, 16–17.) Harkinnanvaraisuus johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tutkimuksella pyritään selvittämään esimerkiksi jotain tiettyä käyttäytymistä tai ilmiötä. Tästä syystä on mielekästä, että henkilöt, joilta tieto kerätään tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on tapausten käsittely ja analysoiminen yksilöinä. Tutkija ei yritä testata hypoteesia, vaan etsiä odottamattomia ja ainutlaatuisia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tutkimuskysymys ja alakysymykset puolsivat kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valitsemista. Laadullinen tutkimus antaa paremmat mahdollisuudet selvittää syvällisemmin se, millä tavoin aineeton palkitseminen vaikuttaa motivaatioon ja mikä myyjä motivoi yleisesti.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Haastattelun käyttötarkoitus on hyvin ilmiselvä, sillä jos haluamme tietää mitä ihminen ajattelee, on sitä tarkoituksenmukaista kysyä ihmiseltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84.) Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 36) mukaan, toisin kun kysely, haastattelu mahdollistaa aiheiden järjestyksen valitsemisen, on menetelmänä joustavampi ja sallii lisäkysymykset, motivoi lomaketutkimusta paremmin ja tavoittaa useamman henkilön pienemmän kieltäytymisprosentin ansiosta. Havainnointi toimii hyvin siinä tilanteessa, jos tutkittavalla henkilöllä on vaikeuksia kielellisen ilmaisun kanssa, kuten esimerkiksi lapsella (Hirsjärvi & Hurme 2004, 38). Näistä syistä tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu.

Myös haastattelut ovat erilaisia. Vaihtoehtoina ovat esimerkiksi lomakehaastattelut, teemahaastattelut ja strukturoimaton haastattelu. Lomakehaastattelu on hyvin strukturoitu ja seuraa tiukasti ennalta valittuja kysymyksiä ja niiden järjestystä. Sen etuna on tietojen käsittelemisen nopeus, sillä itse haastattelu on usein nopea suorittaa. Lomakehaastattelun yhtenä haasteena on kuitenkin esimerkiksi se, että hyvien kysymysten laatiminen on vaikeaa. Hyvin päinvastainen haastattelun tyyppi on strukturoimaton haastattelu, joka muistuttaa avointa keskustelua ja seuraava kysymys syntyy vasta haastateltavan edellisen kysymyksen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 44–46.)

Tämän tutkimuksen kannalta parhaimmaksi vaihtoehdoksi valikoitui näiden kahden haastattelutyyppin välimuoto, puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu ei ole sidottu

tiukasti yksittäisiin kysymyksiin vaan etenee nimensä mukaisesta teemoittain eteenpäin. Teemahaastattelussa ei ole tärkeää yksittäisen kysymyksen muoto tai kysymysten järjestyks, kuten strukturoidussa haastattelussa. Se on kuitenkin puolistrukturoitu siitä syystä, että teemat ja haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48.) Teemahaastattelu eroaa myös lomakehaastattelusta sillä, että siinä voi tarkentaa ja syventää kysymyksiä riippuen siitä, mitä haastateltavat vastaavat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Teemahaastatteluista saadun tutkimusaineiston analyysissä on käytetty sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja, kuten haastatteluita systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä on tarkoitus saada kuvaus tiivistetyssä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–118.)

4.2 Aineisto ja tutkimuksen kohderyhmä

Kuten edellä todettiin, tutkittava aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut suoritettiin ja litteroitiin huhtikuun 2021 aikana. Haastattelut kestivät 25–45 minuuttia. Kohderyhmänä olivat yhdeksän Powerin myyjää yhteensä viidestä eri myymälästä. Haastateltavista nuorin oli 20-vuotias ja vanhin 59-vuotias. Heistä kaksi oli naisia ja seitsemän miehiä. Haastateltavista kolme toimii parhaillaan osastovastaavan roolissa ja neljäs on ylentymässä osastovastaavaksi kesän 2021 aikana. Osastovastaavien inkluusio oli oleellista siitä syystä, että heillä on omakohtaista kokemusta ainakin yhdestä aineettoman palkitsemisen keinosta, eli etenemismahdollisuudesta, ovathan he kaikki käyneet kyseisen prosessin läpi ja täten osaavat kuvailla sen etenemistä. Tämä ei myöskään tuottanut ongelmaa tutkimuksen kannalta, sillä osastovastaavat tekevät pääsääntöisesti myyntityötä, vaikka heillä on muutamia lisävastuita. Tämän tutkimuksen haastattelut suoritettiin anonyymisti.

Tuloksia läpikäydessä esiintyy nimiä mielekkäämmän lukukokemuksen takaamiseksi, mutta kaikki nimet ovat **keksittyjä** anonymiteetin varmistamiseksi. Anonymiteettiä on nimien muodossa viety eteenpäin vielä sillä, että naisten ja miesten nimien lukumäärä ei vastaa haastateltavien sukupuolijakaumaa ja keksityt nimet on jaettu täysin sattumanvaraisesti. Haastateltavia ei täten pysty yksilöimään edes sukupuolen mukaan. Haastattelut on litteroitu sanatarkasti, sisällyttäen myös haastateltavien reaktiot, jotta haastatteluiden ilmapiiri ja reaktiot eivät litteroinnin myötä katoaisi. Tutkimuksessa esitetyt lainaukset on kuitenkin siistitty hieman muodollisempaan muotoon, kuitenkin varmistuen siitä, että haastateltavan viesti ei muutu.

Haastateltavat valittiin myymäläpäällikön toimesta, sen perusteella, milloin kukin haastatettava oli sopivana ajankohtana työvuorossa, jotta tutkimus ei olisi esteenä myymälän tavalliselle toiminnalle. Myymälät valikoituivat Powerin HR-päällikön toimesta. Tällä varmistettiin, että myymälät ovat mahdollisimman monipuolisia. Tutkimuksen myymälät olivat niin kivijalkamyymälöitä kuin myös kauppakeskusmyymälöitä ympäri Suomen.

Kun kohderyhmänä olevat myymälät selvisivät, otettiin yhteyttä kunkin myymälän myymäläpäällikköön. Myymäläpäällikön kanssa sovittiin tarkemmat ajankohdat ja varmistettiin, että jokaisesta myymälästä löytyy varmasti hiljainen tila ja tarvittavat työvälineet haastattelun toteuttamiseksi. Tämän jälkeen otettiin yhteyttä suoraan haastateltaviin ja kutsuttiin heidät haastatteluun. Seitsemän haastattelua suoritettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä ja kaksi haastattelua suoritettiin kasvotusten. Etähaastattelut mahdollistivat sen, että myymälöiksi pystyi valikoitumaan myös pääkaupunkiseudun ulkopuolisia myymälöitä. Etähaastattelut mahdollistivat lisäksi mahdollisimman pienen määrän ihmiskontakteja Covid-19-pandemian keskellä. Haastatteluiden ja litterointien jälkeen aineisto on purettu ja analysoitu teemoittain.

4.3 Ymmärrys yrityksen palkitsemiskeinoista

Haastateltavat tunnistivat sekä aineellisen, että aineettoman palkitsemisen keinoja kysyttäessä heidän työhönsä liittyvästä palkitsemisen kokonaisuudesta. Aineellisista palkitsemistavoista nimettiin pääsääntöisesti provisiopalkkaus ja myyntikilpailuiden menestyksen johdosta tuleva taloudellinen palkitseminen. Aineettoman palkitsemisen keinoista taas erottuivat erityisesti palautteen antaminen ja asiakkailta ja myymälähenkilökunnalta saadut kiitokset ja kehut.

Lähes kaikille haastateltaville tulivat ensimmäisenä mieleen aineellisen palkitsemisen keinot ja vasta pidemmän pohdinnan jälkeen myös aineettoman palkitsemisen tavat. Tämä ajattelu tulee hyvin esiin Ilarin haastattelussa, joka palkitsemiskeinoista kysyttäessä vastasi:

”Toi on vähän haastava kysymys, että mitä se sitten olisi, koska siihen minun mielestäni liittyy myös tuo palaute. Tarvitseeko palkitsemisen aina olla rahallinen?”

Vain Emma pohti palkitsemisen kokonaisuutta jakamalla sen selkeästi aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen:

”Jos ajatellaan aineellista palkitsemista, niin kaikki sellaiset tuotepalkinnot mitä voi voittaa kilpailuista. Tietenkin silloin, jos on jotain palkintoja, jotka motivoivat henkilöä itseään. Minun mielestäni palkitsemiseen voi ajatella myös sen, että saa palautetta työstään. On se sitten hyvää tai huonoa, niin se tietyllä tapaa aina palkitsee, kun siitä voi oppia jotain. Ikään kuin joku antaa sinulle jotain, ilman, että siinä olisi rahaa mukana.”

Pääsääntöisesti palkitsemiseksi nähtiin ne asiat, jotka myös motivoivat haastateltavia työssään. Vaikka palkitsemiskeinoja tunnettiin ja niistä osattiin kertoa tarkemmin, ei niitä kuitenkaan koettu palkitsemiseksi. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi haastateltavien vastauksia palkitsemiskeinoin liittyen.

Kuten edellä todettiin, aineellisista palkitsemiskeinoista haastatteluissa tunnistettiin myyntiprovisio ja erilaiset myyntikilpailujen yhteydessä saatavat palkinnot. Mielenkiintoista on se, että vaikka yhteensä seitsemän haastatelluista nimesi toisen näistä keinoista palkitsemisena, ei yksikään haastatelluista maininnut sekä myyntiprovisiota, että myyntikilpailujen palkintoja. Lisäksi mielenkiintoista haastatteluissa oli, että nämä suorat palkitsemiskeinot tunnistettiin ainoina aineellisen palkitsemisen keinoina yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Vain Otto mainitsi palkitsemiskeinoina epäsuoriin palkitsemiskeinoin kuuluvat henkilökunta-alennukset ja muut ostoedut. Muista epäsuorista palkitsemiskeinoista vain kattava työterveyshuolto mainittiin sivulauseessa, eikä sekään palkitsemisen yhteydessä. Huomioitavaa on myös, että vaikka myyntiprovisiot ja myyntikilpailuiden palkinnot koettiin selvästi tärkeänä suoran palkitsemisen keinona, ei yhdessäkään haastattelussa noussut esiin aikapalkka palkitsemisen keinona, vaikka aikapalkan osuus myyjän rahapalkasta onkin merkittävä.

Kysyttäessä erikseen Powerin keinoista palkita työntekijöitään, oli ylivoimaisesti suosituin vastaus Powerin järjestämät myyntikilpailut ja niistä saatu palkkio. Vaikka provisiopalkka oli suosittu palkitsemiskeino puhuttaessa yleisesti palkitsemisestä, ei se noussut esiin nimenomaisesti Powerin palkitsemiskeinona. Tämä johtuu osaltaan siitä, että provisio yhdistetään kyllä palkitsemiseen, mutta puhuttaessa Powerin palkitsemisestä haastateltavien mieleen tulevat harvemmin kuin kerran kuussa maksettavat rahalliset edut. Toisena Powerin keskeisenä keinona palkita työntekijänsä nähtiin kilpailukykyisten hintojen ylläpitäminen ja erilaiset alennuskampanjat. Tämän avulla haastateltavat kokivat pystyvänsä tarjoamaan asiakkailleen kilpailukykyisiä tuotteita ja vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin. Onnistuminen asiakastilanteessa oli tärkeää ja motivoivaa kuudelle haastateltavalle.

Palautteenanto, kehu ja kiitokset olivat edellä mainittujen palkitsemiskeinojen lisäksi ylivoimaisesti suosituin vastausvaihtoehto. Jopa seitsemän yhdeksästä haastateltavasti nimesi joko yhden tai useamman tavan kyseisestä kolmen joukosta. Palkitsevaa oli niin työ-kavereilta saatu palaute, kuin myös asiakkailta saatu palaute. Lähes kaikki kokivat, että palautetta tulee hyvä määrä, mutta sitä voisi saada myös useammin. Kolmasosa haastateltavista mainitsi vielä erikseen, että ylemmältä johdolta tulevia kehuja ja palautetta halutaisiin saada useammin.

Palautteen saamisen lisäksi useampi haastateltava vastasi palkitsevaksi asiaksi asiakastilanteesta onnistumisen. Palkitsevaa ei kuitenkaan ollut onnistuneen asiakaskohtaamisen johdosta generoituva ylimääräinen tienesti, vaan nimenomaan onnistumisen ja pätevyyden olon tunteminen, asiakkaan lähtiessä myymälästä tyytyväisenä. Lauri tiivistä asian hyvin haastattelussaan toteamalla:

”Myös työssä hyvin onnistuminen on palkitsevaa. En ajattele palkitsemista provision kautta, vaan enemmänkin sen kautta, että saan myytyä asiakkaalle hyvän tuotteen ja myyntitapahtuma on onnistunut.”

Onnistumisen tunteella on siis selvä yhteys myös Powerin hintapolitiikkaan, sillä sen koettiin helpottavan asiakastilanteesta onnistumista. Taru sanoi myös haastattelussaan, että on tärkeää asiakaskohtaamisen näkökulmasta, että Powerilla on hyvät ja laajat resurssit. Niiden avulla pystytään varmistamaan, että asiakkaan kanssa sovitut asiat ja tehdyt lupaukset pystytään toimittamaan aina. Ja vaikka eteen tulisi yllättäviä ongelmia, pystyy nekin ratkomaan saatavilla olevien resurssien ansiosta.

4.4 Aineettomien palkitsemistapojen vaikutus

Kysyttäessä aineettoman palkitsemisen tavoista, valtaosa haastateltavista osasi nimetä vähintään yhden aineettoman palkitsemisen keinon. Ylivoimaisesti suosituin vastaus oli palautteen saaminen, jota käsiteltiin jo edellisessä luvussa. Vain kaksi haastateltavaa eivät osanneet nimetä yhtäkään aineettoman palkitsemisen tapaa ja aineeton palkitseminen oli heille myös terminä täysin vieras. Haastattelun edetessä kuitenkin toinen näistä haastatelluista oivalsi aineettoman palkitsemisen termin sanoen:

”On se sinällään aineetonta palkitsemista, että sinä kehität itseäsi myyjänä, eli olet kiinnostunut ja se pitää sinua vireessä. Kun tiedät mistä puhut, olet itsevarmempi etkä ole henkisesti takamatkalla asioiden suhteen. Jos tuo on aineetonta palkitsemista niin se on ihan hyvä.”

Kolme haastateltavaa tarkensivat palkitsemisen teeman yhteydessä esiin nousutta keuhmista. Kysyttäessä aineettomasta palkitsemisesta, kehujen koettiin olevan erityisen palkitsevia, jos niitä saa suuremman joukon läsnä ollessa. Kaikki kolme haastateltavaa mainitsivat myös hyvien suoritusten esille nostamisen omana keinona motivoitua työstä. Tämä suoritusten esille nostaminen voi tapahtua esimerkiksi palaverissa tai sähköisen viestinnän kanavissa. Esimerkkeinä tällaisista kanavista nostettiin myymälän yhteinen WhatsApp-ryhmä ja yrityksen sisäinen viestinnän kanava Yammer. Ilari kiteyttääkin hyvin kaikkien kolmen haastateltavan ajatukset sanomalla:

”Kiitos-kanava on hyvä, niin voisiko tätä Yammerissa jotenkin viedä vielä eteenpäin. Jos joku suoriutuu hyvin, niin voisiko sitä nostaa jotenkin, että hieno homma, jatka samaan malliin. Vaikka kukaan ei sitä ääneen sano, niin kyllä kaikki kaipaavat sellaista pientä selkään taputtelua onnistumisen yhteydessä.”

Palautteen ja kehujen lisäksi aineettomiksi palkitsemistavoiksi nimettiin työssä onnistumisen tunne, kehittyminen työssä, ajanvietto ja tutustuminen työkavereiden kanssa esimerkiksi yrityksen järjestämissä juhlissa ja oman osaamisen esille tuominen. Yhteiset tapahtumat motivoivat useampaa haastateltavaa, mutta vallitsevan pandemiatilanteen takia tapahtumia ei ole pystytty pitämään, joten myös niiden merkitystä motivaatioon on vaikea mitata. Matti oli ainoa, joka toi asiakastilanteessa onnistumisen tunteen esiin nimenomaan aineettoman palkitsemisen yhteydessä, vaikka useampi haastateltava puhuikin siitä yleisesti palkitsemisen yhteydessä. Matti sanoi haastattelussaan seuraavaa:

”Mä saan ainakin palkitsemista siitä, että asiakkaalle tulee hyvä mieli. Siitä, että asiakas löytää oikean tuotteen. En ole aikaisemmin aineetonta palkitsemista miettinyt, mutta se on varmaan se, minkä takia tätä työtä tehdään, että osaa auttaa asiakasta”

Yhdelle haastateltavista oli jäänyt kirkkaana mieleen, kun häntä pyydettiin toiseen Powerin myymälään kertomaan omasta vahvuusalueestaan ja hän pääsi niin sanotusti kouluttamaan myös muita myyjiä. Tämä osoitti hänelle arvostuksen tunnetta ja sitä, että hänen hyvä työnsä on huomioitu myös ulkopuolisten toimesta. Siitä huolimatta, etteivät haastateltavat osanneet nimetä laajalti aineettoman palkitsemisen keinoja, olivat ne heille kuitenkin tuttuja, ja haastateltavat osasivat kertoa eri aineettoman palkitsemisen keinosta, heiltä niistä erikseen kysyttäessä.

Kehittymismahdollisuuksien koettiin olevan erittäin hyviä työpaikalla kysyttäessä niistä erikseen. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan maininnut itse kehittymismahdollisuuksia palkitsemisen tai aineettoman palkitsemisen yhteydessä. Seitsemän haastateltavaa nimesivät Powerin tarjoamat koulutukset hyviksi keinoiksi kehittyä työssään. Niin sisäiset- kuin myös tuotevalmistajien koulutukset olivat suosittuja haastateltavien keskuudessa. Erilaisia koulutuksia on helppo löytää ja niitä on haastatteluiden perusteella tarjolla hyvin laajasti. Powerin omiin koulutuksiin liittyen erityishuomion kolmelta haastateltavalta saivat Norjassa, yrityksen emoyhtiön kotimaassa, järjestettävät koulutukset. Ne on koettu todella mielenkiintoisiksi ja palkitseviksi.

Perinteisten tuotekoulutuksien lisäksi muutamassa haastattelussa tunnistettiin myös Talent-ohjelma, jonka avulla työntekijä voi kehittää omia valmiuksiaan toimia tulevaisuudessa esimerkiksi myymäläpäällikkönä tai apulaismyymäläpäällikkönä. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että ohjelmaan hakeakseen tulisi olla motivoitunut ja ymmärtää itse ohjelmaan mukaan. Talent-ohjelma tuli yhdessä haastattelussa esiin kehittymismahdollisuuksien yhteydessä ja toisessa etenemismahdollisuuksista puhuttaessa.

Etenemismahdollisuuksista osattiin haastatteluissa kertoa paljon heikommin kuin kehittymismahdollisuuksista. Talent-ohjelman lisäksi ei osattu nimetä yhtäkään selvää etenemiskeinoa. Kukaan ei tunnistanut mitään niin sanottua virallista, kaikkien tiedossa olevaa reittiä, jota seuraamalla myyjällä olisi mahdollisuus edetä urallaan. Eivät edes ne haastateltavat, jotka ovat edenneet jo osastovastaaviksi. Ilari sanoikin haastattelussaan osuvasti:

”Jos ajatellaan perusmyyjää lattialla, niin kyllä se varmaan miettii, että mitähän mun pitäisi tehdä oikein. Onko se aina se, että on ykkösmyyjä vai teetkö jotain muita asioita oikein. Mun mielestä asiaa ei tuoda tarpeeksi esiin. Olisihan se hienoa, että olisi joku sellainen, mikä antaisi vähän osviittaa et mihin pitäisi keskittyä. Myös miten voi päästä toimistohommiin eikä vaan myymälässä eteenpäin.”

Haastatteluista kävi ilmi, että esimerkiksi osastovastaavan paikan vapautuessa on usein myymäläpäällikön päätettävissä, kuka myymälän myyjistä olisi sopiva täyttämään tuon tyhjän työtehtävän. Myyjien kiinnostusta ei ainakaan haastateltavien omien kokemusiansa perusteella kartoiteta ennakkoon, ainakaan yleisesti. Myyjän omissa käsissä olevat mahdollisuudet ovat siis hyvin rajatut. Lisäksi etenemismahdollisuudet ovat rajatut omaan myymälään, sillä esimerkiksi vapautuvista osastovastaajan paikoista ei yrityksen sisäisesti pääsääntöisesti ilmoiteta haastateltavien kokemusten mukaan. Haastatellut kokivat, että myyjä voi itsenäisesti ilmoittaa mielenkiinnostaan työtehtävää kohtaan ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, mikäli on kiinnostunut etenemään. Kuitenkin, kuten Ilarin haastattelusta kävi ilmi se, millaista työnjälkeä mahdolliselta osastovastaavalta odotetaan, on epäselvää. Yhden osastovastaavan haastattelussa tämä tuli hyvin esiin:

”Muiden osastojen osastovastaavat ja sitten myymäläpäällikkö miettivät, että kuka olisi myyjistä paras siihen pestiin (osastovastaavaksi) ja just multa kysyttiin, että olisinko mä kiinnostunut siitä hommasta. Sen kautta oikeastaan, päädyin osastovastaavaksi. En ollut aluksi ihan varma vielä, että haluanko mennä siihen tai osaanko tämän homman.”

Myös itse työhön ja työn sisältöön pystytään haastatteluiden perusteella vaikuttamaan hyvin. Jokainen toi esiin, kuinka he pystyvät toivomaan työvuoroja vapaaksi ja toiveet myös aina toteutetaan. Poikkeuksina oli tietyt kiireiset päivät, mutta tätä ei koettu ongelmaksi. Työvuorojen joustavuus koettiin todella tärkeäksi, vaikei sitä pidettykään palkitsemisen keinona.

Työvuorojen lisäksi suurin osa kertoi haastattelussaan, että työhön pystyy vaikuttamaan päättämällä itse, mitä osastolla tekee. On myyjän itsensä päätettävissä, mihin hän panostaa työpäivän aikana. Se voi olla esimerkiksi tietyn artikkelin myyntiin panostamista tai osaston hyllyjen järjestelemistä. Vapaus päättää omasta työntavasta koettiin luottamuksen ja arvostuksen osoittamiseksi. Eräs haastateltavista toi vapauden ja luottamisen merkityksen esiin sanomalla:

”Tietyllä tapaa firman politiikka myyjiä kohtaan, se että myyjällä on 100 % mandaatti tehdä päätöksiä lattialla ja se päätöksenteon salliminen on myös tavallaan palkitsemista, että meihin luotetaan, että me osataan tehdä viisaita ja taloudellisesti hyviä päätöksiä.”

4.5 Motivaation lähteet

Kuten aikaisemmin on todettu, haastateltavia motivoivat pitkälti samat asiat, jotka he kokivat myös palkitsemisen keinoiksi. Motivaation lähteeksi nousivat esiin haastatteluissa muun muassa taloudellinen palkitseminen, erilaiset kilpailut, myyntitilanteessa onnistuminen, hyvä työporukka, kehu, uuden oppiminen, vastuu ja työpäivien erilaisuus. Työpäivien erilaisuudella tarkoitetaan sitä, että eri asiakkailta on eri tarpeita, joten jokainen työpäivä poikkeaa edellisestä eikä ole koskaan samanlainen. Kilpailuiden osalta haastateltavia motivoivat kaksi eri asiaa. Yhtäältä motivaattorina toimii kilpailuissa menestymisestä saatava rahallinen palkinto, mutta toisaalta pelkää se, että pääsee kilpailemaan muita työntekijöitä ja osastoja vastaan. Pienet osastojen väliset kisailut nähtiin hyvänä tapana nostattaa yhteishenkeä.

Yhdeksästä haastateltavasta neljä mainitsivat rahallisen palkitsemisen motivaattorina. Näistä neljästä kuitenkin vain yksi koki rahan pääsääntöiseksi motivaation lähteeksi, kun taas kolme muuta sanoivat sen vain olevan syy, miksi työssä käydään. Näitä kolmea haastateltavaa motivoi aineellisen palkitsemisen lisäksi esimerkiksi hyvä työporukka, asiakkaiden kanssa työskentely ja osaston yhteiset tavoitteet. Yksi haastateltavista sanoikin seuraavalla tavalla:

”Tän pitää olla kivaa tekemistä ja olemista ja mulla onkin kivaa olemista ja tekemistä. Tehdään töitä mukavien ihmisten kanssa. Tietenkin pitää myös muistaa se raha siinä taustalla. Siitä pitää tietenkin pitää huolta.”

Palautteenanto ja kehu tunnistettiin hyvin aineettoman palkitsemisen keinoiksi, mutta ne olivat myös yleisin motivaation lähde. Motivoivaksi palautteeksi haastateltavat kokivat niin työkavereilta, kuin myös asiakkailta saadun palautteen. Hyvä esimerkki, jossa käy ilmi asiakkaan antaman palautteen merkitys motivaation kannalta tuli esiin Oton haastattelussa. Kysyttäessä häntä tällä hetkellä motivoivista asioista vastasi hän seuraavaa:

”Jos saat sillä tavalla hyvän kaupan tehtyä ja sille asiakkaalle hyvän mielen ja siitä hyvän palautteen asiakkaalta, että meillä meni tämä kauppa maaliin. Asiakas on tyytyväinen ja minä olen tyytyväinen. Minäkin olen saanut jonkinlaisen palkkion siitä myyntityöstä. Asiakas kiittää hyvästä palvelusta niin siitä tulee hyvä fiilinki”

Palaute nähtiin myös esimiehen tärkeimpänä motivoimisen keinona. Kysyttäessä esimiehen keinoja motivoida alaisiaan, haastateltavista jopa seitsemän henkilöä kokivat, että selkein motivoimisen keino on palautteen antaminen. Palautteen antamisen lisäksi tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen tulivat useammassa haastattelussa esiin. Palautteenantoa pidettiin todella tärkeänä tapana motivoida, sillä se kertoo työntekijälle, kuinka hyvin

hän on pärjännyt ja miten omaa toimintaansa voisi vielä kehittää. Palautetta myymäläpäälliköiltä saa vähintään kerran kuussa, jolloin käydään edellisen kuukauden asiat läpi. Tämä koettiin toimivana ja myymäläpäälliköiltä toivottiinkin hieman syvällisempää palautetta, kuin mitä muilta työkavereilta voi saada. Tämä tuli hyvin esiin yhdessä haastattelussa, jossa haastateltava sanoi:

”Tosi tärkeää, että myymäläpäällikkö huomioi ihmisenä, eikä vain sano että ”hyvin menee”. Meillä on paljon henkilöitä töissä, mutta välissä olisi hyvä ihan jututtaa. Se on omasta mielestäni esimiehen tärkein tehtävä, kun tämä on kuitenkin fiilispeliä, niin se fiilis jotenkin saada pidettyä yllä.”

Palautteen saamisen lisäksi suosittu vastaus motivaatiota kysyttäessä oli hyvä työilmapiiri ja työkaverit. Tämä vastaus tuli yhteensä neljässä eri haastattelussa esiin, ja lukeutui haastateltavien tämän hetken suurimpiin motivaattoreihin. Liisa toi asian selkeästi haastattelussaan esiin:

”Tosi paljon vaikuttaa itsellä yhteishenki ja fiilis työhön. Osastolla ja ylipäätään. Jos on sellainen hyvä fiilis kaikilla, kaikki tekee hyvin ja näin, niin se tuntuu et itsellä ainakin parantaa suoritusta. Varsinaisesti raha ei itsessään vaikuta ihan älyttömästi.”

Hyvä yhteishenki koettiin tärkeäksi ja haastatteluissa nousi esiin myös se, että työkavereiden kanssa on tärkeä pystyä keskustelemaan myös työpaikan ulkopuolisista asioista. Yhteishenkeä nostattaviksi asioiksi koettiin esimerkiksi osastolle asetetut yhteiset tavoitteet, joiden saavuttaminen johtaa yhteiseen palkintoon ja kilpaileminen muita osastoja vastaan. Palkkio tavoitteen saavuttamisesta voi olla esimerkiksi osaston yhteistä tekemistä, eikä niinkään rahallista palkitsemista.

Kausiluonteiset myyntikilpailut, koulutukset, provisio ja kilpailukykyiset hinnat nousivat haastatteluissa esiin kysyttäessä erikseen, millä keinoilla Power yrityksenä palkitsee myyjään. Kolmessa haastattelussa nousi lisäksi matala organisaatorakenne yhtenä Powerin motivointikeinona. Tuotepäälliköiltä saadut vinkit koettiin arvokkaaksi. Haastatteluissa koettiin, että ylemmät toimihenkilöt ovat toimitusjohtajaan asti hyvin helposti lähestyttävissä, vaikka heiltä paikoittain kaivataankin enemmän hyvien suoritusten huomioimista. Anton sanoi haastattelussaan:

”Minä ainakin tykkään yrityksessä, kun on lyhyt organisaatio toimitusjohtajaan asti ja kaikkien kanssa pystyy juttelemaan ja soittelemaan jos on jotain asiaa. Kommunikaatio pelaa hyvin myös ylöspäin.”

4.6 Yhteenveto

Kysyttäessä palkitsemisen kokonaisuudesta esiin nousivat niin aineellisen- kuin myös aineettoman palkitsemisen keinot. Aineellisista palkitsemiskeinoista haastateltavat nimesivät provision ja myyntikilpailuiden palkkiot. Huomionarvoista aineellisen palkitsemisen

osalta voidaan pitää sitä, ettei aikapalkkaa tuotu haastatteluissa esiin palkitsemisen muotona. Aineettomista palkitsemiskeinoista haastateltavat nimesivät varsinkin palautteenannon ja kehujen saamisen palkitsemisen muodoksi.

Haastateltavat kokivat, että Power yrityksenä palkitsee työntekijöitään provision lisäksi erilaisten myyntikilpailuiden avulla. Myös Powerin kilpailukykyiset hinnat ja hyvät tarjoukset koettiin palkitsemisen keinona, sillä niiden avulla myyjä kokee omaavansa hyvät resurssit asiakastilanteessa onnistumista varten. Vain yksi haastateltava koki henkilöstöedut- ja alennukset Powerin palkitsemiskeinona.

Vain yksi haastateltava yhdeksästä ei osannut nimetä yhtään aineettoman palkitsemisen keinoa, niistä erikseen kysyttäessä. Aineettoman palkitsemisen keinoista tunnistettiin parhaiten palautteen ja kehujen saaminen. Myyntitilanteessa onnistuminen ja uusien asioiden oppiminen nähtiin myös aineettomana palkitsemisenä. Myös muista aineettoman palkitsemisen keinoista kuten etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista ja omaan työhön vaikuttamisesta osattiin kertoa laajasti niistä erikseen kysyttäessä. Haastateltavat eivät kuitenkaan itse tuoneet näitä asioita aineettoman palkitsemisen keinona.

Haastateltavista neljä nosti motivaation lähteeksi rahallisen palkitsemisen. Heistäkin kuitenkin kolme kertoi sen olevan vain perussy työn tekemiselle, eikä pääsääntöinen motivaation lähde. Palkitsemisen keinoiksikin tunnistetut kilpailut, palaute ja kehu olivat myös monen haastateltavan motivaation lähteitä. Yleisesti voidaan todeta, että ne asiat, jotka motivoivat haastateltavia myös tunnistettiin palkitsemisen keinoiksi.

5 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää aineettoman palkitsemisen vaikutus myyjän motivaatioon ja luoda kokonaiskuva toimeksiantajayrityksen nykyisistä motivointi- ja palkitsemiskeinoista. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla ja sitä analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset tutkimuskysymyksen näkökulmasta viitekehykseen peilaten.

Lisäksi tässä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimus päätetään pohtimalla johtopäätöksiä ja esittämällä jatkokysymyksiä tulevaisuuden varalle. Viimeisenä asiana tässä luvussa tutkija käy läpi koko prosessia ja tarkastelee omaa oppimistaan prosessin aikana.

5.1 Tulosten pohdinta

Tutkimuskysymyksen näkökulmasta keskeisimpänä tuloksena voidaan pitää sitä, että aineettoman palkitsemisen keinot motivoivat myyjä enemmän, kuin aineellisen palkitsemisen keinot. Aineettoman palkitsemisen keinoja osattiin nimetä aineellisia keinoja paremmin, ja ne koettiin motivoivan myös useammin. Parhaimmiksi motivaattoreiksi koettiin palaute, myyntitilanteessa onnistuminen ja hyvä työporukka. Vain yksi haastateltava nimesi aineellisen palkitsemisen lähtökohtaiseksi motivointikeinokseen ja vain neljä haastateltavaa yhteensä nimesivät rahan työssäkäynnin taustatekijäksi.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat pääasiassa linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Nieminen ja Tomperi (2008, 37) toteavat, että myyntikilpailut ja muut rahalliset palkkiot vaikuttavat ulkoiseen motivaatioon ja motivoivat tehokkaasti lyhyellä aikavälillä. Tämä näkyi myös tutkimuksessa, sillä useampi oli nostanut myyntikilpailut motivaationsa lähteeksi. Useampi haastateltava kuitenkin totesi, että nämä kilpailut eivät voi olla jatkuvia motivaation ylläpitämiseksi. Myyntikilpailuita ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa koettu motivoiviksi vain rahallisten palkkioiden johdosta.

Martela ja Jarenko (2014, 30) toteavat, että työntekijä on vahvimmillaan ollessaan osana isompaa ja turvallista joukkoa. Tämä ryhmään kuuluminen liittyy keskeisesti itseohjautuvuusteorian mukaiseen perustarpeeseen, yhteenkuuluvuuteen. Yhteenkuuluvuuden vaikutus motivaatioon näkyi selvästi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Liukkonen ym. (2002, 90) lisäävät, että työntekijöiden löytäessä yhteisiä tavoitteita synnyttää se voimakkaan ryhmätunteen ja työntekijät myös kannustavat toisiaan enemmän. Tämä näkyi tutkimuksessa sillä, että useampi haastateltava nimesi osaston yhteiset tavoitteet ja kilpailut motivoiviksi tekijöiksi. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tärkeää on myös työkavereiden

kanssa keskusteleminen arkisistakin asioista. Kilpailu toimii siis hyvänä ryhmän yhteisen tavoitteen asettajana. Ylikorkala ym. (2018, 54) kuitenkin muistuttavat, että jos työntekijä joutuu valitsemaan yhteisten tavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden väliltä, päätyy hän lähes poikkeuksetta panostamaan henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tämän perusteella voidaan päätellä, että vaikka kilpailut lukeutuvatkin usein aineellisen palkitsemisen keinoksi, niistä saatavien palkkioiden takana motivoivat ne haastateltavia myös aineettomien palkitsemiskeinojen kautta.

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan muun muassa palkka, työilmapiiri ja ihmissuhteet ovat työpaikan hygieniatekijöitä. Hygieniatekijöiden avulla pystytään vähentämään tyytymättömyyttä, mutta ei pystytä lisäämään motivaatiota. Motivaatiotekijöitä ovat teorian mukaan esimerkiksi saavutukset, henkilökohtainen kasvu, tunnustukset ja eteneminen uralla. (Sinokki 2016, 105–106.) Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palkka nimenomaan on hygieniatekijä työpaikalla, sillä sitä ei koettu motivoivaksi ja palkka koettiin vain asiana, jonka takia työssä käydään. Saavutukset, menestyminen ja tunnustukset puolestaan osoittautuivat myös tämän tutkimuksen perusteella motivaatiotekijöiksi, ja haastattelijat nimesivätkin kyseisiä asioita heitä motivoiviksi asioiksi. Huomattavana erona kaksifaktoriteoriaan voidaan kuitenkin pitää työpaikan ilmapiiriä ja ihmissuhteita. Kaksifaktoriteorian mukaan niiden avulla ei ole mahdollista lisätä työntekijän motivaatiota, mutta tämä tutkimus on osoittanut, että työilmapiiri ja työkaverit toimivat ehdottomasti motivaatiotekijöinä työpaikalla, kuten juuri edellä todettiin. Jopa neljä haastateltavaa kertoi tämän hetken tärkeimmäksi motivaation lähteekseen hyvän työilmapiirin.

Tutkimus oli linjassa itseohjautuvuusteorian kanssa yhteenkuuluvuuden lisäksi myös kahden muun perustarpeen osalta. Salmela-Aron & Nurmen (2017, 110) mukaan ihminen voi kokea kyvykkyyttä, kun työtehtävät ovat hänelle tarpeeksi haastavat ja vastaavat hänen osaamistaan. Martela & Jarenko (2014, 29) jatkavat, että ihminen nauttii sellaisen tehtävän tekemisestä, jossa hän on hyvä. Tutkimuksessa kyvykkyyden merkitys näkyi siinä, että monelle haastateltavalle oli tärkeää onnistua myyntitilanteessa ja tarjota asiakkaalle mahdollisimman hyvää ja ammattitaitoista palvelua. Tästä syystä myös Powerin koulutukset koettiin tärkeiksi.

Liinalaakso ym. (2016, 41) toteavat, että itsensä kehittämisen kannalta on tärkeää saada myös palautetta, jotta työntekijä tietää miten työstä on suoriutunut. Hakonen & Nylander (2015, 39) jatkavat, että palaute nousee usein tärkeäksi asiaksi kysyttäessä työntekijöiltä heidän mieluista palkitsemiskeinoansa. Palaute nousikin myös tässä tutkimuksessa ylivoimaisesti tärkeimmäksi motivaation lähteeksi ja se oli tunnistetuin aineettoman palkitsemisen keino. Vaikka palautetta koettiin saavan pääsääntöisesti sopivan määrän, lähes kaikki

olisivat halunneet saada sitä vielä lisää. Asiakkailta ja työkavereilta tullut palaute koettiin mielekkääksi ja esimiehen palautteen haluttiin olevan hieman syvällisempää ja yksilöidym-
pää.

Haastateltavat toivat esiin myös sen, että heille on mielekästä, kun kukaan ei ole jatku-
vasti tarkkailmassa heidän toimintaansa. Tämä on myös linjassa aiemman tutkimuksen ja
itseohjautuvuusteorian kanssa. Esimiehen on helppo romuttaa työntekijänsä autonomian
tunnetta. Yksi keino on esimerkiksi jatkuva tekemiseen puuttuminen ja tiukka kontrolli.
(Martela & Jarenko 2014, 29.) Autonomia ja vapaus tehdä omatoimisia päätöksiä myymä-
lässä koettiin haastatteluissa myös todella tärkeäksi.

Vaikka palkitseminen olisi kuinka hyvällä tasolla, menee se hukkaan, jos työntekijät eivät
tunne palkitsemisen keinoja, tai niistä ei ole heille kerrottu (Ylikorkala ym. 2018, 96). Ai-
neettomien palkitsemistapojen kirjaaminen osaksi palkitsemisstrategiaa lisäksi edesauttaa
niiden käyttämistä (Hakonen & Nylander 2015, 36). Kuten useamman kerran on tutkimuk-
sen aikana todettu, palkitsemisen keinoista osattiin kertoa, mutta niitä ei tunnistettu palkit-
semisen keinoiksi. Tämän voi selittää sillä, että palkitsemiskeinoja ei käydä yrityksen toi-
mesta työntekijöiden kanssa läpi. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkitsemis-
keinoista ei viestitä ja niiden tunnistaminen jääkin usein työntekijän omalle vastuulle.
Tämä koskee pääsääntöisesti aineettoman palkitsemisen keinoja, mutta myös aineellisten
palkitsemisen keinoista viestimisessä on kehitettävää. Viestinnän puute konkretisoitui hy-
vin kahdessa haastattelussa. Toinen haastateltava oli yllätynyt, kun oli saanut lahjakortin
myytyään tiettyä tuotetta yli tavoitteen, ja toinen haastateltava ei ollut tiennyt henkilökunta-
edusta ostaessaan uutta uunia itselleen.

5.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen perusteella ensisijaisena kehitysehdotuksena tutkija suosittelee selkeän pal-
kitsemiskeinojen listaamisen. On hyvä listata niin aineettoman palkitsemisen, kuin myös
aineellisen palkitsemisen keinoja. Tämän jälkeen on hyvä varmistua, millä tavoin näistä
keinoista viestitään tällä hetkellä ja millä keinoin viestintää voisi kehittää. On lisäksi tärkeä
tietää, millaisia etuja työntekijät edes haluavat, jotta resursseja ei tarvitsisi käyttää tarpeet-
tomien etujen tarjoamiseen. Eri palkitsemistapojen vaikutusta motivaatioon on hyvä seu-
rata, ja tiedustella työntekijöitä tasaisin väliajoin esimerkiksi henkilöstökyselyiden ohessa.

Palaute nousi tutkimuksessa tärkeimmäksi aineettoman palkitsemisen keinoksi. Palaut-
teen merkitystä on hyvä korostaa esimiesten koulutuksissa ja tuoda esiin erilaisia palaut-
teenantokeinoja. Palautteenantokulttuurin luominen osastolle on myös tärkeää, jotta pa-
lautetta voi vastaanottaa ja antaa matalalla kynnyksellä. Useat haastateltavat nostivat

esiin myös halun saada palautetta koko osaston kesken ja tämä olisi osastovastaavan myös tärkeä huomioida.

Suurin osa haastattelihoista arvostivat palautteen saamista ja painottivat etenkin kehujen merkitystä. Kehujen saaminen suuremman joukon edessä koettiin mieleiseksi. Kuitenkin vain kaksi haastateltavaa osasi nimetä sisäisen viestintäkanavan Yammerin ryhmän, jossa julkaistaan esimerkiksi asiakkaan antamia kehuja julkisesti. Kanavan olemassaolosta on tutkimuksen perusteella hyvä muistuttaa työntekijöitä ja kannustaa työntekijöitä kanavan käyttöön, jotta julkiset kehut voivat motivoida mahdollisimman montaa työntekijää. Lisäksi useampi haastateltava toivoi palautetta ja huomiota myös ylemmiltä toimihenkilöiltä, joten kanavan käyttöä myös tässä tarkoituksessa voisi tarkastella.

Koulutukset koettiin haastatteluiden perusteella tärkeiksi ja motivoiviksi. Koulutuksissa voisi kuitenkin hyödyntää myös myyjien osaamista. Esimerkiksi, jos joku myyjä on menestynyt pitkään tietyn asian myymisessä, voisi hän olla mukana koulutusvideossa kertomassa henkilökohtaisia vinkkejä. Tällä tavoin yritys voisi myös osoittaa arvostuksensa menestyvää myyjää kohtaan, ilman rahallista korvausta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kaikissa tutkimuksissa tulisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Perinteisesti luotettavuutta on tarkasteltu mittaustulosten toistettavuutta tarkoittavalla reliabiliteetilla ja validiteetilla, jolla viitataan tutkimusmenetelmän kykyyn mitata haluttuja asioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet on koettu koskevan lähinnä kvantitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä nämä käsitteet onkin pitkälti korvattu luotettavuutta arvioitaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–161.) Lincoln & Guba (1984, 300) tarkastelevat laadullisen tutkimuksen luottamuksellisuutta jakamalla luotettavuuden kriteerit neljään osaan: uskottavuus (engl. credibility), siirrettävyys (engl. transferability), riippuvuus (engl. dependability) ja vahvistettavuus (engl. confirmability).

Uskottavuutta voidaan lisätä sillä tavalla, että tutkija on perehtynyt aiheeseen, pystyy suodattamaan epäolennaisen datan pois ja kerää dataa samasta aiheesta useista eri lähteistä. Riippuvuuden tarkoitus on vähentää ulkopuolisten asioiden vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen. Tämä on mahdollista toteuttaa mahdollisimman tarkalla raportoinnilla ja dokumentoinnilla. Siirrettävyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, ovatko tulokset siirrettäviä sellaisenaan toiseen kontekstiin. Myös siirrettävyys vaatii tarkkaa dokumentaatiota. (Lincoln & Guba 1984, 300–318.) Tämä on pyritty varmistamaan tässä tutkimuksessa haastatteluiden tarkalla litteroinnilla ja tutkimuksen välivaiheiden läpinäkyvyydellä. Vahvistettavuudella Lincoln & Guba (1984, 318–324) tarkoittavat sitä, että tulokset ovat loogisia ja ne

on liitetty kerättyyn aineistoon. Tutkimuksen tuloksia on analysoitu ja pohdittu viitekehyyseen peilaten, vahvistettavuuden varmistamiseksi.

Tutkimuksen laatu ja eettisyys kulkevat käsi kädessä ja voidaanakin todeta, että jos tutkimus ei ole eettisesti kestävä, ei se voi myöskään olla luotettava (Tuomi & Sarajärvi 2018, 182). Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut ovat myös sidoksissa toisiinsa. Hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen on vaatimus uskottavuuden täyttymiselle. Hyviä tieteellisiä käytäntöjä ovat muun muassa rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, eettisesti kestävät tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmät, muiden tutkijoiden saavutusten huomiointi ja tutkimuksen suunnitteleminen, toteuttaminen ja raportointi vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimuksen tekijä vastaa itse tutkimuksen rehellisyydestä ja hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamisesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–151.)

Tätä tutkimusta tehtäessä eettisyys ja hyvät tieteellisen käytänteet on otettu huomioon tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Viitekehys on rakennettu käyttäen aiheeseen sopivaa kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Viitekehystä tehtäessä on pyritty aina löytämään alkuperäiset lähteet, jotta alkuperäinen tutkija saa huomion. Kaikkiin lähteisiin on viitattu tarkoituksenmukaisella tavalla ja omat ajatukset on selvästi eroteltu. Lisäksi kaikki tutkimuksen vaiheet on kuvattu mahdollisimman yksityiskohtaisesti, kuten hyvään tieteelliseen tapaan kuuluu.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa avaamalla tarkasti tutkimuksen tekotavat ja välivaiheet (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Tähän on tämän tutkimuksen osalta kiinnitetty erityisesti huomiota ja tutkimuksen vaiheet on tuotu mahdollisimman yksityiskohtaisesti esiin. Tutkimuksen aineiston keräämisestä, haastattelujen sopimisesta ja toteuttamisesta ja tekotavoista on pyritty kertomaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

Kaikkiin tutkimuksiin ja haastatteluihin liittyy eettisiä ratkaisuja, jotka voivat olla hyvinkin monitahoisia. Haastatteluiden osalta eettiset kysymykset voivat liittyä esimerkiksi tutkimuksen tarkoitukseen, haastatteluissa annettujen tietojen luottamuksellisuuteen, suostumukseen ja yksityisyyteen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 19–20.) Tämä on huomioitu haastatteluiden osalta olemalla haastateltaviin ajoissa yhteydessä ja kysymällä heidän mahdollisuuttaan osallistua. Tutkimuksen teemat on tuotu haastateltaville esiin. Tämän tutkimuksen osalta myymäläpäälliköillä oli iso rooli viestin ja tutkimuksen tarkoituksen jakamisessa, sillä juuri myymäläpäälliköt valitsivat haastateltavat ja kertoivat heille tutkimuksesta ensimmäisen kerran. Tutkimuksen tarkoitus tuotiin vielä esiin jokaisen haastattelun alussa

ja painotettiin haastatteluiden luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä. Anonymiteetti on säilytetty läpi prosessin käyttämällä keksittyjä nimiä silloin, kun niille on ollut tarvetta. Haastattelut on lisäksi suoritettu erillisissä tiloissa myymälöiden sisällä, jotta haastateltavat olisivat mahdollisimman tutussa ja rauhallisessa ympäristössä. Haastatteluiden osalta tutkija kokee, että tutkimuksessa on toimittu eettisesti ja luottamuksellisesti.

5.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimuskysymykset

Tutkimuksen tulosten pohdinnan ja luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelun jälkeen opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena. Opinnäytetyö onnistui vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen ja aineettoman palkitsemisen vaikutus ilmenee selkeästi. Pidän tutkimusta myös luotettavana ja eettisenä ja koen, että tutkimus on saavuttanut tavoitteensa.

Uskon, että tutkimus antaa toimeksiantajalle hyvän yleiskuvan palkitsemisen nykytilasta ja aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon. Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimustuloksia välittömästi omassa toiminnassaan kehitysehdotusten ja tulosten pohdinnan pohjalta. Koen, että tutkimus on päässyt tavoitteeseensa myös tältä osin.

Motivaatio ja palkitseminen ovat monijakoisia asioita, ja jokainen kokee ne omalla tavallaan. Tutkimuksen kohderyhmää voisi laajentaa ja toteuttaa tämän tutkimuksen kaikille työntekijöille, esimerkiksi kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Jatkotutkimuksissa voisi myös selvittää esimerkiksi aineettoman palkitsemisen merkitystä vertailemalla kokeneita ja aloittelevia myyjiä keskenään. Aineettomien palkitsemiskeinojen vaikutusta voitaisiin lisäksi tutkia lineaarisesti, eli tarkastella niiden vaikutusta pidemmältä aikaväliltä. Tällä tavoin voidaan selvittää, onko joihinkin tiettyihin palkitsemiskeinoihin panostamisella selvää yhteyttä motivaation muutokseen.

5.5 Oma oppiminen

Olen oppinut opinnäytetyöprosessin aikana valtavasti erilaisia asioita. Tämä on ylivoimaisesti suurin projekti, mitä olen koulu-urallani kohdannut. Tästä syystä opinnäytetyö on toiminut oivallisena oppimisen mahdollistajana. Tarkoitukseni on hakea tulevaisuudessa opiskelemaan maisteriksi ja olen miettinyt paljon kykyäni suoriutua pro gradu -tutkielmasta. Tämä opinnäytetyö antaa minulle uskoa siihen, että jos tulevaisuudessa pro gradun tekeminen tulee ajankohtaiseksi, olen siihen paljon valmiimpi.

Tiesin ennen opinnäytetyön aloittamista, että minulla tulisi olemaan ongelmia aikatauluttamisen suhteen. Se on ollut aina minun suurin kehittämisen kohteeni opiskelussa. Lähes alusta alkaen olin aikatauluani jäljessä, mutta olen iloinen, että olin kuitenkin laatinut sen.

Siitä huolimatta, että olin aikatauluani perässä, sain tehtyä työn ajallaan ja olen ylpeä siitä. Voin myös todeta, että haastattelut olivat hyvä aineistonkeruumenetelmä myös tästä aikataulullisesta syystä. Sillä haastatteluista piti sopia erikseen ja ne myös piti toteuttaa sovittuna aikana, antoi se selviä takarajoja esimerkiksi viitekehysten osalta ja vei tekemistä paljon eteenpäin.

Opin myös paljon tietenkin tutkimuksen aiheista. Aineeton palkitseminen on kiinnostanut minua koko työurani ajan, sillä en ole ikinä kokenut aineellista palkitsemista motivaationi lähteenä. Oli todella mielenkiintoista opiskella erilaisia motivaatioteorioita ja syventyä siihen, miten motivaatio voi ylipäänsä ihmisessä herätä. Myös palkitseminen on kokonaisuudessaan paljon laajempi käsite, kun mitä olin osannut odottaa. Päällimmäisenä asiana tutkimuksesta mieleeni jäi se, että motivaation ja palkitsemisen osalta on niin monta mielipidettä ja ajatusta, kuin maapallolla on ihmisiä. Uskon, että kysymykset näiden teemojen ympärillä tulevat aina muuttumaan eri arvojen ja aatteiden mukana, joten näitä teemoja on varmasti mielenkiintoista seurata myös tulevaisuudessa.

Jos saisin tehdä opinnäytetyön alusta, niin sisällön osalta tekisin luultavasti asiat samalla tavalla. Olisin kuitenkin pilkkonut opinnäytetyön vielä pienempiin asiakokonaisuuksiin, joiden kautta työtä olisi ollut jouhevampi tehdä. Olen kuitenkin tyytyväinen itseeni ja työn tulokseen. Opinnäytetyö on myös osoittanut itselleni sen, että kirjallinen ulosantini on kehittynyt edellisen kolmen vuoden aikana. Äidinkieleni ei ole suomi, eikä akateeminen kieli luonnistunut itseltäni ammattikorkeakoulun alussa. On ollut mielenkiintoista huomata myös kielitaidon ja etenkin kirjoitustaidon kehittymistä.

Harmillisesti viimeinen kouluvuosi on tullut vietettyä pääsääntöisesti omassa huoneessa työpöydän äärellä, eikä kirjastoonkaan ole pystynyt menemään vallitsevan koronatilanteen takia. Tästä huolimatta olen iloinen ja tyytyväinen, että voin päättää ammattikorkeakouluopintoni tämän työn myötä.

Lähteet

Abulof, U. 2017. Introduction: Why We Need Maslow in the Twenty-First Century. *Society*, 54, 6, s.508-509.

Behavioral Sciences Research Press. 2019. New Research Asks: "What Motivates Salespeople to Sell More? "Differences Based on Fear and Career Goal Clarity. Luettavissa: <https://www.adeptus.fi/hubfs/Final%20Press%20Release%20Helsinki%20April%202019.pdf> Luettu: 7.5.2021

Cherry, K. 2021. The 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760> Luettu: 24.4.2021

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, 4, s. 227–268.

Duunitori 2020. Rakentava palaute on arvokas lahja – 5 tapaa, joilla paketoit sen fiksusti. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rakentava-palaute-arvokas-lahja> Luettu: 30.3.2021

Hakonen, A. 2016. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Luettavissa: <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/> Luettu: 15.3.2021

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki

Herzberg, F. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65, 5, s.109–120.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Huttu, T. 2016. 5 yksinkertaista tapaa motivoida työntekijäsi. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/blogi/5-yksinkertaista-tapaa-motivoida-tyontekijoitasi/> Luettu: 19.4.2021
- Ilmakangas, V. 2018. Mistä motivaation puute johtuu ja miten sitä voi korjata. Luettavissa: <https://valmennustrio.fi/hyvinvointia-luomassa/mista-motivaation-puute-johtuu-ja-miten-sita-voi-korjata/> Luettu: 23.4.2021
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kuijk, A. 2018. Herzberg Two Factor Theory of Motivation. Luettavissa: <https://www.toolshero.com/psychology/two-factor-theory-herzberg/> Luettu: 26.4.2021
- Kuntatyönantajat. Palkkaus. Luettavissa: <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/palkkaus> Luettu: 18.3.2021
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä: pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Teknologiateollisuus ry. Helsinki.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1984. Naturalistic inquiry. SAGE Publications, Inc. Newbury Park.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä
- Martela, F. 2015. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus Kustannus Oy. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Helsinki. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/haineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf Luettu: 22.4.2021

Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological review, 50, 4, s. 370-396.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. Helsinki

Mielenihmeet 2019. Motiivit ja motivaatio: mitä eroa niillä on? Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/motiivit-ja-motivaatio-mita-eroa-niilla-on/> Luettu: 2.4.2021

Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset s.a. Provisiopalkka. Luettavissa: <https://mma.fi/tyoelama/tyosuhteessa/palkka/provisiopalkka/> Luettu: 20.3.2021

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOYpro. Helsinki

Omapaja 2019. Urakkapalkka – Älä alihinnoittele työtäsi. Luettavissa: <https://omapaja.fi/blogi/urakkapalkka/> Luettu: 20.3.2021

Pahlsten, M. 2019. Onko palkkausjärjestelmällä väliä? Luettavissa: <https://www.azets.fi/blogi/onko-palkkausjarjestelmalla-valia/> Luettu: 28.3.2021

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY. Helsinki.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

Ruohotie, P. 1986. Motivaatio ja työkäyttäytyminen: työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Hämeenlinna.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2017. Self-determination theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. The Guildford Press. New York.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/> Luettu: 30.3.2021

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Superliitto s.a. Palkkaukseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Luettavissa: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyossa-kuntasektorilla/palkat/palkkaukseen-liittyvia-keskeisia-kasitteita/> Luettu: 18.3.2021

Talentia s.a. Näin vaikutat palkkaasi. Vinkkejä ja suosituksia palkan parantamiseksi. Luettavissa: <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/palkkaus/nain-vaikutat-palkkaasi/> Luettu: 18.3.2021

Thomas. K.W. 2000a. Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Thomas, K.W. 2000b. Intrinsic motivation and how it works. Training, 37, 10, s.130-135.

Thorpe, R. & Homan, G. 2000. Strategic reward systems. Pearsons education. Harlow.

Tilastokeskus. 2017. Vuoden 2017 työllisten, työllisten naisten ja työllisten miesten kymmenen yleisintä ammattiryhmää verrattuna vuoteen 2012. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/tyokay/2017/04/tyokay_2017_04_2019-11-01_kat_001_fi.html Luettu: 6.5.2021

Tumolin, A. 2015. Viisi varmaa keinoa tappaa työmotivaatio. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenturen-blogi/viisi-varmaa-keinoa-tappaa-tyomotivaatio/a9db81cd-6728-3058-b785-a18170979d02> Luettu: 23.4.2021

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436.

Valtonen, S-R. 2019. Sytytä työntekijän sisäinen motivaatio. Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/sytyta-tyontekijan-sisainen-motivaatio/s> Luettu: 23.4.2021

Vero. 2020. Työsuhde-edut. Luettavissa: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhdeedu/> Luettu: 2.5.2021

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

- Ikä
- Nykyinen työtehtävä
- Kuinka kauan ollut nykyisessä työtehtävässä?
- Aiempi kokemus myyntityöstä

Motivaatio

1. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
2. Miten esimiehesi yrittää motivoida sinua työssäsi?
3. Miten Power yrityksenä yrittää motivoida sinua työssäsi?
4. Mitkä asiat koet tärkeimmiksi motivaatiosi kannalta (esim. kaksi tärkeintä)?

Palkitseminen

5. Puhuttaessa palkitsemisesta, mitä kaikkea koet sen olevan sinun työssäsi?
6. Miten palkitseminen tuodaan esiin työssäsi?
7. Millä keinoin Power palkitsee myyjiä?
8. Miten palkitseminen näkyy osastollasi?

Aineeton palkitseminen

9. Mitä aineeton palkitseminen sinun mielestäsi sisältää?
 10. Millaisia etenemis- tai kehittymismahdollisuuksia sinulla on?
 11. Kuinka paljon voit vaikuttaa omaan työhösi?
 12. Kuinka usein saat palautetta työstäsi?
 13. Keneltä saat palautta ja millaista se on?
 14. Miten haluaisit saada palautetta?
 15. Koetko, että työtäsi arvostetaan?
 16. Millä keinoilla koet, että sinua voisi motivoida paremmin työssäsi? (Esimies, työnantaja, työkaverit jne.)
- + Olisitko halunnut vielä lisätä jotain?