



Palkan ja palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon

Tuija Lukanniemi

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

TUIJA LUKANNIEMI

Palkan ja palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Toukokuu 2021

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palkan ja palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon ja tarkoituksena tuottaa analyysi palkan, sen osien ja palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon. Työssä analysoitiin työhön kerättyjä tietoja muiden opiskelijoiden suhtautumisesta erilaisiin palkkamalleihin, luontoisetuihin ja erilaisiin palkitsemisen muotoihin sekä miten he kokevat niiden vaikuttavan työmotivaatioon. Muutamalta opiskelijalta kerättiin tietoa kyselylomakkeella, jossa oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselylomaketta käytettiin sillä kaikkien haastattelu ei ollut mahdollista. Kysymykset käsittelivät analysoinnin kohteena olevia asioita. Kyselylomakkeella koitettiin kartoittaa mahdollisimman laajasti, mahdollisimman vähillä kysymyksillä opiskelijoiden mielipide ja miten nämä opiskelijat kokivat rahallisen palkitsemisen motiivoin heitä.

Kyselylomakkeen vastauksien mukaan työssäkäyvät vastaajat luokittelivat asuntoedun vähemmän motivoivaksi kuin ei työssäkäyvät vastaajat ja tästä vedettiin johtopäätös, että työssäkäyvillä vastaajilla todennäköisesti on jo asunto, josta he eivät ole halukkaita muuttamaan. Laajennettu työterveys arvioitiin kaikkein motivoivimmaksi henkilökuntaeduksi ja merkkipäivälahjat vähiten motivoivimmaksi. Tästä voitiin päätellä, että vastaajat arvostavat panostusta terveyden hoitoon. Kyselylomakkeen tuloksiin todennäköisesti vaikuttivat esimerkiksi pieni vastaajamäärä ja sen uusiminen olisi suositeltavaa.

Työssä kartoitettiin myös, miten motivaatioon voidaan vaikuttaa palkkamallia ja palkitsemista säätämällä sekä mistä motivaatio syntyy. Motivaation synnyn takana ovat motivaatioteorioiden mukaan motiivit, jotka perustuvat ihmisen tarpeisiin ja haluihin. Näihin käsitteisiin pureuduttiin tarkemmin ja koitettiin selvittää miten eri motiivit vaikuttavat ihmisen toimintaan ja voiko näihin motiiveihin vaikuttaa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Financial Management

TUIJA LUKANNIEMI

Effects of salary and rewarding on work motivation

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 6 pages
May 2021

The aim of this thesis was to find out the effects of salary and rewards on work motivation and the purpose to produce an analysis of the effects of salary, its components, and rewards on work motivation. The thesis analysed information collected from other students about their attitudes towards different salary models, fringe benefit and different forms of rewarding as well as how they experience these factors impact work motivation. Information was collected from few fellow students by questionnaire with both multiple-choice and open-ended questions. The questionnaire was used because there was no possibility to interview all of them. The questions addressed the issues targeted by the analysis performed in this thesis. The questionnaire sought out to map, as broadly as possible, with as few questions as possible the students' opinions regarding the issues and how these students felt that rewarding by monetary means motivated them.

According to the questionnaire working respondents classified the housing benefit as less motivating than the non-working respondents, and it was concluded that the respondents who were working probably already had homes that they are not willing to move from. Extended occupational health was rated as the most motivating employee benefit and anniversary gifts the least motivating. From this, it could be concluded that respondents value investment in health care. The results of the questionnaire were probably influenced by the small quantity of responders and its renewal would be advisable.

The work also mapped out how motivation can be influenced by adjusting the salary model used and remuneration, and where motivation arises. According to motivation theories, behind the arising of motivation are motives based on human needs and desires. These concepts were explored in more detail and an attempt was made to find out how different motives affect human activity and whether these motives can be influenced.

Key words: rewarding, motivation, salary

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOKONAISPALKKA.....	8
2.1	Rahapalkka.....	8
2.2	Muut palkkalajit.....	11
2.2.1	Palkanlisät.....	11
2.2.2	Luontoisedut.....	12
2.3	Henkilökuntaedut.....	14
3	ERILAISET PALKKAMALLIT.....	19
3.1	Aikapalkka.....	19
3.2	Suorituspalkka.....	19
4	MOTIVAATIO.....	21
4.1	Motiivit.....	21
4.2	Työmotivaatio.....	23
5	MOTIVAATIOTEORIAT.....	24
5.1	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio.....	24
5.2	Easterlin-paradoksi.....	27
5.3	Tarveteoriat.....	27
5.4	Prosessiteoriat.....	34
5.4.1	Oikeudenmukaisuusteoria.....	34
5.4.2	Odotusarvoteoriat.....	35
5.4.3	Päämääräteoriat.....	38
6	PALKITSEMINEN.....	39
6.1	Palkitsemisen muodot.....	39
6.2	Onnistunut palkitsemisjärjestelmä.....	42
7	OPISKELIJOILTA KERÄTYN TIEDON TUTKIMUSMENTELMÄ.....	44
7.1	Määrällinen vai laadullinen menetelmä.....	44
7.2	Kysely ja strukturoitu haastattelu.....	45
7.3	Kyselylomakkeen rakenne ja sisältö.....	47
7.4	Kyselylomakkeen tulokset.....	48
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	51
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET.....	58

LYHENTEET JA TERMIT

EPL	ennakonperintälaki 20.12.1996/1118
IPE-järjestelmä	International Position Evaluation System
TES	työehtosopimus
TSL	työsopimuslaki 55/2001
TTHL	työterveyshuoltolaki
TVL	tuloverolaki 30.12.1992/1535
VES	virkaehtosopimus

1 JOHDANTO

Työntekijöiden rahallinen palkitseminen nostaa työmotivaatiota enemmän kuin uskotaan. Palkalla ja mahdollisilla palkkioilla voidaan nostaa ihmisten motivaatiota ja kannustaa heitä parempiin työsuorituksiin. Moni työntekijä vakuuttaa tekevänsä töitä työn itsensä vuoksi, mutta yhä useampi työskentelee vain ansaitakseen rahaa. (Shaw & Gupta 2015; Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 53)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palkan ja palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon. Työhön kerätiin tietoa palkasta, eri palkkamalleista ja palkan osista sekä palkitsemisesta. Työssä kartoitettiin, miten motivaatioon voidaan vaikuttaa palkkamallia ja palkitsemista säätämällä sekä mistä motivaatio syntyy. Selvitettiin myös erilaisten motivaatioteorioiden suhtautuminen palkkaan ja palkitsemiseen sekä niiden kehittyminen Freudin ajoista tähän päivään. Tässä työssä motivaatiota on keskitytty käsittelemään motivaatiota eri motivaatioteorioiden kautta ja tutkittu miten on päädytty tämän päiväisiin ajatuksiin motivaatiosta. Selvitettiin myös, miten ihmisen motiivit syntyvät ja miten ne vaikuttavat motivaatioon.

Työn tarkoituksena oli tuottaa analyysi palkkamallin, sen osien ja palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon. Työtä varten analysoitiin muiden opiskelijoiden suhtautumista esimerkiksi luontoisetuihin ja erilaisiin palkitsemisen muotoihin sekä miten he kokevat niiden vaikuttavan työmotivaatioon. Opiskelijoille lähetettiin kyselylomake, jossa oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä erilaisista palkkamalleista, luontois- ja henkilökuntaeduista ja palkitsemisesta. Näiden kysymysten avulla koitettiin selvittää, miten nämä opiskelijat kokivat rahalla palkitsemisen motivoivan heitä.

Tässä työssä on keskitytty palkitsemisen osalta rahalliseen palkitsemiseen kuten palkkaan ja rahallisiin palkkioihin. Aineettomia palkitsemisen tapoja on sivuttu lyhyesti erikoispalkitsemisen yhteydessä mutta muuten ne on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Rahapalkan käsittelyssä ulkopuolelle on rajattu sen verotus ja muut

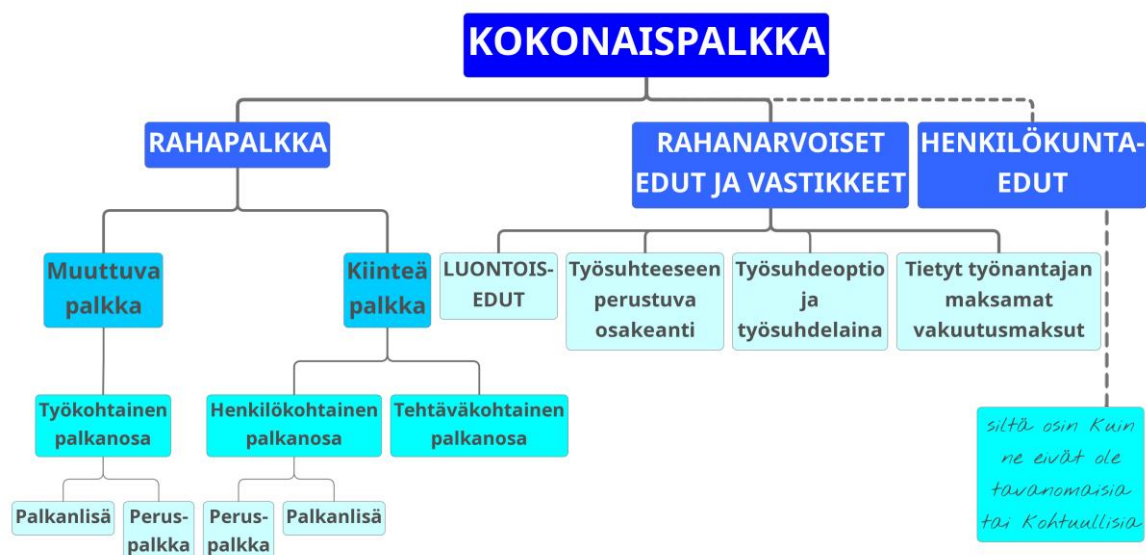
maksut, kuten sosiaaliturvamaksut. Erilaiset palkkamallit käsiteltiin kahden suu-
remman palkkamallin aika- ja suorituspalkan kautta. Palkkalajeista käsittelyyn ra-
jattiin vain yleisimmät lajit, palkanlisät ja luontoisedut ja luontoiseduista laajem-
min vain muutama, kyselylomakkeen kautta saadun tiedon perusteella tärkeim-
mäksi nousseet.

2 KOKONAISPALKKA

Palkalla tarkoitetaan kaiken laatuista palkkaa, palkkiota, etuutta ja korvausta, joka saadaan työ- tai virkasuhteessa (EPL 13 §:n 1 momentin 1 kohta). Suomessa ei ole käytössä minimipalkkalakia, mutta työ- ja virkaehtosopimuksista löytyy usein vähimmäispalkkavaatimus, jota työnantajan on noudatettava. Alle tämän tason palkkaa ei saa maksaa, mutta tason ylittävää voi vapaasti maksaa (Kauhanen 2015, 126). Työsopimuslain (TSL, 55/2001) mukaan työnantajan tulee maksaa tavanomainen ja kohtuullinen palkka jos työsuhteessa ei sovelleta työehtosopimuslain nojalla sitovaa työehtosopimusta eikä yleissitovaa työehtosopimusta eikä työsopimuksessa ole erikseen sovittu palkasta.

2.1 Rahapalkka

Palkka maksetaan pääsääntöisesti rahana, jolloin puhutaan rahapalkasta. Kokonaispalkalla taas tarkoitetaan ennakonpidätyslain alaisten rahapalkkojen ja luontaisetujen yhteismäärää (Hakonen ym. 2014, 320). Ennakonpidätyslaissa palkkaan luetaan luontoisedut, TVL 66–68 §:ssä tarkoitetut edut (työsuhteeseen perustuvasta osakeannista, työsuhdeoptiosta ja työsuhdelainasta saatu etu sekä tietyt työnantajan maksamat vakuutusmaksut) ja TVL 69 §:ssä tarkoitetut henkilökuntaedut siltä osin kuin ne eivät ole tavanomaisia ja kohtuullisia (EPL 13 §:n 3 momentti).



Kuva 1 Kokonaispalkan muodostuminen (Syvänperä & Turunen 2015, 20; Hakonen ym. 2014, 320.)

Kuvassa 1 havainnollistetaan kokonaispalkan syntymistä. Kokonaispalkka syntyy rahapalkasta ja rahanarvoisista eduista ja vastikkeista sekä henkilökuntaeduista, siltä osin kuin ne eivät ole tavanomaisia tai kohtuullisia. Kuviossa näkyy, että rahapalkkakin voi muodostua usein useammasta kuin yhdestä osasta, kiinteästä ja muuttuvasta palkasta (Kauhanen 2015, 127). Kiinteä osa jakautuu yleensä vielä edelleen tehtävä- ja henkilökohtaiseen palkanosaan, jotka molemmat koostuvat sekä peruspalkasta että palkanlisistä.

Henkilökohtainen palkanosa määräytyy työntekijästä riippuvaisten tekijöiden kautta (Syvänperä & Turunen 2015, 19). Tällaisia tekijöitä ovat työntekijän työsuoritus ja ominaisuudet, kuten työvuosien tuoma osaaminen ja kokemus. Kokonaisuudessaan henkilökohtainen palkanosa kuvaa työntekijän pätevyyttä kyseiseen työtehtävään. (Hakonen ym. 2014, 70.) Henkilökohtaiseen palkanosaan voivat vaikuttaa myös työntekijän kehittymispotentiaali ja markkina-arvo, mutta nämä tekijät eivät ole vielä kovinkaan yleisessä käytössä (Ylikorkala & Sweins 2015, 29). Henkilökohtainen palkanosa kattaa usein 20-30 % rahapalkasta (Kauhanen 2015, 127).

Tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy työtehtäviin liittyvien tekijöiden perusteella. Suurin tekijä on työn vaativuus ja usein se toimii pääasiallisena tekijänä.

Työn vaativuus on aina arvioitava tarkkaan, jotta voidaan olla varmoja oikean suuruisesta palkanosasta. Tehtäväkohtainen palkanosa voidaan käytännössä organisoida usealla eri tavalla. (Hakonen ym. 2014, 77.) Yleisin tapa on taulukko-palkkojen käyttö. Taulukkopalkat löytyvät työehtosopimuksista ja niillä on määriteltä jokaiselle alalle sopiva vähimmäis- tai ohjepalkka (Hakonen ym. 2014, 329). Mikäli toimialalla ei ole voimassa olevaa työehtosopimusta, tehtäväkohtainen palkanosa on organisoitava muulla tavoin. Tehtäväkohtaisen palkanosan osuus kokonaispalkasta on yleensä noin 50 % kokonaispalkasta (Kauhanen 2015, 127).

Analyttinen työn vaativuuden arviointi vaatii paljon työtä ja suunnittelua. Yleisempi tapa onkin käyttää työtehtävien ryhmittelyä palkkaluokkiin. Tässä apuna käytetään palkkaryhmäjärjestelmää. Tietyn järjestelmän käyttö voi olla työehtosopimuksessa määriteltä, mutta mikäli näin ei ole, järjestelmä voidaan valita vapaasti. Palkkaryhmäjärjestelmä voi olla yrityskohtainen tai kaupallinen järjestelmä. (Hakonen ym. 2014, 77.) Kaupallisista järjestelmistä suosituimpia ovat kansainvälinen Hay ja suomalainen Palkkavaaka.

Hay-järjestelmä on maailmanlaajuisesti yksi käytetyimmistä tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmistä. Hay luokitellaan usein pistejärjestelmäksi, vaikka se on alun perin määriteltä ohjekaavio-profiilimenetelmäksi. Mittaamalla työtehtäviä, se saa ne vastaamaan niiden suhteellista painoarvoa yrityksessä ja mahdollistaa vaativuuden arvioinnin eri osatekijöitä käyttämällä. Hay arvioi työtehtävät sekä tarkkojen kirjallisten tehtäväkuvauksien että kolmen osatekijän, tietotaidon, ongelmanratkaisukyvyyn ja vastuuvollisuuden avulla. Tietotaitoa arvioidessa otetaan huomioon muun muassa mitä teknistä osaamista ja johtamistaitoja tehtävään liittyy ja miten sosiaaliset taidot vaikuttavat tehtävän hoitamiseen. (Elsakka 2014.)

Palkkavaaka on Suomessa kehitetty versio Hay-järjestelmästä ja se ottaa huomioon suomalaisen työelämän erikoispiirteet. Se on työväline yrityksen työtehtävien vaativuuden luokitteluun ja työtehtävistä maksettavien palkkojen vertailuun sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Kuten Hay-järjestelmässä, Palkkavaaka'assa vaativuuden arviointi perustuu kirjallisiin tehtäväkuvauksiin ja yrityksen työtehtävälle asettamiin odotuksiin. Tehtävien vaativuusluokat muotoillaan vaati-

vuusarviointin perusteella ja kartoitetaan yrityksen palkkarakenne. Palkkaa'assa arviointitekijät eroavat hieman kansainvälisestä Hay-järjestelmästä. Työtehtävien vaativuutta arvioitaessa otetaan huomioon tehtävän vaatima osaaminen ja vuorovaikutus, tehtävään kuuluva toimintavapaus ja tiedon soveltaminen sekä tehtävän rooli ja vastuu. (Mandatumlife n.d.)

2.2 Muut palkkalajit

Kuhunkin palkanosaan voi kuulua peruspalkan lisäksi muita erilaisia palkkalajeja. Tällaisia ovat esimerkiksi palkanlisät ja luontoisedut. (Stenbacka & Söderström 2018, 23-24.)

Tulorekisteriin tiedot eri palkkalajeista ilmoitetaan käyttäen tulolajeja. Ne vastaavat yleisimpiä palkkahallinnossa käytössä olevia palkkalajeja. Tulolajit on jaettu neljään eri sarjaan ja kukin sarja ilmaisee minkälainen tulo on kyseessä. 200-sarjan tulolajeilla ilmaistaan rahapalkkojen eri palkanosat. 300-sarjaan kuuluvat erikseen ilmoitettavat tulot kuten luontoisedut ja 400-sarjan tulolajeilla ilmoitetaan palkasta vähettävät maksut kuten ennakonpidätys. (Verohallinto: Palkkojen tulolajit 2021.)

2.2.1 Palkanlisät

TEPA-termipankin (2016) mukaan palkanlisä on palkanosa, joka kartuttaa rahapalkkaa tehtäväkohtaisen palkan lisäksi. Palkanlisät ovat siis peruspalkan lisäksi maksettavia osia henkilökohtaista ja työkohtaista palkanosaa. Palkanlisät voivat pohjautua työehtosopimukseen tai olla yrityskohtaisia (Kauhanen 2015, 128). Työehtosopimukseen kirjatut palkanlisät ovat yritykselle velvoittavia ja niiden perusteena on usein jokin lain pykälä. Esimerkiksi ylityölisän perusteena on Työaikalain luvun 5 20 § ”Lisä- ja ylityöstä sekä sunnuntaityöstä maksettava korvaus”. Koska yritysten työntekijöilleen maksamat palkanlisät ovat usein työehtosopimukseen perustuvia ja näin ollen pakollisia, tässä työssä ei kartoiteta muiden opiskelijoiden suhtautumista niihin.

Palkanlisät voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, henkilökohtaisiin ja työhön liittyviin. Kategoria riippuu siitä, liittyykö kyseinen palkanlisä rahapalkan tehtäväkohtaiseen vai henkilökohtaiseen osaan. (TEPA-termipankki: palkanlisä.) Esimerkiksi samassa yövuorossa työskentelevät tulkit voivat siis saada kaikki yölisää, mutta vain ranskan kielen osaaja voi saada kielilisää, mikäli muut tulkit toimivat esimerkiksi englanniksi, jonka osaaminen on otettu huomioon tehtäväkohtaisessa palkassa.

Hyviä esimerkkejä henkilökohtaisista palkanlisistä ovat kielilisä ja monitaitoisuuslisä. Molemmat riippuvat työntekijän pätevyydestä ja se näkyy niiden määrittelyssä. Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan kielilisää voidaan maksaa työntekijälle, mikäli tehtävissä edellytetään äidinkielen lisäksi toisen kotimaisen kielen, saamen kielen tai viittomakielen hallintaa ja jollei kielitaitovaatimusta ole otettu huomioon työtehtäväkohtaisessa palkassa. Monitaitoisuuslisää maksetaan esimerkiksi leipomoalalla. Leipomoiden työntekijöitä koskevan työehtosopimuksen mukaan monitaitoisuus- ja työnvaativuuslisää maksetaan esimerkiksi silloin kun työntekijä hallitsee monimutkaisten koneistojen ja laitteiden asennukset, korjaukset, säädöt ja huollot, jotka vaativat erityistä perehtyneisyyttä ja ammatillista osaamista.

Tehtäväkohtaiset palkanlisät ovat aina työhön tai sen olosuhteisiin liittyviä. Nämä palkanlisät on usein kirjattu erikseen jokaisen toimialan työehtosopimukseen ja vaikka niiden määritelmä on yleensä lakiin perustuva, maksettava summa saattaa vaihdella toimialoittain. Esimerkiksi kaupan alalla varastotyöntekijöiden iltalisä on 3,66 €/tunti ja se maksetaan työaikalain mukaisesti kello 18-22 kun taas Teollisuusliiton työehtosopimuksen mukaan varsinaisessa vuorotyössä olevasta iltavuorosta, joka on esimerkiksi kello 14-22, maksetaan iltalisää 121 senttiä/tunti (2,01 €/tunti) (Kaupan alan TES; Teollisuusliitto Ry:n TES.)

2.2.2 Luontoisedut

Luontoisedulla tarkoitetaan työntekijän muuna hyödykkeenä kuin rahana saamaa vastiketta palvelussuhteessa tapahtuneesta työstä. Luontoisedut ovat työnanta-

jan järjestämiä ja kustantamia sekä usein hankittu kolmannelta osapuolelta. (Syvänperä & Turunen 2015, 70.) Työntekijän on voitava käyttää etua myös vapaa-aikana ja luontoisetujen käyttö osana kokonaispalkkaa perustuukin siihen, että ne ovat työntekijälle tarpeellisia. Luontoisetujen käyttö on perusteltua myös silloin kun ne ovat sekä työntekijälle että työnantajalle taloudellisesti edullisia. (Kauhanen 2010, 106-107.) Joissakin työehtosopimuksissa saattaa olla kirjattuna pakollisia luontoisetuja, mutta tämä on kovin harvinaista (Isosävi 2018). Suurin osa luontaiseduista onkin yrityksen vapaaehtoisesti tarjoamia etuja ja tämän vuoksi tässä työssä kartoitetaan opiskelijoiden suhtautumista erilaisiin etuihin. Verohallinto laskee luontoisetujen verotuksessa käytettävät arvot yleisimmille eduille, muita verotetaan käyvän arvon mukaan (Hakonen ym. 2014, 163).

Luontaisedut ovat tyypillisesti jatkuvia tai säännöllisesti toistuvia, kuten asunto- tai puhelinetu. Ne voivat olla kuitenkin myös kertaluonteisia tai satunnaisia, jaoteltulla on lähinnä vaikutusta vain ennakonpidätyksen toimittamiseen. (Verohallinto: Luontoisedut verotuksessa 2021.) Luontoisetuja ovat esimerkiksi ravinto-, asunto-, auto-, puhelin-, parkkipaikka- tai autotallietu, työsuhdematkalippu, yrityksen loma-asunnon satunnainen käyttöoikeus ja työsuhdepolkupyörä. Yleisin käytössä oleva etu on puhelinetu ja opiskelijoilta saaduissa vastauksissa asunto-, ravinto- ja autoetu sekä työsuhdepolkupyörä luokiteltiin suurimmaksi motivaation nostajaksi. Tämän vuoksi tässä työssä avataan nyt tarkemmin kyseisiä etuja.

Työnantajan maksaessa työntekijän vapaa-aikana soittamat yksityispuhelut, muodostuu työntekijälle puhelinetu. Matkapuhelinetu tarkoittaa käytännössä, että työnantaja kustantaa työntekijälleen puhelinliittymän. Pelkästä puhelimesta ei synny luontoisetua, vaan etu vaatii työnantajan maksaman liittymän. Työnantajan maksamaa liittymää ei myöskään ole pakko käyttää työnantajalta saadussa puhelimesta. Matkapuhelinetu kattaa puhelusta, tekstiviesteistä ja multimediaviestistä peräisin olevat kustannukset, mutta ei esimerkiksi osallistumista keräyksiin tai erityishinnoiteltuihin äänestyksiin. Usein matkapuhelinliittymiin sisältyy myös datayhteys ja jos se on järjestetty työkäyttöä varten, se ei ole erillinen luontoisetu. (Mattinen 2020, 90; Verohallinto: Luontoisedut verotuksessa 2021.)

Asuntoetu muodostuu, kun työntekijä saa työsuhteensa perusteella hallintaansa työnantajan omistaman tai vuokraaman asunnon. Hotellitasoista majoitusta ei

lasketa asuntoeduksi. Verohallinnon laskentaperusteiden mukaan asuntoedun luontoisetuarvoon vaikuttavat asunnon koko ja sijaintipaikkakunta. (Verohallinto: Luontoisedut verotuksessa 2021.)

Työnantaja voi tarjota työntekijälle ravintoedun tarjoamalle hänelle aterian alennettuun hintaan tai täysin ilmaiseksi. Ravintoetu voidaan organisoida monella eri tavalla. Työnantaja voi järjestää työpaikkaruokailun työpaikan omassa tai kolmannen osapuolen ylläpitämässä työpaikkaruokalassa, sopimusruokailuna tai kohdennetuilla maksuvälineillä. Sopimusruokailu muodostuu, kun työnantaja on tehnyt sopimuksen omien työntekijöidensä työpaikkaruokailun järjestämisestä yleisessä käytössä olevan ruokailupaikan kanssa. Kohdennetun maksuvälineen, kuten maksukortin tai lounassetelin, on oltava työntekijän henkilökohtainen ja yksilöitävissä. (Syvänperä & Turunen 2015; Mattinen 2020; Verohallinto: Luontoisedut verotuksessa 2021.)

Työnantajan antaessa käyttää työnantajan henkilö- tai pakettiautoa työntekijän tai hänen perheensä yksityisajoihin, syntyy autoetu. Autoetu luokitellaan vapaaksi autoeduksi, jos työnantaja maksaa kaikki autosta tulleet kustannukset. Mikäli työntekijä maksaa kuitenkin itse auton polttoainekustannukset, kyseessä on auton käyttöetu. Tällöin on myös eriteltävä työ- ja yksityisajot, jotta kustannukset jakautuvat oikein. Autoedun raha-arvoon vaikuttavat edellä mainitun luokittelun lisäksi auton ikä ja sen lisävarusteet. (Mattiinen ym. 2020, 84; Verohallinto: Luontoisedut verotuksessa 2021.)

Työsuhdepolkupyörä tarkoittaa, että työnantaja tarjoaa työntekijälleen polkupyöräetua. Työntekijälle syntyy polkupyöräetu, kun työnantaja antaa työntekijälle polkupyörän työntekijän henkilökohtaiseen käyttöön. Polkupyörä voi olla yrityksen omistama pyörä tai leasingsopimuksella hankittu. Polkupyöräetu on verovapaata 1 200 euroon saakka. (Verohallinto: Luontoisedut verotuksessa 2021.)

2.3 Henkilökuntaedut

Henkilökuntaedut ovat yrityksen työntekijöilleen tarjoamia etuja, jotka eivät perustu työehto- tai työsopimukseen. Työnantaja voi vaikkapa osallistua esimerkiksi

urheilun ja liikunnan kustannuksiin. (Äimälä, Åström, Nyyssölä. 2012, 56.) Henkilökuntaedut eivät ole korvausta tehdystä työstä ja näin ollen niitä ei lasketa palkaksi. Tämä on suurin ja merkittävin ero henkilökuntaetujen ja luontoisetujen välillä. Luontoisedut ovat osa palkkaa ja näin ollen ne ovat ennakonpidätyksen alaisia. Henkilökuntaedut taas voivat olla työntekijän verotuksessa kokonaan verovapaita, osittain verovapaita tai verotuksen alaisia. (Verohallinto: Henkilökuntaedut verotuksessa 2020.)

TVL 69 §:n 1 momentissa säädetään tavanomaisia verovapaita henkilökuntaetuja. Verovapauden toteutumisen ehtoina ovat edun kollektiivisuus, tarkoittaen että etu kaikkien työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden käytettävissä, sekä tavanomaisuus ja kohtuullisuus. Poikkeuksen tästä tekevät erikseen määritellyt yksilölliset verovapaat henkilökuntaedut esimerkiksi sairaan lapsen hoitoetu tai tietoliikenneyhteys. Edun tavanomaisuus ja kohtuullisuus arvioidaan aina tapauskohtaisesti, mutta usein arvioinnissa käytetään perustana edun raha-arvoa eli työnantajalle käytännössä tulevia kustannuksia tai työntekijälle syntynyttä säästöä. Erityyppisten etujen lukumäärällä tai kokonaisarvolla ei tavallisesti ole merkitystä. (Verohallinto: Henkilökuntaedut verotuksessa 2020.) Edun antajan on myös oltava oma työnantaja tai samaan konserniin kuuluva yritys. Muuten on todennäköisemmin kyse veronalaisesta edusta. (Koivumäki, 2017.)

Veronalaiset edut ovat usein suoritetusta työstä saatuja vastikkeita, jolloin ne luokitellaan palkaksi. Samoin mikäli etu ei ole ollut kollektiivisesti koko henkilökunnan käytettävissä, se on veronalainen etu niille, jotka ovat sen saaneet. Tästä poikkeavat kuitenkin yksilölliset verottomat henkilökuntaedut. Veronalaisiksi eduiksi luokitellaan myös rahana saadut lahjat tai rahaksi helposti vaihdettavissa olevat lahjat, samoin tavanomaisuudesta ja kohtuullisuudesta poikkeavat edut. (Verohallinto: Henkilökuntaedut verotuksessa 2020.)

Henkilökuntaedut ovat pääasiassa yrityskohtaisia etuja, joilla pyritään helpottamaan työn ja muun elämän sujuvuutta, tukemaan terveyttä ja lisäämään turvaa. Niillä tavoitellaan työpaikan houkuttelevuuden lisäämistä ja pyritään luomaan hyvä kuva yrityksestä työnantajana. Osa henkilökuntaeduista voi olla tiettyyn pisteeseen saakka määritelty pakollisiksi laissa kuten esimerkiksi vuosilomat tai työ-

terveyshuolto. Myös työehtosopimukset voivat määritellä joidenkin etujen ominaisuuksia. Yritys voi kuitenkin valita tarjoaako vain pakolliset ominaisuudet vai esimerkiksi kattavampaa työterveyshuolto tai laajempia vuosilomia. (Hakonen ym. 2014, 148-149.)

Edellä mainittujen asioiden vuoksi työssä esitellään nyt yleisimmät henkilökunta-edut, laajennettu työterveys, henkilökunta-alennus, merkkipäivälahja, kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä sairaan lapsen hoitoetu. Opiskelijoiden haastattelussa kartoitettiin näiden samojen etujen vaikutusta motivaatioon ja työpaikan valintaan. Vain sairaan lapsen hoitoetu jätettiin pois haastattelusta, sillä kaikki haastateltavat olivat lapsettomia.

Työterveyshuoltolain mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään tietyt kriteerit täyttävän työterveyshuollon. Lain tarkoituksena on, että työterveyshuolto yhteistyössä työntekijän ja työnantajan kanssa ehkäisevät työhön ja työolosuhteisiin liittyviä sairauksia ja tapaturmia, pyrkivät työn ja työympäristön terveellisyyteen ja turvallisuuteen sekä edistävät työntekijöiden terveyttä ja ylläpitävät työ- ja toimintakykyä. (TTHL 1:1.)

Yleisesti ottaen työnantajan on järjestettävä ehkäisevä työterveyshuolto, vaikka se sisältö ja laajuus voivat kuitenkin vaihdella toimiala- ja työpaikkakohtaisesti. Työnantaja voi tarjota verottomana henkilökuntaetuna lakisääteistä laajemman työterveyshuollon, joka kattaa esimerkiksi työhön suorasti kuulumattomia palveluita kuten hammashuollon ja erikoissairaanhoidon. Työterveyshuollon palvelut voidaan järjestää hankkimalla ne yksityiseltä lääkäriasemalta tai kansanterveyslaissa tarkoitetulta terveystaloksesta. (Mattinen ym. 2020, 100; Verohallinto: Henkilökuntaedut verotuksessa 2020.)

Työnantajan on myös hankittava Valtioneuvoston näyttöpäätetyöstä antaman päätöksen mukaan näyttöpäätetyöhön sopivat erityiset silmälasit, jos työntekijän on näöntarkastuksessa todettu tarvitsevan niitä eivätkä tavanomaiset silmälasit ole työhön sopivat. (Mattinen ym. 2020, 108.)

Työnantaja voi tarjota verottomana henkilökuntaetuna henkilökunta-alennuksia omista ja siihen konsernisuhteessa olevan yrityksen tuotteista. Henkilökunta-

alennuksen on oltava tavanomainen ja kohtuullinen kuten verovapauden ehtona on. Se on yleensä enintään yhtä suuri kuin parhaille asiakkaille tai jälleenmyyjille alennus. (Kauhanen 2019, 209.)

Työnantaja voi muistaa työntekijöitään merkkipäivänä verottomalla lahjalla edellyttäen, että lahjojen antamisessa on koko henkilökuntaa koskeva selkeä käytäntö. Tavanomaisia työntekijän merkkipäiviä ovat esimerkiksi 40-, 50- ja 60-vuotissyntymäpäivät sekä eläkkeelle siirtyminen. Erilaisia läksiäislahjoja esimerkiksi työpaikan vaihdon yhteydessä, ei luokitella merkkipäivälahjoiksi, mutta tällaisia arvoltaan vähäisiä lahjoja voidaan pitää Tuloverolain mukaan vähäisenä muuna lahjana. Lahjan on oltava työnantajan valitsema ja tähän perustuu esimerkiksi ehto, että lahjaksi annettavan lahjakortin on oltava yksilöity tietyn esineen tai palvelun ostoon. Vähäisen lahjan arvo voi olla korkeintaan 100 euroa tai useiden vähäisten lahjojen yhteenlaskettu arvo enintään 100 euroa. (Verohallinto: Henkilökuntaedut verotuksessa 2020.)

Työnantaja voi järjestää virkistys- ja harrastustoimintaa parantamaan koko henkilöstön viihtyvyyttä ja suorituskykyä tai ylläpitämään ja parantamaan työpaikan ihmissuhteita. Työnantajan järjestämäksi toiminnaksi luetaan harrastustoiminta, jonka paikan ja tavan työnantaja on itse valinnut. Työnantaja voi järjestää edun esimerkiksi luovuttamalla tiloja henkilökunnan käyttöön tai ostamalla palveluita kolmannelta osapuolelta. Kolmantena osapuolena voi olla esimerkiksi liikuntahalli, jolta työnantaja vuokraa liikuntatiloja vaikkapa vakiovuoron muodossa tai teatteri mikäli työnantaja mahdollistaa koko henkilökunnalle tilaisuuden käydä katsomassa näytöksen ja pääsylipun hinta on kohtuullinen. (Mattinen 2020, 114-115.)

Verohallinnon ohjeen mukaan verovapaana virkistys- ja harrastustoimintana pidetään myös työntekijän omaehtoista liikunta- ja kulttuuritoimintaa. Tällöin työntekijä harrastaa itse valita sekä harrastustavan, -paikan että -ajan. Työnantaja voi tarjota henkilökuntaetuna, esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntaseteleitä 400 euroon saakka. (Mattinen 2020, 116-117.)

Työsopimuslain mukaan työntekijällä on oikeus saada tilapäistä hoitovapaata enintään neljä työpäivää kerrallaan, mikäli työntekijän lapsi tai muu samassa taloudessa vakituisesti asuva alle 10-vuotias lapsi sairastuu äkillisesti. Oletus on, että laissa säädetyltä tilapäiseltä hoitovapaalta ei makseta palkkaa. Työehtosopimuksissa on kuitenkin usein sovittu, että tiettyjen vaatimusten täyttyessä työntekijän on mahdollista saada täydet palkkaedut tilapäiseltä hoitovapaalta. (Matti-
nen 2020, 123.)

Työnantaja voi tarjota henkilökuntaetuna hoitoetua, jolloin työnantaja järjestää sairastuneelle lapselle ulkopuolisen hoitajan. Tällöin sairastuneen lapsen vanhemman ei tarvitse jäädä tilapäiselle hoitovapaalle, vaan lapsen hoito järjestetään kolmannen osapuolen kautta. Säännöksen mukaan hoitoetu on verovapaa samalta ajalta, jolta tilapäiseen hoitoetuun täysin palkkaeduin olisi oikeus. Verovapaus poistuu, mikäli työntekijä käyttää oikeuttaan tilapäiseen hoitovapaaseen järjestetystä hoidosta huolimatta. Sairaana lapsen hoitoetu on yksilöllinen verovapaa etu, jolloin etua ei tarvitse tarjota koko henkilökunnalle vaan esimerkiksi vain niille, joilla on lapsia. (Verohallinto: Henkilökuntaedut verotuksessa 2020.)

Työntekijän työkäyttöä varten työnantaja voi tarjota verovapaana henkilökuntaetuna tietoliikenneyhteyden. Yhteyden on oltava työnantajan hankkima, mutta säännös koskee sekä kiinteähintaisia että käytön mukaan laskutettavia. Ennakonpidätyslain mukaan työnantaja voi myös korvata työntekijän itsensä hankkiman tietoliikenneyhteyden käyttökustannuksia työkäytön osalta. Ilman erillistä selvitystä työkäytön osuutena pidetään yleensä puolta liittymän maksusta. (Verohallinto: Henkilökuntaedut verotuksessa 2020)

3 ERILAISET PALKKAMALLIT

Palkkamallin valinta riippuu pääasiallisesti siitä voiko työntekijä vaikuttaa työpanoksellaan työntulokseen. Aikapalkka valitaan, jos työntekijän työpanoksella ei ole vaikutusta työntulokseen. Jos taas työmäärä on suoraan verrannollinen työntulokseen, valitaan suorituspalkoista yleensä urakkapalkka. Mikäli työntekijä voi vaikuttaa työtulokseensa mutta suoraa verrannollisuutta ei ole, saatetaan valita palkkiopalkka. (Eskola 2007, 25.)

3.1 Aikapalkka

Aikapalkka on yleisnimitys palkkamallille, jossa palkan määrä on aikayksikköä kohden kiinteä. Aikayksikkö voidaan valita vapaasti, mutta yleisimmät käytössä olevat ovat tunti ja kuukausi. (Syvänperä & Turunen 2015, 20.) Ensisijaisesti aikayksikön valintaan vaikuttavat työehtosopimus ja yleiset palkan perusteet. Valinnassa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon myös yksikön soveltuvuus tehtävään työhön ja käytettävään palkanlaskentaan. (Eskola 2007, 26.) Työsopimuslain mukaan palkka on kuitenkin maksettava vähintään kaksi kertaa kuukaudessa, mikäli aikayksikkönä on viikkoa lyhyempi yksikkö. Muussa tapauksessa palkka on maksettava kerran kuukaudessa. Tuntipalkka tulee siis maksaa kahden viikon välein ja kuukausipalkka kuukauden välein

Toinen suuri ero tunti- ja kuukausipalkkojen välillä on palkan määrän säännöllisyys. Tuntipalkka vaihtelee tehtyjen työtuntien mukaan, jolloin huolellinen työajanseuranta on tärkeää. Vastaavuus työajan ja palkan välillä siis toteutuu. Kuukausipalkka taas on lähtökohtaisesti aina sama riippumatta työtunneista, joten työajan ja palkan välillä ei ole vastaavuutta. (Eskola 2007, 26.)

3.2 Suorituspalkka

Suorituspalkka on joidenkin mielestä hyvä esimerkki tarpeettomasta palkkaustermistä. Se kuitenkin kuvaa yleisesti palkkamalleja, joissa palkka on kytketty työmäärään tai työntuloksiin ja palkan määrä on verrannollinen työsuoritukseen.

Suorituspalkkoihin kuuluu olennaisesti saavutusten mukaan muuttuva palkanosa, mutta niiden sen lisäksi kokonaispalkkaan voi kuulua kiinteän palkanosan lisäksi. (Eskola 2007, 25; Hakonen ym. 2014, 70, 119.) Työaikalain mukaan suorituspalkkaustyössä palkka on maksettava vähintään kahden viikon välein, ellei suorituspalkkaa makseta kuukausittain tulevan kiinteän palkanosan yhteydessä.

Suorituspalkat jaetaan maksuperusteen mukaisesti kahteen eri ryhmään, palkkio- ja urakkapalkkoihin. Urakkapalkan perusteena on työmäärä ja palkkiopalkan määrä riippuu työn tuloksesta. Urakkapalkassa työntekijä voi säädellä työtahdin ja -tavan itse. (Syvänperä & Turunen 2015, 20.) Urakkapalkkoissa on kahta eri muotoa. Suoraan urakkaan ei kuulu kiinteää palkanosaa, vaan palkka on kokonaan riippuvain työn suorituksesta. Nykyisin on kuitenkin yleisempää käyttää osaurakkapalkkaa, johon kuuluu kiinteä palkanosa. (Hakonen ym. 2014, 70.)

Yleisin palkkiopalkkojen muoto on provisiopalkka. Provisiopalkka muodostuu provisiokriteerien perusteella. Kriteerinä voi olla esimerkiksi sovittu prosentti jokaisen kuun henkilökohtaisesta kokonaismyynnistä tai saavutettu kokonaiskatetuotto. Provisiopalkka maksetaan usein normaalin palkanmaksun yhteydessä joka kuukausi. Provisiopalkka on maksettava kerran kuussa, jos palkkaan ei kuulu kiinteää osaa vaan se muodostuu vain muuttuvasta provisiosta. Mikäli provisiopalkkaan kuitenkin kuuluu kiinteä osa ja vain osa kokonaispalkasta ja muuttuvaa provisiota, provisio voidaan maksaa harvemmin kuin kerran kuukaudessa, mutta kuitenkin vähintään kerran vuodessa. (Stenbacka & Söderström 2018, 24, 33.)

4 MOTIVAATIO

Motivaatio tulee sanana latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikku-
mista. Motivaatiolla tarkoitetaan nykyisin käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien
tekijöiden eli motiivien aikaansaamaa tilaa tai järjestelmää. Motivaation ajatellaan
aktivoivan meitä toimimaan ja olevan psyykkisen aktiivisuuden, vireyden ja ahke-
ruuden sekä toimintamme voiman lähde. Se toimii käyttäytymisemme energian-
lähteenä ja ohjaa käyttäytymistämme kohti asetettuja tavoitteita. Motivoitunut
käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksen mukaista sekä vapaaeh-
toista ja ihmisen tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. Se vaikuttaa sitoutumi-
seen, tehtävien valintaan, toimintamme intensiteettiin, ja suorituksemme laatuun.
Suurin osa motivaatioteorioista kuvaavat motivaatiokäsittettä eräänlaisena vekto-
risuureena, jonka komponentteina erotetaan muun muassa vireys ja suunta. Vi-
reys viittaa energiaan ihmisessä ja motivaatioon toiminnan lähteenä. Suunta taas
viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen eli että ihmisen käyttäytyminen
on suunnattu jotakin tavoitetta kohti. (Ruohotie 1998, 36; Juuti 2006, 37; Sinokki
2016, 61; Kauhanen 2019, 111.)

4.1 Motiivit

Motiivit ovat toiminnan psyykkisiä vaikuttimia eli syitä miksi ihminen tekee jotakin.
Ne suuntaavat ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa kohti tavoitteita. Pauli Juutin
mukaan motiiveiksi luokitellaan tarpeet, halut, viettit, toiveet, pyrkimykset, odotuk-
set ja sisäiset yllykkeet. Tämän vuoksi aikaisemmin tutkijat käsittelivät motiivien
sijaan vain tarpeita eli sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka saivat ihmisen liikkeelle.
Motiivit myös sääntelevät toiminnan voimakkuutta, jolla tavoitteeseen pyritään.
(Kalakoski, Laarni, Paavilainen, Anttila, Halonen, Kreivi 2007, 15.)

Motiivit koostuvat useista eri toimijoista. Biologiset tekijät, kuten nälkä ja jano,
tähtäävät hengissä säilymiseen ja peruselintoimintojen ylläpitoon. Sosiaaliset te-
kijät tyydyttyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, mutta psykologiset voi-
vat täytyä ilman sosiaalista kontaktia mielensisäisesti. Kaikkien näiden yhteisvai-

kutus luo motiiveista tiedostamattomia ja tiedostettuja motiiveja ja kaikista motiiveista on yleensä tunnistettavissa jokaisen kategorian tekijöitä. (Kalakoski ym. 2007, 16.)

Motiiveja voidaan luokitella monella eri tavalla, esimerkiksi tieto- ja tunneperäisiin motiiveihin tai tiedostettuihin ja tiedostamattomiin motiiveihin. Tiedostetut ja tiedostamattomat motiivit ovat kuitenkin usein riippumattomia toisistaan ja voivat sotkeutua toisiinsa ristiriitaisesti. Tämän vuoksi on yleisempää käyttää jakoa tieto- ja tunneperäisiin motiiveihin. (Kalakoski ym. 2007, 16.)

Tietoperäiset motiivit liittyvät nimensä mukaisesti järkisyihin ja niissä painottuu tavoitteellinen toiminta, tavoitteiden asettamisen ja suunnittelu. Usein niitä kutsutaankin pyrkimyksiksi tai tavoitteiksi ja ne voivat olla ihmisen itseasettamia tai pohjautua ulkoisiin palkintoihin, perhepiirissä omaksuttuihin arvoihin tai toiveisiin. Tietoperäisten motiivien selkeä suuntautuminen kohti helposti tiedostettavaa kohdetta tekee niistä helposti selvitettäviä ja käsiteltäviä. (Kalakoski ym. 2007, 16.) Esimerkiksi tässä työssä tutkittiin selvästi ulkoisia tietoperäisiä motiiveja, palkkaa ja tulospalkkiota.

Tunneperäiset motiivit ovat usein hankalammin tiedostettavissa. Ne pohjautuvat usein varhaislapsuuden vuorovaikutussuhteissa opittuihin malleihin. Nämä motiivit eivät välttämättä johda yksinään toimintaan vaan kuvaavat enemmänkin asioita, jotka ovat ihmisen käyttäytymismallien taustalla ja mitä syvällä ihmisen mielen uumenissa liikkuu. Tunneperäisiä motiiveja kutsutaankin epäsuoraan havaittaviksi tai piileviksi motiiveiksi. (Kalakoski ym. 2007, 16.)

Tunnepohjainen motiivi voi olla esimerkiksi halu hankkia oma omakotitalo, koska varttui sellaisessa ja tunsikin olonsa turvallisesti sellaisessa. Turvallisuuden tunteminen voi olla joko tiedostettu tunne ja motiivi tai piileksiä muiden motiivien taustalla. Oma omakotitalo on melko pysyvä ja pitkäaikainen asumismuoto, etenkin jos verrataan vuokralla asumiseen. Tiedostamaton motiivi voi olla, että koska asui koko lapsuutensa samassa talossa, pysyvyys oli tärkeää hänen vanhemmilleen ja siitä on tullut myös tärkeää ihmiselle itselleen, vaikkei hän sitä itse tiedostaisikaan. Mikäli ihminen tiedostaa pohjimmaisista syynsä halulle, kyseessä voi olla

myös tiedostettuja motiiveja. Ihmisellä voi olla tiedostettu motiivi työskennellä paremman palkan eteen esimerkiksi ylitöitä, jotta olisi mahdollisuus säästää ja hankkia oma talo.

4.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden järjestelmää, joka sääntelee tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sillä ajatellaan olevan, samoin kuin motivaatiolla yleensä, muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Työmotivaation muodolla tarkoitetaan henkilön sisäistä vireystilaa, jonka mittaaminen on lähes mahdotonta muuten kuin likimääräisesti arvioituna ja mitattuna. (Lämsä & Hautala 2005, 80-81.) Suunta kertoo ihmisen käyttäytymisen suuntautumisesta jotakin tavoitetta kohti. Ihminen voi haluta kasvaa ja kehittyä omassa tehtävässään, haluta lisää haasteita ja kasvupolkuja tai haluta luoda uraa omalla alallaan. Työmotivaation kesto ja voimakkuus vaihtelevat tilanteiden mukaan. Etenkin voimakkuuteen vaikuttavat ulkopuoliset ja ihmisen sisäiset tekijät. Ulkoiset tekijät ovat erilaisia ympäristö- ja tilannetekijöitä, kuten työolosuhteet, johtaminen ja palaute. Sisäiset tekijät taas ovat ihmisen psykologisia tarpeita ja arvoja. (Kauhanen 2015, 102.)

Työmotivaatio on tilanteen ja ihmisen vuorovaikutusta, johon vaikuttavat ihmisen henkilökohtaisten tarpeiden lisäksi myös muut tekijät. Eri asiat vaikuttavat erilaisien ihmisten motivoitumiseen työssä. Yrityksessä ihmisen motivaatioon vaikuttavat työn ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi myös henkilön persoonallisuus, elämäkokemus ja elämänvaihe. Motivoivan työn ominaisuuksia ovat esimerkiksi haasteellisuus, saavutettavat palkkiot, hyväksytyt tavoitteet ja tarkoituksenmukaisuus. (Sinokki 2016, 81.)

5 MOTIVAATIOTEORIAT

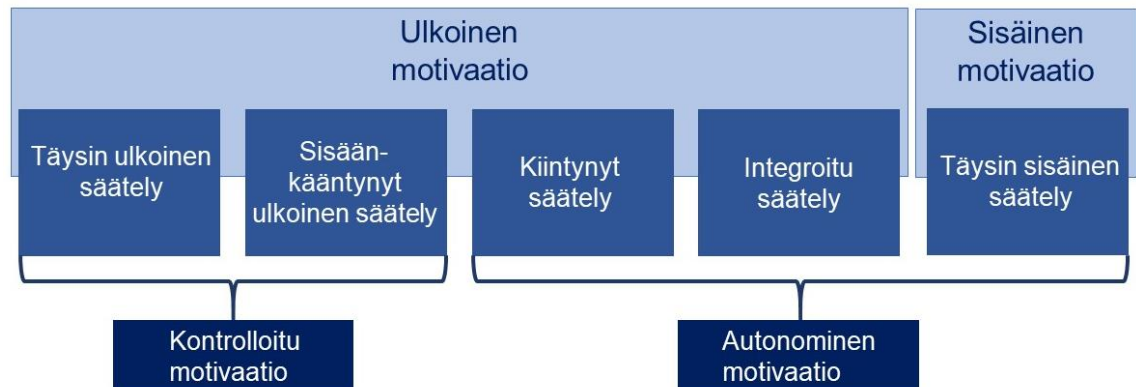
Psykologian historian ensimmäiset ajatukset pääteltiin teorian yleisistä väittämistä. Ne tarkastelivat motivaatiota voimana, jonka perustana olivat sisäiset vietit ja tarpeet. Nämä teoriat luokitellaan tarveteorioiksi tai joissakin lähteissä sisältöteorioiksi. Myöhemmin syntyi prosessiteorioita, jotka kuvailevat erilaisia tulkinta- ja havainnointitapoja, joilla ihmiset reagoivat sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Tämän päivän motivaatiotutkimuksen tyyli on, että teorioita on monia. Teorioille on kuitenkin kaikille tyypillistä, että ne kuvaavat samaa asiaa eri käsittein. (Sinokki 2016, 75; Salmela-Aro & Nurmi 2021, 11.) Tässä työssä on tutkittu motivaatioteorioiden kehitystä aina Freudin ajoista nykypäivään. Työssä keskitytty erityisesti motivaatioteorioihin, joilla on ollut selkeä kanta palkkaan tai palkitsemiseen tai niillä on ollut vaikutusta sen aikaiseen palkitsemiseen tai palkkamalliin. Motivaatiota tutkiessa myös Easterlin-paradoksi tuo mielenkiintoisen näkökulman aiheeseen.

5.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ulkoisessa motivaatiossa motiivit ovat muiden ihmisten asettamia, ja niitä voivat välittää esimerkiksi organisaatio tai sen edustaja. Motiivina voi toimia esimerkiksi rangaistuksen pelko, palkka, palaute tai osallistumismahdollisuus. Rangaistuksena voi toimia esimerkiksi esimiehen tai työtovereiden kriittinen palaute sekä asiakastyytymättömyys. Negatiivinen palaute voi toimia rangaistuksena, sillä suurin osa ihmisistä haluaa tehdä työnsä hyvin ja pyrkivät näin ollen välttämään negatiivista palautetta. Ulkoisen motiivin kuten palkan avulla täytetään usein fysiologista tarpeita kuten nälkää ja janoa sekä edesautetaan perusturvaa ja lisätään turvallisuuden tunnetta. Ihmisen ulkopuolelta tuleva motiivi motivoi tyypillisesti vain lyhytaikaisesti ja motivaatio voi sammua herkästi. (Sinokki 2016, 98, 225.)

Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on väline ulkoisen tavoitteen suorittamiseen ja syy tekemiseen on irrotettu itse tekemisestä. Tehtävä suoritetaan vain ulkoisen motiivin, kuten palkan, vuoksi, eikä tehtävän itsensä takia. Ulkoinen motivaatio

onkin riippuvainen ympäristöstä ja usein reaktiivista toimintaa kuten uhkien torjuminen tai selviytymiseen käytettävien resurssien keräämistä. (Ruohotie 1998, 38; Martela & Jarenko 2015, 25.)



Kuva 2 Ulkoisen ja sisäisen motivaation vaiheet (mukaillen Vasalampi 2017, 57.)

Richard Ryan ja Edward Deci asettavat omissa teorioissaan motiivit janelle riippuen siitä kuinka sisäistyneitä ne ovat. Kuvassa 2 havainnollistetaan, miten ulkoinen motivaatio voidaan jakaa neljään eri osaan. Siinä näkyy myös, että kontrolloiduksi motivaatioksi luokitellaan täysin ulkoinen ja sisäänkääntynyt ulkoinen säätely ja autonomiseksi motivaatioksi kiintynyt, integroitu ja täysin sisäinen säätely. Näitä termejä avataan vielä lisää työssä seuraavaksi. (Vasalampi 2017, 57.)

Mikäli ihminen on motivoitunut vain ulkoisten vaatimusten vuoksi, esimerkiksi saadakseen palkkion tai välttääkseen rangaistuksen, motivaatio on täysin ulkoisesti säädeltä eikä se ole lainkaan sisäistynyt. Tämä saattaa heikentää sisäistä motivaatiota. Jos motivaatio on sisäistynyt siinä määrin että ihminen toimii välttääkseen häpeän, syyllisyyden tai ahdistuksen tunteita tai säilyttääkseen itsearvostuksensa, Ryan ja Deci käyttävät termiä sisäänkääntynyt ulkoinen säätely. Motivaatio on hyvin vähän sisäistynyt, mutta ulkoisesta säätelystä huolimatta se vaikuttaa ihmisen tunteisiin. Näiden motivaatioiden ajama toiminta ei useinkaan ole pitkäkestoista tai sinnikästä. (Vasalampi 2017, 56-57.) Näitä kahta motivaatiotyyppiä Ryan ja Deci kutsuvat kontrolloiduksi motivaatioksi. Tämä termi kattaa siis kaksi vähiten sisäistynyttä motivaatiotyyppiä, ja kuvaa että tyypit ovat pääosin ulkoa säädeltä. Näiden motivaatioiden aikaansaama toiminta tuntuu pakotetulta ja ihminen ajautuu tekemään asioita, joita ei koe omikseen, ulkoisen pakon edessä. (Martela, Mäkikallio, Virkkunen 2017, 105.)

Kun ihminen sekä havaitsee ja hyväksyy toiminnan arvon, että kiinnittyy ympäristön tavoitteisiin ja sääntöihin, syntyy kiinnittynyt säätely. Tällöin ihminen näkee ympäristön tavoitteet tärkeinä, osittain myös jo omina tavoitteinaan. Hänen toimintaansa voi kuitenkin myös ohjata halu saada arvostusta tai hyötyä sosiaalisessa ympäristössään, jolloin hän edelleen motivoitunut suurimmaksi osaksi ulkoisista motiiveista, jotka ovat vain osaksi sisäistyneitä. Integroitu säätely on lähimpänä sisäistä motivaatiota. Tällöin toiminta tai tavoite on ihmiselle henkilökohtaisesti tärkeä ja merkityksellinen ja ihminen on sulauttanut sen osaksi omia tavoitteitaan. Integroitu säätely voi olla hyödyllistä etenkin silloin kun toiminta ei aiheuta mielihyvää tai on saavutettava tietty tavoite. Ryan ja Deci kutsuvat näitä kahta motivaatiotyyppiä sekä sisäistä motivaatiota autonomiseksi motivaatioksi sillä motivaatio on jo melko itseohjautunutta eikä enää pelkästään ulkoisten tavoitteiden varassa. (Vasalampi 2017, 57-58.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että ihminen motivoituu tekemään jotain toiminnan itsensä vuoksi. Mielihyvä tulee itse tekemisestä, eikä ulkoisista palkkiosta tai muista motiiveista. Ihminen ei joudu pakottamaan itseään tekemään asioita, vaan ne kiinnostavat häntä itseään tai ne tuntuvat hänestä arvokailta. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja yleensä lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Se on tyypillisesti pitkäkestoista ja kytkeytyy vahvasti tunteisiin. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että motivaatio on täysin sisäisesti säädeltä tai että syyt käyttäytymiselle ovat sisäisiä. (Ruohotie 1998, 38; Juuti 2006, 61; Martela & Jarenko 2015, 26; Vasalampi 2017, 57.)

Sisäinen motivaatio syntyy usein silloin, kun ihmisen psykologiset perustarpeet ovat kunnossa. Ryan ja Deci listaavat neljä ihmisen psykologista perustarvetta kehittämässään itseohjautuvuusteoriassa. Vapaaehtoisuuden tarpeen mukaan työn ei kuulu olla ulkopäin pakotettua, vaan ihmisellä pitää olla mahdollisuus tehdä valitsemallaan tavalla itseään kiinnostavia asioita, jotka edustavat hänen omia arvojaan. Kyvykkyyden tarve kuvaa ihmisen mahdollisuuksia päästä kehittymään ja oppimaan työssä, jossa on sopivasti haasteita. Tällöin hän tuntee saavansa asioita aikaiseksi ja pääsevänsä käyttämään parasta osaamistaan. Tarve täyttyy, kun ihminen kokee osaavansa, hallitsevansa ja aikaansaavansa asioita. Yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy, kun ihminen kokee olevansa osa yhteisöä, joka

arvostaa ja välittää hänestä ihmisenä. Hyväntekemisen tarpeen mukaan ihmisen on koettava, että hänen työllään on myönteinen vaikutus ympäristöönsä esimerkiksi työyhteisöönsä. (Martela & Jarenko 2015, 17-18; Martela ym. 2017, 102.) Olennaista ei ole se, mikä on motivaation alkuperä, vaan että ulkoinen ja sisäinen motivaatio tuntuvat erilaisilta. Motivaatiot ovat usein samaan aikaan läsnä ja toimivat sekoittuneina toisiinsa. Esimerkiksi palkka on sekä resurssi, jonka avulla turvataan perheen ruuansaanti ja voidaan ostaa omaa statusta kasvattavia tavaroita, että mittari omasta edistymisestä ja siitä, että on saanut aikaan jotakin hyödyllistä. (Martela & Jarenko 2015, 26-27.)

5.2 Easterlin-paradoksi

Vuonna 1974 Richard Easterlin esitti pohdinnan, jonka mukaan onnellisuus korreloisi tulotason kanssa. Mitä ylemmältä tuloluokasta olisi kysymys, sitä suurempi olisi hyvin onnellisten osuus. Tästä syntyi Easterlin-paradoksiksi kutsuttu ilmiö, jota ei olla vielä kukaan pystynyt selittämään. (Raha ei tuo onnea vai tuoko? 2011.)

Easterlin-paradoksin mukaan keskeinen hyvinvointitekijä olisi raha ja se olisi myös työmotivaation lähde tiettyyn rajaan saakka. Tietyn pisteen jälkeen taloudellinen motivaatio ei johtaisikaan lisätyytyväisyyteen tai motivaation kasvamiseen. (Sinokki 2016, 121.) Korkeimman tulotason valtiot eivät olisikaan onnellisimpia. Ja niiden valtioiden kansalaiset, joissa tulotaso on alhaisin, eivät olisikaan kaikkein onnettomampia. Paradoksin mukaan ihmiset vertailevat omien tulojensa suuruutta ympärillä oleviin ihmisiin. Ympäristö olisi siis merkittävä tekijä siinä tarjoavatko tulot onnellisuutta vaiko eivät. (Easterlin-paradoksi: onnellisuus ei löydy rahasta 2018.)

5.3 Tarveteoriat

Tarveteoriat tulkitsevat ihmisen motivaation perustaksi ihmisen tarpeet ja yrittävät selvittää mitkä työn tekijät motivoivat työsuoritusta (Lämsä & Hautala 2005, 81).

Tarveteorioiden mukaan ihminen pyrkii toiminnallaan korjaamaan tarpeiden aiheuttaman epätasapainon ja saavuttamaan tasapainon. Näissä teorioissa ihmisen käyttäytymistä ja suoriutumishalukkuutta ohjaavat tarpeiden voimakkuus. (Sinokki 2016, 75.) Tarveteorioissa tarpeen katsotaan olevan sisäinen tila, jonka takia eri vaihtoehtojen tavoiteltavuus vaihtelee ja tarverakenteen olevan jokseenkin samalainen kaikilla ihmisillä. Erilaiset tarveteoriat pyrkivät löytämään universaalien motivaatorakenteen ja selvittämään työn sisällöllisten tekijöiden vaikutuksen työsuoritukseen ja tämän vuoksi niitä kutsutaan myös sisältöteorioiksi. (Lämsä & Hautala 2005, 81; Juuti 2006, 45.)

Työn sisällön suunnittelu sai alkunsa Frederick Taylorin kehittämästä tieteellisen liikkeenjohdosta ja hänen luomansa käytännöt levisivät laajalle työelämään. Näiden seikkojen vuoksi esimerkiksi Juuti ja Kauhanen lukevat sen sisältöteorioihin ja Tayloria pidetään työmotivaatioon liittyvänä henkilönä. Muita tarveteorioita, jotka luokitellaan myös sisältöteorioiksi, ovat esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Alderferin ERG-teoria. McClellandin kolmitasoinen suoritustarveteoria luokitellaan lähteestä riippuen sekä sisältö- että prosessiteoriaksi, mutta ennen kaikkea tarveteoriaksi. (Lämsä & Hautala 2005, 81, 85; Juuti 2006, 44, 66; Kauhanen 2015, 102.)

Sigmund Freud oli koulutukseltaan lääkäri, jonka tavoitteena oli rakentaa tieteellinen teoria ihmisen käyttäytymisestä. Hänet tunnetaan parhaiten psykoanalyysin kehittäjänä 1880-luvun lopulla. Psykoanalyysia käytetään edelleen joissakin muodoissa psykoterapiassa ja Freudilla on ollut huomattava vaikutus persoonallisuusteorioihin ja hänen ansiostaan on tullut yleiseksi erottaa toisistaan eri persoonallisuuden muotoja. (Juuti 2006, 41, 93; Sommar 2014; Salmela-Aro Nurmi 2017, 11.)

Freudin mukaan motivaatio kumpusi impulsseista, jotka syntyivät fysiologisista seksuaalisuuden ja aggression tarpeista. Impulssit olivat tiedostamattomia ja niiden tukahduttaminen johti hänen teoriansa mukaan psyykkisiin oireisiin. Freud oli ensimmäisiä, jotka jakoivat ihmisen mielen tietoiseen ja tiedostamattomaan. Hänen mukaansa tietoisuutta ajaa realiteetin periaate ja se koostuu ajatuksista, tunteista, toiveista, odotuksista ja uskomuksista. Alitajuntaan eli tiedostamattomaan mieleen kuuluvat ajatukset ja toiveet, joita ihminen ei voi itsetutkiskelun

kautta tarkastella ja sitä ajaa hedonismin periaate. (Juuti 2006, 41; Sinokki 2016, 72; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 11.) Edelleen tänäkin päivänä käytetään jakoa esimerkiksi tietoperäisiin ja tiedostamattomiin tunneperäisiin motiiveihin ja tämä jako pohjautuu osin Freudin ajatuksiin.

Freud pyrki psykoanalyysin avulla selittämään, miksi jotkin motiivit torjutaan tietoisuudessa. Hänen teoriasa mukaan psyykkiset oireet edustavat syntynyttä henkistä ristiriitaa, kun jokin toive tai motiivi on torjuttu tietoisuudesta. Toinen teoria oli, että ihminen on energiajärjestelmä, jossa energiaa on vain rajallinen määrä. Teorian mukaan, jos energian purkautuminen tukkeutuu, se löytää uuden ilmenemismuodon. Jos motiivi siis torjutaan, sen energia purkautuu psyykkisinä oireina. (Juuti 2006, 93.)

Frederick Taylorin kehittämä funktionalistinen organisaatioteoria 1910-luvulla oli yksi ensimmäisistä motivaatiota sivuavista teorioista. Taylor kutsui teoriaansa teettelliseksi liikkeenjohdoksi ja uudisti vanhentuneina pitämiänsä johtamismenetelmiä. Taylorin pyrkimyksenä oli yhdenmukaistaa organisaation ja työntekijöiden tavoitteet. Taylorin johtamisperiaatteiden mukaan suunnittelu ja toteutus tuli erottaa toisistaan. Suunnittelu ja päätöksenteko tuli keskittää johdolle, jolla oli paremmat edellytykset ja kyvyt tehdä korkealuokkaisia ja laadukkaita ratkaisuja. Taylorin käytännöt painottivat urakkapalkkausta, työnmittausta ja alaisten valvontaa. Nämä käytännöt levisivätkin laajalle työelämään ja ovat edelleen käytössä. (Juuti 2006, 11, 18, 44.) Varsinkin tässä työssä jo aikaisemmin käsitelty suorituspalkka johtaa juurensa jo Taylorin aikoihin ja hänen näkökulmaansa motivoivasta palkkauksesta.

Taylorismin vastavoimaksi syntyikin myöhemmin ihmissuhdekoulukunta. Nämä tutkimukset ja teoriat painottivat aluksi taloudellista turvallisuutta, työturvallisuutta ja humaaneja työolosuhteita. Ihmiskuva pystyi kuitenkin yksipuolisena ja varhainen ihmissuhdekoulukunta pitää ihmisen ainoana motiivina liittyntää. Myöhemmin Maslow monipuolisti ihmissuhdekoulukunnan ihmiskuvaa ja loi moniulotteisen teorian ihmisen tarpeiden hierarkkisuudesta. (Juuti 2006, 44.)

Abraham Maslow'n vuonna 1943 julkaisema hierarkia on todennäköisesti keskeisin ja kuuluisin tarveteoria maailmassa. Maslow'n mukaan ihmisen tarpeet voidaan järjestää tärkeysjärjestykseen. Kuvassa 3 esitellään Maslow'n tarvehierarkian rakentumista. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)



Kuvio 3 Maslow'n tarvehierarkiakuviokuva (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

1. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi nälkä, jano, lämpö ja muut kehon tarpeet.
2. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat suojautuminen fyysisiltä ja emotionaalisilta haitoilta, varmuus ja vaaran välttäminen.
3. Sosiaaliisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi hyväksyntä, rakkaus, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä.
4. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi itsenäisyys, saavutukset, kiitoksen saaminen ja muiden antama kunnioitus ja arvostus.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat henkinen kasvu ja kehittyminen, omat saavutukset ja luovuus sekä tiedon määrän lisääntyminen.

(Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Tarvehierarkia perustuu ajatukseen, että ihmisen perustarpeet on täytettävä ensimmäisenä, jonka jälkeen ihminen alkaa toteuttaa hierarkian seuraavien tasojen

täyttämistä. Maslow'n teorian mukaan tason ollessa tyydyttynyt, se ei enää toimi motivaation lähteenä. (Lämsä & Hautala 2005, 83.)

Maslow'n näki palkan perustarpeiden täyttämisen välineenä, ei siis kovin suurena motivaation lähteenä. Rahapalkkaa voitaisiin hänen mukaansa käyttää vain fysiologisten tarpeiden kuten nälän ja janon täyttämiseen sekä perusturvan luomiseen, jolloin turvallisuuden tarpeita täyttyisi. Palkan kannustearvo siis heikentyisi sen jälkeen, kun hierarkian kaksi alinta tasoa olisi täytetty. Palkkaa voitaisiin kuitenkin käyttää myös saavutusten ja oman arvon mittaamiseen sekä sosiaalisten tarpeiden kuten yhteenkuuluvuuden lisäämiseen. Mikäli palkka esimerkiksi olisi tarpeeksi suuri, kaikkia tasoja voitaisiin täyttää vapaasti. Näin ollen muitakin Maslow'n tarvehierarkian tasoja voitaisiin täyttää, vastoin Maslow'n näkemystä. (Sinokki 2016, 225; Kauhanen 2019, 111.)

Frederick Herzberg muotoili kollegoidensa kanssa vuonna 1968 mallin, jossa työmotivaatiota muovaavat sekä työn ulkoiset että työntekijän sisäiset tekijät (Sinokki 2016, 104). Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät luokiteltiin kahteen eri ryhmään, tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyystekijöitä Herzberg nimitti myös motivaatiotekijöiksi ja ne olivat itse työhön liittyviä tekijöitä. Ne lisäsivät tyytyväisyyttä ja myönteisyyttä. Herzberg luokitteli tällaisiksi tekijöiksi esimerkiksi saavutukset työssä, vastuun ja ylennyksen. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Tyytymättömyystekijöitä olivat työympäristöön liittyviä tekijöitä ja Herzberg kutsui niitä hygienie tekijöiksi. Näitä tekijöitä olivat esimerkiksi huonot työskentelyolosuhteet ja huonot henkilösuhteet esimieheen tai muihin työntekijöihin. Myös alhainen palkka ja status saattoivat aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä ja aiheuttaa kielteistä asennoitumista. (Lämsä & Hautala 2005, 84.) Kiinnostus palkkaa kohtaan oli siis vain keino vähentää tyytymättömyyttä, lisätä motivaatiota ja parantaa työsuoritusta (Kauhanen 2019, 111). Herzberg siis näki palkan vain yhtenä tyytymättömyyteen vaikuttavana tekijänä.

Herzbergin tutkimuksien suurin johtopäätös oli, että tyytymättömyyttä lisäävät seikat tulisi pyrkiä poistamaan ja hoitaa niin hyvin, että ne olisivat merkityksettö-

miä. Esimerkiksi palkan pitäisi olla sellaisella tasolla, että se ei lisäisi työtyytyväisyyden määrää. Henkilökunnan motivoimiseksi ja työsuorituksen parantamiseksi tulisi käyttää työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä kuten mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä sekä tunnustukset erinomaisista työsuorituksista. (Kauhanen 2019, 112.)

Työtyytyväisyyden vaikutusta työsuoritukseen ei kuitenkaan ole voitu todistaa tai selvää näyttöä ei ole löydetty. Herzbergin teorian perusteella tehdyissä tutkimuksissa on usein päädytty kehäpäättelyyn, eikä ole voitu sanoa aiheuttaako korkea työtyytyväisyys hyvän työsuorituksen vai onko hyvä työsuoritus työtyytyväisyyden taustalla. (Lämsä & Hautala 2005, 84-85.)

Clayton Alderfer loi ERG-teoriaksi nimetyn mallin 1960-luvun lopulla tiivistämällä Maslow'n tarvehierarkian kolmitasoiseksi ja sisäisti malliinsa vain toimeentulon tarpeet, yhtenäisyyden ja vuorovaikutuksen tarpeet sekä kasvutarpeet. Nimi ERG-teoria tulee tarveryhmien englannin kielistä nimistä existence, relatedness ja growth. Alderferin mukaan nämä tarpeiden täyttymisjärjestys ei ollut etukäteen nimetty vaan ne saattoivat aktivoitua missä järjestyksessä tahansa ja jopa useita samaan aikaan. Tarpeet oli kuitenkin asetettu hierarkiaan kuten Maslow'n teoriassa. (Juuti 2006, 48; Sinokki 2016, 109.)

Sinokin mukaan Alderfer ilmaisi kolme pääpointtia tarpeiden täyttymiselle:

- mitä vähemmän yksittäistä tarvetta on täytetty, sitä enemmän sitä koetaan täyttää
- mitä enemmän alemman tason tarpeita on täytetty, sitä enemmän pyritään ylemmän tason tarpeiden täyttymiseen
- mitä vähemmän ylemmän tason tarpeita on täytetty, sitä enemmän halutaan alemman tason tarpeiden täyttymistä. Ylemmän tason tarpeen täyttymyksen puute siis tekee alemmat tason tärkeämmiksi (Ruohotie 1998, 51).

(Sinokki 2016, 109.)

Alderfer otti teoriassaan huomioon myös ihmisen kehittymisen ja taantumisen. Hänen mukaansa tarveportaalta toiselle siirtyminen voisi tapahtua myös turhautumisen ja taantumisen prosessilla, tarveportaan täyttymisen lisäksi. Näin ollen

portaiden kulkeminen myös ylhäältä alas olisi mahdollista, kun taas Maslow'n mallissa portaita kiivetään aina alhaalta ylös. Turhautumisen ja taantumisen prosessissa keskitytään täyttämään vain toimeentuloon liittyviä konkreettisia tarpeita, silloin kun vähemmän konkreettisia tarpeita kuten kasvutarpeita ei pystytä täyttämään. (Juuti 2006, 48.) Laskeutuminen alemmalle tasolle olisi kuitenkin vain tilapäistä, sillä ihminen pyrkii heti mahdollisuuden tullen nousemaan ylemmälle tasolle (Ruohotie 1998, 51).

Tavoitteiden saavuttaminen johtaisi Alderferin mukaan tietyin edellytyksin tavoitetason nousuun, jolloin ihminen asettaisi itselleen edellisiä korkeampia tai vaikeammin saavutettavia tavoitteita. Samoin tehtävässä epäonnistuminen ja tavoitteiden saavuttamatta jääminen johtaisi helpommin saavutettavien tavoitteiden asettamiseen ja näin ollen tavoitetason laskuun. Alderfer esitti kuitenkin myös tavoitetasoteoriasta poikkeavan näkökulman. Hänen mukaansa epäonnistuminen tehtävän suorituksessa ja tavoitteiden saavuttamatta jääminen saattaisivat myös johtaa ihmisen henkiseen kasvuun, jos epäonnistumiseen johtaneet syyt saadaan selville ja epäonnistumiseen osataan suhtautua oikein. (Ruohotie 1998, 52-53.) Koska Alderfer on tutkinut tavoitteiden saavuttamista, osassa palkitsemisjärjestelmiä otettu oppia hänen teorioistaan.

David McClelland kehitti kolmitasoisien teorian Maslow'n tarvehierarkian rinnalle (Kauhanen 2019, 111). McClellandin suoritusmotivaatioteoriassa motivaatiota tulkitaan vallankäytön, suoriutumisen ja ryhmään kuulumisen tarpeiden kautta. Vallan tarve liitettiin McClellandin teoriassa arvostukseen ja sosiaaliseen asemaan. Esimerkiksi suurten yritysten johtoportaan kuulumien ihmisten motivaation on arvioitu perustuvan tähän. (Sinokki 2016, 108-109.)

Suoriutumisen tarpeella tarkoitettiin ihmisen halua menestyä ja tarvetta ylittää itsensä sekä onnistua työssään (Sinokki 2016, 108). McClellandin teorian mukaan korkean suoriutumisen tarpeen omaava ihminen hakeutui tilanteisiin, joissa on kohtuullisia riskejä, mutta myös mahdollisuus saada palautetta ja vastuuta. Motivaatioksi ei koettu työstä saatuja palkkioita kuten palkkaa vaan työn saavutuksen ja sen suorittaminen olivat tärkeämpiä. Palkka oli vain suorituksesta saatu palaute, ei niinkään motivaation lähde. (Lämsä & Hautala 2005, 85.)

McClellandin teoriassa sosiaalisiin suhteisiin liittyvä ryhmään kuulumisen tarve korostaa ihmissuhteiden merkitystä. Mikäli tämä tarve on ihmiselle voimakas, muiden työntekijöiden asettamat odotukset merkitsevät heille paljon. Tällaisten työntekijöiden myös huomattiin muokkaavan omaa käytöstään muiden odotusten mukaiseksi. (Sinokki 2016, 109.) Ihminen saattaa esimerkiksi työskennellä kovemmin saavuttaakseen tulostavoitteet, joissa suoriutuminen on yleisesti kaikkien tiedossa.

5.4 Prosessiteoriat

Prosessiteoriat perustuvat kognitiiviseen psykologiaan eli ovat kiinnostuneita ihmisen tiedollisista päättely- ja ajatteluprosesseista. Teoriat tutkivat keinoja saada ihminen liikkeelle ja ylläpitämään sekä ohjaamaan liikettä selvittämällä motivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden tekijöiden välisiä suhteita. (Lämsä & Hautala 2005, 87; Sinokki 2016, 75.)

Prosessiteorioiksi luokitellaan esimerkiksi oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoriat ja päämääräteoria. Joissakin lähteissä myös itsemääräämisteorian sisäisen motivaation teoria luokitellaan prosessiteoriaksi. (Kauhanen 2015, 102.) Tässä työssä prosessiteorioiden käsittely on rajattu teorioihin, joilla on ollut selkeä kanta palkkaan tai palkitsemiseen, niillä on ollut vaikutusta sen aikaiseen palkitsemiseen tai palkkamalliin tai muut teoriat pohjautuvat kyseiseen teoriaan.

5.4.1 Oikeudenmukaisuusteoria

John Stacey Adams loi 1960-luvulla teorian, jonka mukaan ihminen odottaa oikeudenmukaisuutta työssään. Ihminen vertailee omia panoksiaan eli työsuoritustaan, yrittämistään, koulutustaan ja kokemustaan, saatuun vastikkeeseen eli palkkaan, muihin taloudellisiin hyötyihin, asemaan ja arvostukseen. (Sinokki 2016, 112.) Adamsin teorian mukaan ihminen koettaa saavuttaa ja säilyttää oikeudenmukaisen suhteen panoksien ja vastikkeiden välillä sekä vertailussa muihin ihmisiin (Juuti 2006, 56). Oikeudenmukaisuusteorian avulla on usein perus-

telu miksi esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän tulisi olla oikeudenmukainen. Epäoikeuden mukainen palkitsemisjärjestelmä laskisi muiden työntekijöiden motivaatiota.

Ihminen vertailee saamaansa vastiketta ja antamaansa työpanosta toisten samassa tilanteessa olevien ihmisten vastaaviin. Ihminen voi verrata itseään esimerkiksi naapuriinsa tai muihin työntekijöihin. Mikäli ihminen tuntee tilanteen epäoikeudenmukaiseksi ja tuntee itsensä ali- tai ylipalkatuksi, hän pyrkii korjaamaan tilanteen takaisin tasapainoon. Hän voi esimerkiksi muokata työpanostaan, pyrkiä vaikuttamaan palkkioihin, muuttaa vertailuryhmää tai käsityksiään omasta tai muiden ihmisten tilanteesta tai jopa jättää työpaikan. Ihmisen vertailun tulokseen vaikuttaa hänen kokemuksensa oikeudenmukaisuudesta ja tasapainosta ja tulos vaikuttaa suuresti hänen työmotivaatioonsa. (Lämsä & Hautala 2005, 88; Sinokki 2016, 112.)

5.4.2 Odotusarvoteoriat

Victor Vroom julkaisi oman odotusarvoteoriansa vuonna 1964. Hänen teoriansa pohjautuu Tolmannin teoriaan (1932) ja Lewinin kenttäteoriaan (1938) sekä talousteorioihin, jotka käsittelevät ihmisten valtakäyttäytymistä. Vroomin odotusarvoteoriassa on vaikutteita sekä rationaalisesta ihmiskäsityksestä että hahmopsykologiasta, ja se poistaa puutteet, joita hän näki sisältöteorioissa. Hänen mukaansa sisältöteoriat eivät esittäneet tarpeeksi laajasti ihmisen motivaatiota ja siihen liittyviä ongelmia. Motivaation rakenteesta ei Vroomin mukaan voinut luoda yhtenäistä rakennetta sillä siihen vaikuttivat niin useat tekijät. (Juuti 2006, 49.)

Vroomin teorian mukaan motivaatio on tietoista ja järkipерäistä, sillä ihmisen käytös perustuu tietoiseen valintaan. Ihmiseltä on odotettavissa, että hän valitsee vaihtoehdon, joka on hänen kannaltaan kaikkein paras ja jolla on kaikkein positiivisimmat vaikutukset. Vroomin teorian mukaan motivaation voimakkuus riippui siitä, miten houkuttelevaksi ihminen kokisi suorituksesta saatavan hyödyn ja palkkion. Motivoituminen edellyttäisi sitä, että ihminen uskoo omiin kykyihinsä.

Moni palkitsemistapa toimiikin näiden oletusten perusteella. Vroomin teorian keskeisimmät motivaatioon vaikuttavat tekijät ovatkin välinearvo, valenssi ja odotusarvo. (Juuti 2006, 49; Sinokki 2016, 110.)

Välinearvo kuvaa, miten ihminen arvioi tehtävästä suoriutumisen tuovan hänelle tietyn hyödyn (Ruohotie 1998, 57). Arvo on positiivinen, kun suorituksesta saa tarpeeksi palkkioita ja vähäinen tai negatiivinen jos suorituksella ei ole merkitystä palkkioihin. Valenssi määrittää tietylle vaihtoehdolle asetetun sijan valintajärjestyksessä ja viittaa siihen missä määrin ihminen arvostaa tätä vaihtoehtoa. Valenssin arvo positiivinen, kun ihminen arvostaa vaihtoehtoa ja negatiivinen kun ihminen ei halua vaihtoehdon toteutuvan. Valenssin arvo 0 kertoo, että ihmisellä on välinpitämätön asennoituminen vaihtoehtoa kohtaan. Odotusarvo viittaa Vroomin teoriassa todennäköisyyteen vaihtoehdon toteutumisesta ja että aiotut toimenpiteet johtavat tiettyihin tuloksiin. Teoriassa erotetaan toimintaan suorasti liittyvät seuraukset välillisistä tuloksista. Suorasti liittyvä seuraus on usein toiminnan suoritustaso ja välilliset tulokset ovat esimerkiksi toiminnasta seuranneet palkkiot. (Juuti 2006, 44.) Mikäli työntekijä vielä arvostaa suorituksesta saatavaa palkintoa, siihen liittyy myös yllykearvo, mikä lisää palkinnon tavoittelua (Ruohotie 1998, 57).

Lyman Porter ja Edward Lawler muokkasivat Vroomin mallia ja selittivät työtyytyväisyyden ja työmotivaation välisen yhteyden 1968. Heidän teoriansa mukaan hyvä suoritus johtaa korkeaan työtyytyväisyyteen eli työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä olisi lievä positiivinen korrelaatio. Näin he poikkesivat perinteisestä tavasta ajatella, että korkea työtyytyväisyys johtaa korkeaan työsuoritukseen. (Juuti 2006, 32, 33, 52.)

Porterin ja Lawlerin mukaan pelkkä motivaatio ei riitä hyvään työsuoritukseen, vaan ihmisellä tulee olla myös valmis suoriutua työtehtävistään. Heidän mukaansa pyrkimykset eivät johda automaattisesti tiettyyn suoritustasoon, vaan ne kuvastavat energiaa ja panosta, jotka ihminen on valmis käyttämään kyseiseen tehtävään. Pyrkimykset perustuvat todennäköisyyteen, että pyrkimys johtaa palkkioon, ja saatavissa olevien palkkioiden määrään. (Juuti 2006, 51-53.) Useat palkitsemistavat ja -järjestelmät ottavat nämä periaatteet huomioon.

Jacquelynne S. Eccles esitteli kollegoineen oman odotusarvoteoriansa vuonna 1983 (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 66). Teorian mukaan ihmisen motivaatioon ja suoriutumiseen vaikuttavat kaksi tekijää, toiminnan saavutuksen arvo tai sen arvostus ja ihmisen odotukset toiminnasta suoriutumisen todennäköisyydestä. Ecclesin mukaan odotukset erilaisissa tilanteissa selviytymisestä ja ihmisen arvot muodostavat pohjan ihmisen toiminnalle. Mikäli ihminen uskoo ja odottaa selviävänsä tehtävästä hyvin, se saa hänet panostamaan tehtävään kovemmin ja todennäköisemmin menestymään siinä. (Nurmi 2013, 549; Salmela-Ero 2018, 11; Erkkilä, Lamberg & Kortessalmi 2021.) Tähän perustuu myös palkitsemisessa käytettävät tavoitteet ja niiden motivoiva vaikutus.

Toiminnan tuloksen esimerkiksi palkan koettu arvo vaikuttaa ihmisen valintoihin ja on sen vuoksi tärkeä motivaation kannalta. Ihminen ei ryhdy tehtävään, jota ei koe tärkeäksi tai arvokkaaksi, vaikka uskoisi suoriutuvansa tehtävästä hyvin. Eccles ja hänen kollegansa luokittelivat toiminnan tuloksen arvoa neljällä eri osatekijällä. Tehtävän tärkeys viittasi toiminnan merkitykseen identiteetin rakentumisen kannalta. Tärkeyden osatekijään vaikutti myös se, että toiminnassa menestytminen koettiin omalle minäkuvalle tärkeäksi. Esimerkiksi jos saavutettiin jokin yleisesti asetettu tavoite, sen koettiin kasvattavan ihmisen minäkuvaa ja todennäköisesti myös muiden arvostusta ihmistä kohtaan. Tehtävän sisäinen arvo kuvasi toiminnan mielekkyyttä ja palkitsevuutta. Sisäisen arvon käsite on hyvin lähellä sisäisen motivaation käsitettä, jota käyttivät omassa itsemääräämisteoriassaan esimerkiksi Ryan ja Deci. Samoin käyttöarvo käsite on lähellä saman teorian ulkoisen motivaation käsitettä. Toiminnan tuloksen käyttöarvo merkitsi toiminnan sopivuutta ihmisen muihin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Käyttöarvo kuvasi ulkoisia perusteita toiminnalle esimerkiksi saatavissa olevia palkkioita ja tässä tekijässä toiminnan lopputuloksilla ja seurauksilla oli enemmän merkitystä kuin itse toiminnalla. Ihmisen tuli hyötyä tehtävästä jotenkin ja käyttöarvo termiä on myös kutsuttu hyötyarvoksi. (Nurmi 2013, 549; Salmela-Ero 2018, 11; Erkkilä, Lamberg & Kortessalmi 2021.)

Neljäs Ecclesin luokittelema osatekijä oli toiminnan kustannukset. Toiminnan kustannuksilla tarkoitetaan tehtävän hintaa eli veikö sen suorittaminen esimerkiksi aikaa muilta tehtäviltä, kuinka paljon ihmisen oli panostettava tehtävään ja

aiheuttiko tehtävä esimerkiksi ahdistusta. Kustannukset olivat tekijöitä, jotka vähensivät ihmisen halua sitoutua tehtävään tai toimintaan. He myös kehittivät tutkimusmenetelmän, jolla mitataan näiden neljän osatekijän eri puolia, erilaisilla osa-alueilla, kuten kielellisissä aineissa ja matematiikassa. (Nurmi 2013, 549; Salmela-Ero 2018, 11; Erkkilä, Lamberg & Kortessalmi 2021.)

5.4.3 Päämääräteoriat

Päämäärien vaikutus ihmisen motivaatioon ja toimintaan ovat olleet tiedossa jo 1900-luvun alusta, kun Taylor huomasi, että oli tärkeää luoda ihmisiä kannustavia päämääriä. Kuitenkin vasta 1970-luvulla Edwin A. Locke muotoili ensimmäisen päämääriä painottavan teorian. (Juuti 2006, 59.) Hänen tutkimuksensa alkoivat jo 1960-luvulla ja niiden perustana oli Aristoteleen ajatus ”tarkoitus aiheuttaa toiminnan”. Locken päämääräteorian mukaan ihminen motivoitui päämääristä ja tavoitteista sekä tarkoituksen mukaisesta palautteesta. (Sinokki 2016, 113.) Tähän perustuu tavoitteiden käyttö palkitsemisjärjestelmissä.

Motivaatioon ja työntekijän suoriutumiseen vaikuttavat eniten päämäärän selkeys ja päämäärän saavuttamisen vaikeus. Locken mukaan haastavat tavoitteet motivoivat enemmän kuin helpot ja päämäärien tulee olla enemmänkin selkeitä ja täsmällisiä kuin epäselviä ja yleisluontoisia. Päämääräteoriassa kriittisin seikka on päämäärään sitoutuminen. Locken mukaan päämäärän on oltava saavutettavissa ja selkeä. Myös ihmisen oma osallistuminen tavoitteiden asettamiseen, sitouttaa enemmän ja saa tavoitteet tuntumaan omilta. Muiden päämäärät eivät motivoi eivätkä paranna työsuoritusta. Tavoitteita asetettaessa tulee myös miettiä palautteenantoa. Ihmisen tulisi saada palautetta edistymisestään kohti päämäärää ja omasta toiminnastaan. (Lämsä & Hautala 2005, 89; Juuti 2006, 59; Sinokki 2016, 113.) Locken ajatukset ovat olleet johtavia ohjenuoria, kun yritykset ovat muodostaneet palkitsemisjärjestelmiään.

6 PALKITSEMINEN

Palkitseminen voidaan määritellä johtamisvälineeksi, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tukee organisaation menestymistä, jos palkitsemisperusteet on valittu oikein ja se on kytketty niihin tekijöihin, joilla parannetaan tuottavuutta nyt ja pitkällä aikavälillä. Palkitsemisella on tarkoitus viedä organisaatiota kohti sen määrittelemää strategista tavoitetta, aikaansaada lopputulema ja kehittää toimintaa sekä ylläpitää ja kehittää kilpailukykyä kilpailukyvyyn. Yritys määrittelee itse käyttämänsä palkitsemisen kokonaisuudet ja palkkiojärjestelmät. (Ylikorkala & Sweins 2015, 23; Kauhanen 2015, 106; Ylikorkala ym. 2018, 11.) Palkitsemisjärjestelmillä työnantajan on yksinkertaista viestittää työntekijöille mikä on tärkeää ja saavutettavat tavoitteet, sillä palkitsemisjärjestelmät huomataan ja tavoitteet halutaan saavuttaa ja palkkiot ansaita (Ylikorkala ym. 2018, 124).

6.1 Palkitsemisen muodot

Palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisia palkitsemistapoja ovat rahalliset ja raha-arvoiset palkitsemistavat, kuten palkkiot. Aineettomat palkitsemistavat liittyvät usein työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin tai muihin vastaaviin seikkoihin ja ovat nimensä mukaisesti aineettomia, kuten itsensä kehittäminen ja urankehitysmahdollisuudet. Aineettomiin palkkioihin kuuluvat myös sosiaaliset palkkiot, kuten kiitokset ja muut tunnustukset sekä julkinen arvostus. Näitä palkitsemistapoja ei käsitellä tässä työssä tämän tarkemmin, sillä pääpaino on ensisijaisesti aineellisessa palkitsemisessa. Aineellisista palkkioista tunnetuin on palkka, jota tässä työssä onkin jo käsitelty. Perinteisen palkan lisäksi työntekijöitä voidaan palkita myös muilla rahallisilla palkitsemistavoilla kuten erikoispalkkiolla ja tulos- ja voittopalkitsemisella. Nämä palkitsemistavat ovat helposti sovitettavissa muuttuviin tilanteisiin. Useissa yrityksissä on myös käytössä aloitetoimintaa, johon aloitepalkkiot liittyvät olennaisesti. (Hakonen ym. 2014, 176; Ylikorkala & Sweins 2015, 21; Ylikorkala ym. 2018, 11, 97; Kauhanen 2019, 114-115.)

Erikoispalkitseminen on esimiehen ja johdon tapa huomioida merkittävät tapahtumat tai hyvät työsuoritukset. Sitä käytetään usein myös kiitoksena tai saavutuksen tunnustamisena. Se mahdollistaa nopean työntekijöiden huomioimisen sillä sen käyttö ei välttämättä vaadi samanlaista byrokratiaa tai johdon suostumusta kuin muut palkitsemistavat. Sen kustannuksetkin ovat usein pieniä verrattuna esimerkiksi tulospalkkaukseen. Erikoispalkitseminen voidaan myös kytkeä etukäteen asetettuun tavoitteeseen kuten tietystä ajanjaksosta esimerkiksi joulukaudesta selviämiseen. Erikoispalkkiot ovat kaikkein monikäyttöisin, kertakäyttöinen palkitsemistapa ja niiden skaala on hyvin laaja. Ne voivat olla rahapalkkioita, symbolisia palkkioita kuten kortteja, kukkakimppuja tai tavarapalkkioita, tai jopa juhlia tai ylimääräisiä vapaapäiviä. Mikäli kyseessä on rahallisesti merkittävä palkkio, mahdolliset veroseuraamukset on tarkistettava etukäteen palkkiokohtaisesti. (Hakonen ym. 2014, 188, 189, 194.)

Tulos- ja voittopalkitseminen on tavoitesidonnaista palkitsemista ja sen perusteena on tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Rajanveto erilaisten voitto- ja tulospalkkioiden välillä on usein hankalaa ja tämän vuoksi niistä käytetään yleisluontoista termiä, jottei palkkiotyyppiä tarvitse erotella tarkkaan esimerkiksi palkkahallintoa varten. Tulos- ja voittopalkitsemisella pyritään ohjaamaan työntekijöitä kohti tavoitteita ja näyttää suuntaa. (Hakonen ym. 2014, 124.)

Tulos- ja voittopalkitsemisen määräytymisperusteena ovat tavoitteet ja ne on kytkeyty helposti mitattavissa olevaan asiaan, yleensä taloudellisiin ja toiminnallisiin tuloslukuihin. Yleisimmät tavoitteina toimivat tulosluvut ovat liikeloudellinen tulos, tuottavuus, toimitusvarmuus ja asiakaspalvelun laatu. Palkkion saamiseksi tavoitteita on myös usein enemmän kuin yksi, tavallisesti 3-6. Tulos- ja voittopalkitseminen saattaa olla jatkuvaa tai kertaluontoista. Mikäli se on jatkuvaa, palkkiot maksetaan kuitenkin palkkakautta harvemmin 1-4 kertaa vuodessa. Palkkion saaminen tietenkin edellyttää, että tavoitteet on saavutettu tai ylitetty. Palkkio voidaan maksaa joko niin että se kasvaa joko lineaarisesti tai portaittain riippuen siitä kuinka paljon tavoite on ylittynyt. Tai niin että palkkio joko maksetaan tai ei makseta riippuen tavoitteet täyttymisestä. (Kauhanen 2010, 110; Hakonen ym. 2014, 125, 135; Ylikorkala ym. 2018, 121.)

Aloitetoiminnalla tavoitellaan usein kehittämisestä koituvia höytyjä ja pyritään saamaan työntekijät osaksi toiminnan kehittämistä. Aloitetoinnalla aktivoidaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja usein sen alussa luodaan kanava, jonka kautta työntekijöiden ideat välittyvät eteenpäin. Aloitetoinnin kautta usein myös palkitaan työntekijät hyvistä ideoista ja niiden aikaansaamasta hyödystä. (Hakonen ym. 2014, 176, 180.)

Aloitteeksi luokitellaan yleensä kaikki parannusehdotukset, joilla pyritään kehittämään yhtiön toimintaa. Aloite voi olla myös ongelman esiin ottaminen ja ratkaisuehdotuksen tekeminen. Aloitteen tarkoitus voi olla parantaa tuottavuutta, työmenetelmiä ja työvälineitä tai lisätä toiminnan kannattavuutta ja markkinointia. Sen perusteena voi olla asiakastyytyväisyyden, työolosuhteiden, työpaikan viihtyvyyden tai siisteyden tai työturvallisuuden parantaminen. Aloitteella voidaan saada aikaan raaka-aineiden, materiaalitarvikkeiden, ajan tai energian säästöä, jolloin esimerkiksi kustannukset saattavat laskea tai tuottavuus parantua. Nykyisin myös ympäristön haittavaikutuksia vähentävät aloitteet nousevat aiempaa helpommin esiin ja niihin tartutaan halukkaammin kuin ennen. (Hakonen ym. 2014, 180.)

Aloitteesta voidaan palkita rahallisesti tai aineettomilla palkinnoilla. Kehittämispalkkio voi esimerkiksi olla 1/3 ensimmäisen toimintavuoden aikana todetusta säästöstä tai lisätuotosta. Kannustepalkkio maksetaan nimensä mukaisesti kannustamiseksi, jos esimerkiksi hyvää ideaa ei toteutetakaan. Palkkio usein vaihtelee aloitteen mukaan ja voi olla mitä tahansa rahasta hierontalahjakorttiin. Rahallinen aloitepalkkio rinnastetaan yleensä palkkaan, jolloin se on verotettavaa tuloa. (Hakonen ym. 2014, 181.)

Palkitseminen voidaan luokitella myös joko pitkän tai lyhyen aikavälin palkitsemiseksi. Lyhyen aikavälin palkitsemisen tavoitteet on asetettu enintään vuoden mittaiselle jaksolle ja niiden tavoitteena on kannustaa ja motivoida yrityksen henkilöstä parempiin suorituksiin ja työtuloksiin tai jakaa yrityksen tuloksesta sen saavuttamiseen osallistuneille. Tällaista palkitsemistapoja ovat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot. Pitkän aikavälin palkitsemistavat ovat tyypillisesti osakepohjaisia, kuten optiojärjestelmä, synteettiset optiot, ja osakkeiden jakaminen. Niiden seuranta-aika on yli vuosi, tavallisesti 3-5 vuotta ja niitä käytetään lähinnä johdon

ja avainhenkilöiden palkitsemisessa ja sitouttamisessa. (Hakonen & Nylander 2015, 31-32; Ylikorkala ym. 2018, 74, 122.)

Käytössä voi olla useita saman alueen eri palkitsemisjärjestelmiä esimerkiksi jonkin laajemman ryhmän, kuten tietyn osaston palkkiojärjestelmä ja yksilöpalkkiot, mutta niiden suunnittelemisen ja yhteistoimivuus ovat erittäin kriittisiä palkitsemisen toimivuuden kannalta. Palkitsemisjärjestelmät eivät saa ohjailla eri suuntiin tai olla päällekkäisiä, siten että esimerkiksi liiketoiminnan kasvulle on kaksi eri tavoitetta ja kaksi eri palkkiota. Tällöin työntekijät arvioivat mihin kannattaa panostaa ja minkä mukaan työskennellä. Muut palkitsemisjärjestelmät jäävät samaan aikaan taka-alalle, eivätkä toimi tarkoituksenmukaisesti tai täytä päämäärää joka palkitsemisjärjestelmällä halutaan saavuttaa. (Ylikorkala 2018, 54.)

Yksilöpalkkioihin panostetaan lähes poikkeuksetta eniten, sillä työntekijä voi vaikuttaa niiden tavoitteisiin ja suuruuteen eniten. Näin ollen, jos yksilö- ja ryhmäpalkitseminen liittyvät esimerkiksi samaan osa-alueisiin, mutta tavoitteet eroavat toisistaan, yksilöpalkkion takaava tavoite täytetään todennäköisemmin kuin ryhmäpalkkion takaava. Mikäli käytetään erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, niiden tulisi olla eri osa-alueilla ja palkkioidenkin mielellään olla erilaisia, esimerkiksi toisen aineeton ja toisen rahallinen. (Ylikorkala 2018, 54.)

6.2 Onnistunut palkitsemisjärjestelmä

Onnistunut palkitsemisjärjestelmä on kaikkien tiedossa ja sillä on selkeä yhteys strategiaa. Se tukee yrityksen arvoja ja kuvaa, jonka yritys haluaa antaa ulkopuolelle. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä saa aikaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia ja palkitsee, kun on mennyt hyvin. Se on myös tilanteisiin mukautuvat ja usein lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta, jolloin henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Onnistuneen palkitsemisjärjestelmän suunnittelemiseen ja toteuttamiseen on myös otettu kaikki työntekijät mukaan ja annettu heille mahdollisuus vaikuttaa. He ovat voineet esimerkiksi päättää onko palkintona raha vai saman arvoinen tavara. (Sistonen 2008, 211; Ylikorkala ym. 2018, 14, 55, 56.)

Sen palkkiot ovat tarpeeksi houkuttelevia, jotta ne motivoivat työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Motivaatiostrategioiden mukaan mahdollisten tavoitteiden tulee olla saavutettavissa työntekijöiltä löytyvillä kyvyillä ja suorituksella tulee olla selkeä merkitys palkitsemisessa. Tavoitteiden tulee siis olla saavutettavissa erinomaisella työsuorituksella, sillä epärealistiset tavoitteet eivät motivoi ja tavoitteet jäävät täyttämättä. Tehokkaat tavoitteet eivät palkitse vain mukanaolosta tai osallistumisesta vaan perustuvat tehtävän vaativuuteen ja ovat tarkkoja, jolloin ne ohjaavat ihmisiä hyviin suorituksiin. Palkkioiden motivaatiovaikutus liittyy myös sekä henkilön elämäntilanteeseen että arvoihin, joihin yritys ei voi vaikuttaa. (Sistonen 2008, 211; Ylikorkala ym. 2018, 14, 55, 56.)

Onnistunut palkitsemisjärjestelmä on tarpeeksi ymmärrettävä, jossa myös palkkion suuruus on selvillä. Palkitsemisjärjestelmä ja sen vastuuhenkilön tulee olla luotettavia, jotta palkkion maksamisesta ole epäilystä vaan sovittu palkkio myös maksetaan sen ansaitseville. Palkitsemisen tulee olla johdonmukaista ja oikeudenmukaisia sekä koskea kaikkia, eikä olla sattumanvaraista, epäreilua tai palkita vain tiettyjä työntekijöitä. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä kannustaa itsensä kehittämiseen ja nostaa esiin onnistumiset tehden ne näkyviksi. Se myös kiinnittää työntekijöiden huomion omiin ja kun ihmiset keskittyvät tekemään oman työnsä mahdollisimman hyvin, virheet usein pieniksi tai kokonaan pois. (Sistonen 2008, 211; Ylikorkala ym. 2018, 14, 55, 56, 57.)

Onnistunut palkitsemisjärjestelmä voi myös päämäärästä ja tarkoituksesta riippuen edistää prosessien sujuvuutta ja tuottaa tietoa tulosten tasosta, jolloin toiminta kehittyy ja kustannukset pysyvät hallinnassa, tuottavuus ja tuloksellisuus paranevat ja kaikki mahdolliset hyödyt tulevat optimaalisesti käyttöön. Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena ja tavoitteena voi myös olla tiedonkatkoksien poiskitkeminen tai yhteistyönkehittäminen, jolloin yhteisen tavoitteen eteen työskenteleminen voi auttaa päämäärien saavuttamisessa. (Sistonen 2008, 211; Ylikorkala ym. 2018, 14, 55, 56, 57.)

7 OPISKELIJOILTA KERÄTYN TIEDON TUTKIMUSMENETelmä

Tutkimuskirjallisuudessa tutkimusmenetelmät luokitellaan yleensä joko määrällisiksi tai laadullisiksi menetelmiksi. Yleinen tulkinta on, että määrällisillä menetelmillä saadaan pinnallista mutta luotettavaa tietoa ja laadullisilla menetelmillä syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa. Tässä työssä on käytetty kyselyn ja strukturoidun haastattelun yhdistelmää. Nämä menetelmät luokitellaan perinteisesti määrällisiksi menetelmiksi. Tässä työssä tätä menetelmää on käytetty osana tiedon keruuta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 40, 121.)

7.1 Määrällinen vai laadullinen menetelmä

Määrällisiä menetelmiä ovat kyselyt ja lomakehaastattelut. Näissä menetelmissä kysytään samoja asioita samassa muodossa useilta vastaajilta. Vastaajajoukko muodostaa otoksen tietystä kohteena olevasta perusjoukosta. Määrälliset menetelmät sopivat hyvin silloin kun tutkimuksessa halutaan testata, pitääkö jokin teoria paikkaansa. Teoria on tieteellisen yhteisön hyväksymä yhtenäinen tietojen järjestelmä tai tieteellinen selitys, joka kuvaa tai selittää jotakin ilmiötä. Teoriasta tehdään usein hypoteeseja eli väittämiä tai oletuksia, joita kyselyllä testataan. (Ojasalo ym. 2015, 104.)

Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi teema- ja ryhmähaastattelut sekä avoin haastattelu. Näitä menetelmiä käytetään sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Laadulliset menetelmät sopivat käytettäväksi silloin kun tutkimuksen tarkoituksen on tuottaa uutta tietoa ja hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Tässä työssä päädyttiin määrällisen ja laadullisen menetelmän yhdistelmään koska aihealueesta löytyi jo ennestään paljon tietoa, mutta haluttiin uutena tietona vastaajien mielipide aiheesta. Kyselylomakkeella haluttiin esimerkiksi tietoa, onko kuukausipalkka motivoivampi kuin tuntipalkka, miten provisio vaikuttaa palkan motivoimiseen ja saatiin vahvistus Jason D. Shawin ja Nina Guptan (2015)

teorialle, että raha on edelleen motivoiva palkkion saamismuoto, ainakin vastaa-jaryhmälle. Työssä käytettiin siis määrällisiä menetelmiä uuden tiedon hankki-miseksi ja käsiteltiin kyselyn vastaukset laadullisten menetelmien mukaan.

7.2 Kysely ja strukturoitu haastattelu

Kysely sopii tutkimusmenetelmäksi hyvin, jos aihealue tunnetaan jo hyvin ja ha-lutaan varmistua jonkin teorian paikkansa pitävyydestä. Kyselyn avulla tietoa saadaan nopeasti ja helposti paljon mutta se on usein pinnallista. Näiden mene-telmien käytössä ei myöskään pystytä arvioimaan esimerkiksi, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, etenkin jos kysely on toteutettu pape-risena tai sähköisenä kyselynä. Kysely voidaan toteuttaa myös puhelimitse tai kasvotusten, jolloin haastattelija täyttää kyselyn. Tällöin vuorovaikutuksesta on etua tietopohjaisia kysymyksiä esitettäessä mutta vastaukset saattavat vääristyä, mikäli kysely koskee arkaluoteista aihetta kuten alkoholinkäyttöä, tupakointia tai terveyttä. (Ojasalo ym. 2015, 40, 41, 121.)

Kyselyssä kysyttyjen kysymysten tulee pohjautua olemassa olevaan tietoperus-taan. Alussa onkin siis kerättävä tutkimuksen ongelmaan sopiva tietoperusta eli olemassa olevaa tutkittua tietoa ja selvittää lähtötilanne, sekä mitä tietoa vastaa-jilta halutaan kerätä. Perusvaatimus kyselyn käytölle onkin se, että aiempaa tie-toa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi, jotta voidaan koota riittävä tieto-perusta. Tämän tietoperustan käsitteet muokataan yleensä mitattaviksi muuttu-jiksi, jotta kyselyn tulosten käsittely, analysointi ja arviointi ovat helpompaa. (Oja-salo ym. 2015, 40, 41, 121.)

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa, että vastaajalla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdolli-simman vapaasti. Haastatteluilla saadaan kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämi-sen kohteesta nopeasti tai saada syvennettyä tai selvennettyä asioita. Haastat-telumenetelmiä on useita ja menetelmän valintaan vaikuttaa millaista tietoa tarvi-taan. Haastattelumenetelmien suurimmat erot liittyvät siihen, kuinka kiinteästi ky-

symykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija joustaa haastattelutilanteessa. Strukturoitu eli standardoitu lomakehaastattelu erotetaan usein omaksi luokakseen ja avoimet haastattelut, kuten teema- ja ryhmähaastattelut luokitellaan omaan luokkaansa. (Ojasalo ym. 2015, 41, 106.)

Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu on tarkoitukseltaan ja toteutukseltaan lähellä kyselyä ja sillä on etukäteen määritelty rakenne. Haastattelijalla on haastattelussa haastattelurunko, ja samaa runkoa käytetään kaikissa haastatteluisissa. Strukturoitu haastattelu on parempi silloin kun haastateltavia on paljon ja kerätään vain faktatietoa. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Tässä työssä yhdistettiin kyselyn ja strukturoidun haastattelun tutkimusmenetelmien piirteitä, vaikka ensisijaisena tutkimusmenetelmänä toimi kyselylomake. Kyselylomaketta käytettiin koska aihealueesta on jo saatavilla paljon faktatietoa ja uskottiin vastaajilla olevan hyvät valmiudet vastata kyselylomakkeeseen omien tietojensa pohjalta. Kyselylomakkeeseen lisättiin avoimia kysymyksiä, sillä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus perustella vastauksensa ja tuoda oma mielipiteensä esiin. Näin ollen kyselylomakkeeseen tuotiin strukturoidun haastattelun piirteitä, sillä strukturoidussa haastattelussa on jokaiselle kysyjälle samat haastattelukysymykset, mutta haastattelun olennaisin ominaisuus eli vastaajan mahdollisuus vastata kysymykseen omin sanoin.

Kyselylomake lähetettiin sähköisesti, koska tiedettiin ennalta valitun vastaajaryhmän suhtautuvan kyselylomakkeeseen tietyllä vakavuudella eikä huumorimielissä tehtyjä vastauksia tulisi. Sähköinen kyselylomake oli myös helppo ja nopea toteuttaa. Helppo siinä mielessä, että vastaajat sijaitsivat useassa eri kaupungissa eli kyselyn tai haastattelun toteuttaminen kasvotusten olisi ollut aikaa vievää ja vuorovaikutus olisi saattanut vaikuttaa vastauksiin. Sähköisen kyselylomakkeen analysointi oli myös helpompaa kuin avoimen haastattelun olisi ollut. Käytetty järjestelmä antoi kyselylomakkeen vastaukset muodossa, jossa niiden analysointi oli ketterää ja jouhevaa. Kyselylomake lähetettiin kaikille vastaajille 12.4.2021 ja viideltä vastanneelta saatiin vastaukset kyselylomakkeeseen saman päivän aikana. Kyselylomakkeeseen odotettiin vastauksia aina 18.4.2021 saakka mutta uusia vastaajia ei tullut ensimmäisen päivän jälkeen.

7.3 Kyselylomakkeen rakenne ja sisältö

Kyselylomake alkaa perustietojen täyttämällä. Osiossa kysyttiin opiskelualaa ja vastaajan työtilannetta. Kaikki vastaajiksi valitut olivat suurin piirtein saman ikäisiä, joten iän ei katsottu olevan olennainen tieto. Sen ei myöskään uskottu vaikuttavan vastaajien vastauksiin olennaisesti. Opiskelualaa kysyttiin, sillä jokaisella toimialalla on omat, toisistaan poikkeavat tottumukset, esimerkiksi palkkauksen suhteen ja tämän ajateltiin vaikuttavan vastauksiin. Samoin vastaajan työtilanteen ajateltiin vaikuttavan, sillä työskentelevällä opiskelijalla on luonnollisesti erilainen näkökulma asioihin kuin täysipäiväisesti opiskelevalla.

Seuraavaksi kyselylomakkeessa kysyttiin, miten kokee palkkamallin vaikuttavan työmotivaatioon. Kyselylomakkeen kysymykset rajattiin koskemaan yleisempiä palkkamalleja. Kysymyksissä kartoitettiin kuukausi-, tunti- ja provisiopalkkojen eroja monivalintakysymyksellä ja urakkapalkan vaikutusta työmotivaatioon ja työtahtiin avoimella kysymyksellä. Monivalintakysymykseen annettiin myös perustelumahdollisuus avoimella kysymyksellä, jossa kysyttiin perustelua kyseiseen kysymykseen.

Kolmannessa osiossa, joka näkyy käytetyn ohjelman takia liitteenä olevalla lomakkeella osiona 4/6, selvitettiin luontois- ja henkilökuntaetujen vaikutusta työmotivaatioon. Haluttiin tietää millä yleisimmistä luontois- ja henkilökuntaeduista koetaan olevan eniten vaikutusta työmotivaatioon ja työpaikan valintaan. Näitä kysyttiin eri kysymyksissä, jotta saatiin eniten motivoiva luontoisetu ja eniten motivoiva henkilökuntaetu, eikä vain yleisesti motivoivinta etua. Kysymykset oli muotoiltu monivalintakysymyksiksi ja niihin annettiin myös perustelumahdollisuudet avointen kysymysten avulla.

Toiseksi viimeisessä osiossa kysyttiin palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä. Haluttiin tietää, vaikuttaako tieto aloite- tai tulospalkkiosta vastaajien toimintaan, millainen palkkio olisi vastaajille mieluisin ja olisiko palkkion yllätyksellisyydellä vaikutusta vastaajien työmotivaatioon, reaktioon tai työnjälkeen. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joihin annettiin perustelumahdollisuus ja osa avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa kiitettiin vastauksesta ja tie-

dusteltiin voiko vastaajan nimeä käyttää opinnäytetyössä vai halutaanko vastausten käsittelyn olevan anonyymia. Kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan työn liitteistä.

7.4 Kyselylomakkeen tulokset

Kyselylomake lähetettiin kahdeksalle vastaajalle, sekä heidän kauttaan useammalle saman alan opiskelijalle. Kyselylomakkeeseen saatiin yhteensä viisi vastaajaa, joten kyselylomakkeen avulla tulokset eivät ole kovinkaan reliabiliteetteja eli mittauksen sattumanvaraus on korkea ja luotettavuus ja tarkkuus matalia. Validiteetti kuvaa, missä määrin on onnistuttu saamaan ratkaisu haluttuun tutkimusongelmaan. Tässä työssä validiteettia laski vastaajien pieni lukumäärä, mutta perusjoukko oli tarkkaan määritelty ja kyselylomakkeen kysymyksillä saatiin melko kattava vastaus haluttuihin asioihin. Kyselylomakkeen ulkopuolelle oli rajattu osa työssä käsitellyistä asioista, joten täysin kyselylomake ei kata työn tarkoitusta. (Heikkilä 2014, 28, 177.)

Koska vastauksia kertyi pieni määrä ja kaikki vastaajat eivät antaneet lupaa nimensä julkaisuun, vastauksia esitellään tässä työssä anonyymisti. Vastaajan, joka ei antanut lupaan nimensä julkaisuun, vastaukset olisivat liian helposti erotettavissa muista vastauksista, jos muiden vastaajien vastaukset esiteltäisiin käyttäen heidän nimiään. Vastaajat opiskelivat kaikki eri aloja, joten eri opiskelualojen välillä olevat erot sekoittuivat vastaajien omiin kokemuksiin ja mielipiteisiin. Näin ollen opiskelualan vaikuttavuudesta ei voida vetää suoria johtopäätöksiä ja ei ole tarpeen esitellä kyselylomakkeen vastauksissa mainittuja aloja tai tutkia minkä alan opiskelijat vastasivat milläkin lailla. Myös tästä olisi voinut tunnistaa anonyymina pysyttelevän vastaajan.

Vastaajista kaksi ei työskennellyt, kaksi työskenteli osa-aikaisesti ja yksi kokopäiväisesti. Ei työskentelevät vastasivat molemmat parhaiten motivoimaksi luontois-
eduksia asuntoedun, kun taas jo työskentelevät arvioivat sen vasta sijoille viisi, kuusi ja seitsemän. Tästä voitaisiin siis päätellä, että jo töissä olevat vastaajat ovat todennäköisesti löytäneet omalaisensa asunnot eivätkä olisi enää kiinnostuneet vaihtamaan asuntoa, vaikka työnantaja sellaista tarjoisikin. Osa-aikaisesti

työskentelevät arvioivat julkiset kiitokset ja kunnianmaininnat sijoille neljä ja viisi kun taas muut kolme vastaajaa arvioivat ne korkeammalle. Voisi siis kuvitella, että osa-aikaisesti työskentelevät eivät haluaisi julkisia kunniamainintoja tai kiitoksia nykyiseltä työnantajaltaan, mutta myöhemmin mieli saattaisi muuttua. Pienen vastaajamäärän takia ei voida kuitenkaan sanoa onko kyseessä henkilökohtainen mielipide vai liittyykö tämä työskentelyyn osa-aikaisesti.

Osiassa kaksi, joka näkyy käytetyn ohjelman takia liitteenä olevalla lomakkeella osiona 3/6, kysyttiin palkkamallin vaikutuksia työmotivaatioon. Vastaajista kolme arvioi kuukausipalkkaan lisätyn provisiopalkan motivoivan vähiten ja kaksi eniten. Kaksi vastaaja arvioi tuntipalkan motivoivan eniten ja yksi vastaaja pelkän kuukausipalkan. Vastaajista kaksi arvioi kuukausipalkan olevan vähiten motivoiva vaihtoehto. Vastaajista neljä viidestä arvioi, että urakkapalkka motivoisi heitä työskentelemään kovemmin ja heistä kaksi arvioi työtuntien vähentyvän sillä he työskentelisivät tehokkaammin. Vastausten jakautumisen vuoksi, ei niistä voi tehdä suoria johtopäätöksiä mutta tuntipalkkaa ei arvioitu kertaakaan vähiten motivoivaksi ja provisiopalkka oli joko kaikkein motivoivin tai vähiten motivoivin.

Luontoisetujen vaikutusta kysyvässä kysymyksessä oli eniten hajontaa, osin jo useiden vaihtoehtojen ja pienen vastaajamäärän vuoksi. Vastaajista kaksi arvioi asuntoedun motivoivimmaksi ja ravinto- ja autoetu sekä yrityksen loma-asunnon satunnainen käyttöoikeus saivat jokainen yhden äänen. Ravintoedun vastannut vastaaja perusteli sen olevan käytännöllisin ja kokevansa muut edut hieman turhiksi. Toiseksi motivoivimmaksi eduksi neljä vastaajaa arvioi autoedun ja yksi vastaajaa ravintoedun. Kaikki vastaajat arvioivat siis autoedun joko sijalle yksi tai kaksi. Vähiten motivoivaksi eduksi kaksi vastaajaa arvioi työsuhdepolkupyörän ja muiden kolmen vastaukset jakautuivat ravinto-, puhelinedun ja työsuhdematkalipun välille.

Henkilökuntaetuja vertailevassa kysymyksessä vastaukset muodostivat selkeän kaavan. Laajennetun työterveyden koki suurimmaksi vaikuttajaksi neljä vastaajaa ja yksi kulttuuri- ja liikuntasetelit. Vastaaja, joka arvioi kulttuuri- ja liikuntasetelien motivoivan eniten, perusteli niiden olevan hänelle tärkeimpiä. Samoin toinen ääripää oli melko selvä sillä kaikki vastaajat arvioivat merkkipäivälahjojen vaikuttavan vähiten heidän työmotivaatioonsa.

Palkitsemisen osiossa oli myös hajontaa, mutta neljällä vastaajalla viidestä oli selvästi sama kanta asioihin. Vastaajista yksi arvioi, ettei aloitepalkkio vaikuttaisi siihen toisiko hän kehitysehdotuksensa johdon tietoisuuteen. Neljä muuta vastaajaa arvioi, että aloitepalkkiolla voisi olla vaikutusta ja että he toisivat kehitysehdotuksensa johdon tietoisuuteen herkemmin, kun siitä olisi tiedossa aloitepalkkio. Vastaukset jakautuivat samoin tulospalkkion kohdalla. Yksi vastaaja arvioi, ettei tulospalkkio motivoisi häntä työskentelemään tehokkaammin yrityksen tulostavoitteiden saavuttamiseksi ja neljä muuta vastaajaa arvioi, että tulospalkkio vaikuttaisi työskentelyn tehokkuuteen. Yksi vastaaja kuitenkin toi perustelussaan ilmi, että kokee tulospalkkiolla motivoinnin olevan väärä motivointitapa ja että koki paremmaksi, jos motivointi liittyisi itse työhön eikä tulosten ja palkkion saavuttamiseen. Vastaajista neljä arvioi, että raha olisi motivoivin palkkio ja julkinen kunniamaininta oli yhden vastaajan valinta. Elokuvaliput olivat vastaajien mielestä vähiten motivoiva palkkio.

Neljä vastaajaa viidestä ajattelisi yllätyksellisen palkkion olevan parempi. Heidän vastaustensa mukaan etukäteen tiedossa oleva palkkio vaikuttaisi heidän työnteoonsa ja olisi henkilökohtaisempi. Seuraavassa suoria lainauksia heidän vastauksistaan, jotka kuvaavat parhaiten heidän mielipiteitään asiasta.

"Palkkio tuntuu ehdottomasti paremmalta, kun ei tiedä palkkiosta etukäteen. Tavallaan tulee fiilis, että oma työpanos on arvokasta ilman palkkioon tähtäämistä ja esimerkiksi mahdollisia ylitöitä. Jos sen tietäisi etukäteen, ainakin alitajuisesti se vaikuttaisi työnteokseen. -Sini"

"Palkkion tietäminen saattaisi vaikuttaa työnkuvaan siten, että työtä tehdään nimenomaan palkkion hakuisesti. Se saattaisi olla stressaavaa, koska "on pakko" tehdä työ tietyllä tavalla, jotta saa haluamansa palkinnon. Itse siis tykkäisin yllätyksestä, sillä se olisi enemmänkin piristävä satunnainen palkkio, eikä jokapäiväistä työelämää raskauttava asia. -Jutta"

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kokonaispalkkaan kuuluvat palkanlisät ovat eniten vaihteleva osa tehtävä- ja henkilökohtaisia palkanosia. Palkanlisien määrät vaihtelevat toimialoittain ja osin eri työtehtävistäkin maksetaan esimerkiksi eri kokoista iltalisää. Jokaiseen työtehtävään ei edes kuulu palkanlisiä, jos kyseessä on esimerkiksi arkipäivätyö, jolloin ei ole tarvetta ilta- tai viikonloppulisille. Osittain tämän vaihtelevuuden vuoksi niistä ei kysytty tämän työn kyselylomakkeessa lainkaan sillä vastaajilla olisi varmasti ollut erilaiset kokemukset ja tiedot kyseisestä aiheesta.

Aikapalkoista nostettiin esiin tässä opinnäytetyössä ja kyselylomakkeen kysymyksissä yleisimmät eli tunti- ja kuukausipalkka. Vastausten välillä oli paljon hajontaa ja pienen vastaajamäärän takia, ei voida vastauksista tehdä kovinkaan päteviä yleistyksiä. Tuntipalkkaa ei kuitenkaan ollut kukaan vastaaja valinnut vähiten motivoivaksi vaihtoehdoksi. Tämä tukee oletusta siitä, että opiskelijat toivovat joustavia työaikoja ja kokevat kuukausipalkkaisen työn sitovammaksi kuin tuntipalkkaisen.

Kyselylomakkeessa kaksi vastaajaa koki provisiopalkan kaikkein motivoivammaksi palkkamalliksi ja kolme muuta vastaajaa kaikkein vähiten motivoivaksi. Provisiopalkka oli nostettu palkkiopalkoista esimerkiksi sen takia että se on tunnetuin palkkiopalkka ja yleisimmin käytössä. Vastausten jakautuminen kertoo vastaajien eri toimialoista ja heidän kokemuksistaan tulostavasta työstä. Todennäköisesti provisiopalkan motivoivaksi kokevat ovat myös yrittäjäluonteisia tai haluavat osaomistajiksi työskentelemäänsä yritykseen. Toinen suorituspalkoista esiin nostettu palkkamalli oli urakkapalkka. Tässä avoimessa kysymyksessä verrattiin urakkapalkkaa aikapalkkaan. Vastaajista neljä viidestä ajatteli urakkapalkan motivoivan heitä työskentelemään tehokkaammin mutta todennäköisesti lyhyempiä päiviä. Yksi vastaaja arveli, että työskentelisi yhtä tehokkaasti palkkamallista riippumatta. Tämä kertoo esimerkiksi, että urakat ja saavutettavat tavoitteet kannustavat opiskelijoita työskentelemään tehokkaammin.

Palkkamallin kokeminen on siis melko yksilökohtainen asia. Jokainen ihminen motivoituu erilaisista asioista ja tämä vaikuttaa huomattavasti siihen kokeeko ihminen esimerkiksi provisiopalkan motivoivana vai painostavana tekijänä. Sama koskee tunti- ja kuukausipalkan eroja. Jollekulle voi olla vapauttavaa voida tehdä työt omassa tahdissaan ja saada palkkaa siitä ajasta minkä käyttää töiden tekoon. Joku toinen taas voi höytyä kuukausipalkan tuomasta säännöllisestä tulosta, joka on joka kuukausi sama. Useimmat taas motivoituvat ja työskentelevät tehokkaimmin silloin kun edessä siintää tietyn tavoitteen saavuttamisen tai urakan loppuun saattaminen.

Vaikka työssä ei avattu tarkemmin ei työskentelevän, osa-aikaisen ja kokopäiväisen työn eroja, ei kyselylomakkeen vastauksissakaan niistä noussut esiin suurempia eroja. Osa-aikaisesti työskentelevät arvioivat julkiset kiitokset ja kunnianmaininnat sijoille neljä ja viisi kun taas muut kolme vastaajaa arvioivat ne korkeammalle. Tämä on saattanut olla myös henkilökohtainen mielipide eikä välttämättä liittyä työskentelyyn osa-aikaisesti. Viidestä vastaajasta kolme oli töissä, yksi kokopäiväisesti ja kaksi osa-aikaisesti. He kokivat asunto edun vähemmän motivoivaksi kuin kaksi ei työskentelevää vastaajaa. Tämä tuki oletusta, että työskentelevät työntekijät eivät olisi niin kiinnostuneita asuntoedusta kuin ei työskentelevät tai työttömät työntekijät, sillä heillä jo todennäköisesti on asunto, josta eivät halua muuttaa. Kaksi osa-aikaisesti työskentelevää kokivat julkisen kunnianmaininnan ja kiitoksen vähemmän motivoiviksi kuin kolme muuta vastaajaa.

Luontoiseduista kyselylomakkeen kysymyksiin valikoituivat yleisimmät ja käytetyimmät edut ja siinä esiin nousivat motivoimiksi eduiksi ravinto-, asunto- ja autoetu sekä yrityksen loma-asunnon satunnainen käyttöoikeus. Pienen vastaajamäärän vuoksi ei voida tehdä luotettavia yleistyksiä, sillä näin tässä mittakaavassa vastaajien henkilökohtainen mielipide vaikuttaa liikaa. Sama koskee kaikkein vähiten motivoivaa luontaisetua. Vastaajien vastaukset jakautuivat tässäkin asiassa liikaa, sillä lähes jokainen valitsi eri edun vähiten motivoivaksi. Työsuhdepolkupyörä oli kahden mielestä vähiten motivoiva etu, ja muut valitsivat ravinto- ja puhelinedut sekä työsuhdematkalipun. Henkilökuntaeduista sen sijaan vastaajilla oli selkeät mielipiteet. Heidän mukaansa merkkipäivälahjat olivat vähiten motivoiva etu ja neljän mielestä laajennettu työterveys kaikkein motivoivin. Tästä

voitaisiin päätellä, että vastaajat arvostavat panostusta terveyden hoitoon ja ovat sen verran nuoria, että merkkipäivälahjat eivät ole heille ajankohtainen asia.

Neljä viidestä tämän työn kyselylomakkeeseen vastanneista koki, että jos yrityksessä oli käytössä aloite- tai tulospalkkiojärjestelmä, he kokisivat sen motivoivan ja hyvänä asiana. Aloite- ja palkkiojärjestelmien tavoitteina onkin tuloksen ja laadun parantamisen lisäksi työntekijöiden motivointi. Palkitsemisjärjestelmät on kuitenkin suunniteltava tarkasti, jotta niiden välille ei tule päällekkäisyyksiä ja ne varmasti täyttävät niille annetut tavoitteet ja tarkoitukset. Vaikka suurimman osan vastaajista mielestä raha olisi kaikkein motivoivin palkkio, yrityksen on oltava tarkkana, etteivät palkitsemisjärjestelmän kustannukset ylitä siitä saatavia hyötyjä. Tämänhetkisen tilanteen vuoksi, jossa elokuvateatterit ovat pääosin suljettu, oli ymmärrettävää, että elokuvaliput olivat vastaajien mielestä vähiten motivoivin palkkio. Todennäköisesti jos kysely olisi tehty esimerkiksi viisi vuotta sitten, vastaukset olisivat saattaneet olla elokuvalipuilla myönteisempiä.

Kyselylomakkeen rakentaminen oli helppoa ja ohjelma oli ennestään tuttu. Kyselylomakkeeseen saatiin vastaukset nopeasti ja sen eteenpäin jakaminen oli helppoa. Kysymysten tiivistäminen toi hieman vaikeuksia, jottei kyselylomakkeesta olisi tullut liian pitkä. Kysymysten keksiminen oli helppoa ja ne oli helppo rajata koskemaan vain tiettyjä osa-alueita opinnäytetyöstä. Avoimet kysymykset tukivat monivalintakysymyksiä ja niissä vastaajat perustelivat vastauksiaan huomattavasti paremmin.

Sähköisen kyselylomakkeen käytön heikkous oli, että ei tiennyt oliko kysymysten vastaukset muotoiltu vastaajille sopivasti. Perustelut olivat vapaaehtoisia ja sen takia niitä ei tullut kuin maksimissaan kaksi monivalintakysymystä kohden. Jos taas perustelut olisivat olleet pakollisia kysymyksiä olisi saattanut tulla liikaa ja kyselylomakkeeseen vastaamiseen käytettävä aika olisi pidentynyt.

Avoin haastattelu kasvokkain olisi voinut olla parempi, jotta olisi voinut lukea vastaajan kasvoiltakin hänen mielteitään, saada paremmat perustelut ja esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja faktoja.

Kysely olisi hyvä toistaa suuremmalle joukolle, jotta tuloksista saataisiin luotettavampia ja tulokset voitaisiin yleistää. Kysely voitaisiin toistaa suuremmalle joukolle, jos olisi varmaa, että saataisiin tarpeeksi vastaajia, jotta tulokset olisivat reliabiliteetteja. Supistamalla perusjoukko koskemaan esimerkiksi vain tietyn alan opiskelijoita voitaisiin saada pienemmälläkin vastaajamäärällä luotettavia tuloksia. Kyselyä olisi hyvä myös toistaa normaalimmassa maailmantilanteessa ja verrata vaikuttaako yleistynyt etätyö ja muut muutokset vastaajien kokemukseen mikä he kokevat motivoivaksi.

LÄHTEET

Elsakka, M. 2014. Hay system. Slideshow. Julkaistu 25.11.2014. Luettu 16.4.2021. <https://www.slideshare.net/moslemelmasry/hay-system>

Erkkilä, L., Lamberg, A-R. & Kortessalmi, M. 2021. Jatkuva oppiminen haastaa työssäkäyvän aikuisen - miten organisaatio voi tukea siinä. Blogi: Urbaania kasvua. Julkaistu 4.2.2021. Luettu 3.5.2021. <https://urbaaniakasvua.fi/2021/02/04/jatkuva-oppiminen-haastaa-tyossakayvan-aikuisen-miten-organisaatio-voi-siina-tukea/>

Ennakonperintälaki 20.12.1996/1118

Eskola, A. 2007. Palkka – työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Helsinki. Otava.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki. Edita.

Isosävi, J. 2018. Luontoisedut palkassa. Palkkaus.fi. Julkaistu 1.1.2018. Luettu 12.5.2021. <https://www.palkkaus.fi/abc/luontoisedut/>

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Helsingin Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kalakoski, V., Laarni, J., Paavilainen, P., Anttila, R., Halonen, S. & Kreivi, M., 2007. Persoonaa 4 - Motivaatio, tunteet ja taitava toiminta. Helsinki. Edita.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa. Hansaprint Oy.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari.

Kauhanen, J. 2019, Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kaupan työehtosopimus 1.2.2020-31.1.2022 ja palkkaliite 1.4.2020-31.1.2022

Koivumäki, J. 2017. Verovapaan henkilökuntaedut. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari. Julkaistu 7.7.2017. Luettu 15.4.2021

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2017. 2017. Muut lisät ja palkkiot. Luettu 31.3.2021. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2017/luku-2-palkkaus/muut-lisat-ja-palkkiot>

Leipomoiden työntekijöitä koskeva työehtosopimus 1.2.2021-31.1.2023

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.

Mandatumlife. n.d. Peruspalkkaus, palkkavaaka. Luettu 16.4.2021.
<https://www.mandatumlife.fi/palkitseminen/peruspalkkaus/#palkkavaaka>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Helsinki. Talentum Media Oy.

Martela, F. Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus

Mattinen, K. Orlando, C. & Parnila, K. 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari

Mielen ihmeet. 2018. Easterlin-paradoksi: onnellisuus ei löydy rahasta. Julkaistu 21.12.2018. Luettu 26.4.2021

Nurmi, J-E. 2013. Motivaation merkitys oppimisessa. Kasvatus 44 (3), 549

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista oppimista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

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

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toimi.) 2017. Mikä meitä liikuttaa - Motivaatiopsykologian perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Salmela-Aro, K. 2018. Motivaatio ja oppiminen. Jyväskylä. PS-kustannus.

Sanastokeskus TSK. 2017. Palkkahallinnon sanasto. TEPA-termipankki. Luettu 31.3.2021. http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/palkkahallinnon_sanasto_version_1.0.pdf

Shaw, J. & Gupta, N. 2015. Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. Human Resource Management Journal 25 (3), 281-293

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio - Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki. Tietosanoma Oy.

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

Sommar, H. 2014. Psykologian jättiläinen Sigmund Freud. Julkaistu 13.2.2014. Päivitetty 20.4.2014. Luettu 27.4.2021. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/02/13/psykologian-jattilainen-sigmund-freud>

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2018. Palkanlaskenta. 6., uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2015. Palkkavuosi. 9., uudistettu painos. Helsinki. Edita.

Teknologiateollisuus Ry: ja Teollisuusliitto Ry:n välinen työehtosopimus
4.1.2020-30.11.2021

Tilastokeskus. 2011. Raha ei tuo onnea vai tuoko? Päivitetty 30.5.2011. Luettu 26.4.2021. https://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-03-07_006.html?s=5

Tuloverolaki 30.12.1992/1535

Työaikalaki 5.7.2019/872

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus

Verohallinto. 2021. Syventävät vero-ohjeet: Luontoisedut verotuksessa. Julkaistu 17.2.2021. Luettu 15.4.2021. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa8/#1.1-luontoisedunk%C3%A4site>

Verohallinto. 2020. Syventävät vero-ohjeet: Henkilökuntaedut verotuksessa. Julkaistu 21.12.2020. Luettu 16.4.2021 <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa4/#3.1.2-tavanomaisuus-ja-kohtuullisuus>

Verohallinto. 2021. Tulorekisteri: Palkkojen tulolajit. Päivitetty 1.1.2021. Luettu 16.4.2021 <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksenmaksajat/palkkatiedot/palkkojen-tulolajit/>

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Hyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen - ohjaa tai ajaudu. Helsinki. Alma Talent Oy

Ylikorkala, A & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen A. & Nylander M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä. PS-kustannus.

Äimälä, M., Åström, J. & Nyyssölä, M. 2012. Käytännön työoikeutta esimiehille. 5. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 (6)

Palkan ja palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Seuraava

Sivu 1 / 6

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. [Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Tietosuojakäytäntö](#)

Google Forms

Palkan ja palkitsemisen vaikutus motivaatioon

*Pakollinen

Perustiedot

Mitä opiskelet? *

Oma vastauksesi

Työskenteletkö tällä hetkellä? *

☐ Kyllä, kokopäiväisesti

☐ Kyllä, osa-aikaisesti

☐ En

Takaisin

Seuraava

Sivu 2 / 6

2 (6)

Palkkamallin motivointi

Järjestä seuraavat sen perusteella mikä sinua motivoisi eniten. 1=eniten, 3=vähiten *

	1	2	3
Kuukausipalkka 2500 €	☐	☐	☐
Kuukausipalkka 2200 € + provisio perustuen yrityksen liikevaihtoon	☐	☐	☐
Tuntipalkka 15,5 €	☐	☐	☐

Perustele halutessasi edellisen vastaus

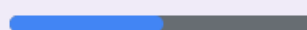
Oma vastauksesi

Motivoisiko sinua työskentelemään nopeammin ja tehokkaammin verrattuna, jos saisit urakkapalkkaa verrattuna kuukausipalkkaa tai tuntipalkkaa? Entä miten se vaikuttaisi päivittäisiin työtunteihisi? *

Oma vastauksesi

Takaisin

Seuraava



Sivu 3 / 6

3 (6)

Etuuksien vaikutus

Järjestä seuraavat etuudet järjestykseen sen mukaan millä olisi suurin vaikutus motivaatioosi/työpaikan valintaan. 1=suurin, 8=pienin *

[illegible]

4 (6)

Perustele halutessasi vastauksesi edelliseen

Oma vastauksesi

Järjestä seuraavat etuudet järjestykseen sen mukaan millä olisi suurin vaikutus motivaatioosi/työpaikan valintaan. 1=suurin, 4=pienin *

	1	2	3	4
Laajennettu työterveys	☐	☐	☐	☐
Henkilökunta-alennus	☐	☐	☐	☐
Merkkipäivälahja	☐	☐	☐	☐
Kulttuuri- ja liikuntasetelit	☐	☐	☐	☐

Perustele halutessasi vastauksesi edelliseen

Oma vastauksesi

Takaisin

Seuraava



Sivu 4 / 6

5 (6)

Palkitseminen

Toisitko kehitysehdotuksesi herkemmin johdon tietoisuuteen, jos tietäisit saavasi siitä aloitepalkkion? *

	1	2	3	4	5	
kyllä	☐	☐	☐	☐	☐	En

Perustele halutessasi edellisen vastaus

Oma vastauksesi

Millainen palkkio motivoisi sinua eniten? Järjestä *

	1	2	3	4	5
Raha	☐	☐	☐	☐	☐
Hieronta tai lahjakortti hierontaan	☐	☐	☐	☐	☐
Elokuvaliput	☐	☐	☐	☐	☐
Julkinen kunniamaininta	☐	☐	☐	☐	☐
Julkinen kiitos	☐	☐	☐	☐	☐

6 (6)

Perustele halutessasi vastauksesi edelliseen

Oma vastauksesi

Onko palkkion yllätyksellisyydellä vaikutusta motivaatioosi tai reaktioosi?
Esimerkiksi jos tietäisit saavasi palkkion, kun työsi jälki vastaisi kriteerejä
verrattuna saat yllättäen työsi jäljestä palkkion. Perustele *

Oma vastauksesi

Motivoisiko tieto mahdollisesta tulospalkkiosta sinua työskentelemään
tehokkaammin yrityksen tulostavoitteiden saavuttamiseksi? *

Kyllä 1 2 3 4 5 Ei

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Perustele halutessasi edellisen vastaus

Oma vastauksesi

Takaisin

Seuraava

Sivu 5 / 6

Kiitos vastauksestasi

Mikäli nimeäsi voi käyttää opinnäytetyöni lähteenä, täytä alle. Muuten käsittelen
antamaasi tietoa anonymisti.

Oma vastauksesi

Takaisin

Lähetä

Sivu 6 / 6

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. [Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Tietosuojakäytäntö](#)

Google Forms