



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

YRITYSTEN HALLITUS- PALKKIOIDEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON

Kvantitatiivinen kyselytutkimus

TEKIJÄ:

Mikko Aaltonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Aaltonen, Mikko Antero	
Työn nimi Yritysten hallituspalkkioiden vaikutus motivaatioon; kvantitatiivinen kyselytutkimus	
Päiväys 30.11.2022	Sivumäärä/Liitteet 33/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Savon hallituspartnerit Ry	
Tiivistelmä Opinnäytetyössä käsitellään yleisimpiä motivaatioteorioita, eli Maslow'n, Deci & Ryanin ja Hertzbergin tarvehierarkia, pinta- ja syväsuuntautumis- ja kaksifaktoriteorian toteutumista, kun kohderyhmänä ovat yritysten hallituksissa työskentelevät toimijat. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla selvitetään, kokevatko yritysten hallituksissa työskentelevät ihmiset yhteyttä heille maksetun hallituspalkkion sekä kokemansa motivaation välillä, miten he mieltävät heille maksetun hallituspalkkion, onko olemassa muita tekijöitä, jotka motivoivat hallitustyöskentelyyn sekä millaiseksi he kokevat muuten oman elämäntilanteensa ja onnellisuutensa. Kysely on tehty Itä-Suomen hallituspartnerit Ry:n jäsenille syksyllä 2022. Kyselyn lopputuloksena voidaan nähdä, että hallitustyöskentelyyn osallistuvat jäsenet kokevat heille maksetun hallituspalkkion ansaituksi ja elämänsä onnelliseksi. Kuitenkaan itse hallituspalkkion suuruus ei ole hallitustyöskentelyyn osallistuvilla suurin motivaation lähde vaan nämä kokevat suurimmat onnistumisen tunteensa saadessaan auttaa nuoria yrityksiä ja yritysjohtajia, tehdessään tärkeitä päätöksiä sekä saadessaan toimia hyvässä ja lämminhenkisessä porukassa. Tämä vahvistaa Deci & Ryanin teoriaa, jossa ihminen kokee suurimman motivaationsa täyttyneen, jos hänellä on arvostusta, ihmisiä jotka toivovat hänelle hyvää sekä hän kokee onnistuvansa työssään.	
Avainsanat Johtaminen, palkitseminen, motivaatio, hallitustyöskentely	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Aaltonen, Mikko Antero	
Title of Thesis Remuneration of companies and their effect on motivation; a quantitative survey	
Date 30.11.2022	Pages/Appendices 33/1
Client Organisation /Partners Eastern Finland Board of Trustees partners, registered association	
Abstract The thesis deals with the most common motivational theories, such as Maslow's, Deci & Ryan's and Hertzberg 's hierarchy of needs, the implementation of surface and deep orientation and two-factor theory within the target group of actors working on company boards. By executing a quantitative survey, the study examined firstly whether people working on company boards feel a connection between the board remuneration and bonuses paid to them and their perceived motivation, and secondly how they feel about the board remuneration paid to them. Thirdly, it was investigated whether there are other factors that motivate them to work on the board, and finally, how they otherwise perceive their own life situation and happiness to be. The survey was conducted for the members of Eastern Finland's board of Trustees partners association in the fall of 2022. In conclusion, as indicated by the survey results, the members participating in the board work feel that the board remuneration and bonuses paid to them is deserved and that their lives are happy. However, the size of the board remuneration itself is ot the most significant source of motivation for those who participate in board work, but they experience their greatest feelings of success when they have the opportunity to help young companies and company managers, when they make important decisions and when they are involved with in a good and warm-hearted group. In view of this finding, it reinforces Deci & Ryan's theory, where individuals feel their greatest motivation fulfilled if they have appreciation, people who wish them well and they feel that they succeed in their work.	
Keywords Leadership, remuneration, motivation, work of board of trustees	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuskysymys.....	5
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	6
1.3	Työn eettiset lähtökohdat	7
2	KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT	9
2.1	Motivaatio	9
2.2	Raha motivaatiotekijänä	12
2.3	Motivaatio ja hallituspalkkiot.....	13
2.4	Yritys	13
2.5	Aiempi tutkimus.....	13
3	TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	14
4	TULOKSET	14
4.1	Perustiedot.....	14
4.2	Hallituspalkkio ja tyytyväisyys	16
4.3	Motivaation osatekijät	18
4.4	Vapaa sana	21
4.5	Palaute.....	22
5	ANALYYSI	22
5.1	Tutkimustuloksen analyysi	22
5.2	Oman oppimisen reflektointi	24
	LÄHTEET	25
	LIITTEET	26

1 JOHDANTO

Liiketaloudellista toimintaa harjoittavan instituution kuten yrityksen, toiminimen, säätiön, yhdistyksen tai vastaavan liiketoiminnalla on yksi päämäärä: liiketoiminnan on tuotettava voittoa. Liiketoiminnan harjoittamisella voidaan kustantaa myös muita organisaation tarkoitukseen sopivia toimintoja kuten hyväntekeväisyyttä, yhteiskuntavastuuta tai työntekijöiden palkitsemista mutta liiketoiminnan voitollisuus on kaiken tämän toiminnan perusedellytys.

Voitontavoittelua päämääränä voidaan tarkastella osana jatkuvan kasvun teoriaa. Jatkuvan kasvun teorian mukaan hyvinvointi on kasvava kokonaisuus, joka voidaan jakaa useammin ja suuremmalle joukolle sitä mukaa kuin uutta kasvua syntyy. Tämän takia talous voi periaatteessa kasvaa niin kauan kuin se pystyy tuottamaan uutta työtä ja sitä kautta hyvinvointia.

Voitollinen liiketoiminta on yritykselle onnistumisen mittari. Kun yrityksen tilinpäätös osoittaa päättyneen tilikauden voitolliseksi, on se merkki siitä, että yrityksessä on tehty oikeita ratkaisuja. Tällöin yritys on löytänyt itselleen oikean liiketoimintaympäristön, sen valmistamalla tuotteilla on ollut kysyntää, se on onnistunut hinnoittelemaan tuotteensa oikein ja onnistunut markkinoinnissaan jne. Liiketoiminnan voitollinen tulos edellyttää oikeita ja suotuisia ratkaisuja yrityksen operatiivisessa johdossa. Yrityksen tärkein operatiivista valtaa käyttävä instanssi on hallitus, jonka tehtävänä osakeyhtiölain (624/2006) mukaan on käyttää yleistoimivaltaa yhtiössä. Hallituksen tehtävät saattavat vaihdella yhtiöjärjestyksen mukaan, mutta yleisesti yrityksen hallituksen tehtäviin kuuluvat mm. valvoa omistajien edun toteutumista, valita yhtiölle toimitusjohtaja sekä valvoa että yhtiön talous on osakeyhtiölain ja kirjanpitolain mukaan järjestetty.

Tuottaakseen voittoa on yrityksen tehtävä onnistuneita ratkaisuja. Koska yrityksen hallituksen jäsenet ovat vastuussa yhtiön taloudellisesta tuloksesta, on samalla myös luonnollista, että yrityksen hallituksen jäseniä palkitaan oikeista ja yhtiön etua edistävästä päätöksistä. Vuosittain yrityksen hallituksen jäsenille maksettavat palkkiot voivat vaihdella joistakin sadoista euroista jopa kymmeneen tuhansiin euroihin asti. yrityksen hallituksen jäsenten varsin avokätistä palkitsemista on perusteltu usein sillä, että se on ainoa keino saada osaavia sekä motivoituneita jäseniä yhtiöiden hallituksiin. Mutta onko asia tosiaan näin, että hallituksen jäsenille maksettava palkkio on takuu motivoituneesta ja osaavasta jäsenestä? Voiko rahalla ostaa motivaatiota ja onko runsas palkitseminen ainoa tapa saada motivoituneita ja osaavia jäseniä osallistumaan hallitustyöskentelyyn?

Opinnäytetyössäni haluan tutkia tämän teeman ympärillä paremmin johtamisen, palkitsemisen ja motivaation välistä yhteyttä. Voidaanko rahalla tosiaan "ostaa" yritykselle osaavia ja ennen kaikkea motivoituneita osajia tekemään päätöksiä, jotka vaikuttavat sekä yritykseen että sen työntekijöihin. Missä määrin maksettu hallituspalkkio ja hallitusjäsenten ilmaisema motivaatio korreloivat keskenään tai löytyykö joitain muita keinoja motivoida ihmisiä osallistumaan hallitustyöskentelyyn yrityksessä.

1.1 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys on: kokevatko yritysten hallituksen jäsenet korrelaatiota heille maksetun palkkion sekä oman hallitustyöskentelyyn suunnatun motivaationsa välillä? Miten yhtiöiden hallituksen jäsenet mieltävät heille maksetun palkkion, onko se esim. palkinto yhtiön eteen tehdystä

työstä tai onnistumisen mittari? Entä kokevatko hallituksen jäsenet heille maksetun palkkion oikeudenmukaiseksi ja riittäväksi?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuskysymyksen selvittämiseksi olen valinnut metodikseni kvantitatiivisen kyselytutkimuksen. Kyselytutkimus tunnetaan myös nimellä *survey*-tutkimus. Survey-tutkimukselle ominaista on, että se valitaan johonkin tiettyyn tapaukseen soveltuvan kysymyksen ratkaisuksi, kuten tässä tapauksessa yritysten hallitusjäsenten motivaation selvittämiseksi. Tutkimuskysymykseen voi sisältyä myös jo jostain aiemmasta tutkimuksesta tai tutkimuksista saatu huomio, jonka toimii tutkimuksen lähtöoletmana eli *hypoteesina*. Yleinen tutkimuskysymys, johon Survey-tutkimuksella etsitään vastauksia, on jonkun muuttujan (X) riippuvuus toisesta muuttujasta (Y) eli *miten X korreloi Y:n kanssa?* (Vilka, 2021 ss. 94-95)

Nimensä mukaisesti kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa painotetaan enemmän määrällisyyttä. Määrällisessä kyselytutkimuksessa kysymykset on vakioitu eli samat kysymykset esitetään jokaiselle joukon jäsenelle. Joukko voidaan nimetä myös otannaksi. Otanta on kyselyyn valikoitunut *perusjoukon* osa. Esimerkiksi: ovatko helsinkiläiset tyytyväisiä kaupunkinsa kulttuuritarjontaan olisi määrällisesti liian raskas tehdä kaikille Helsingin kaupungin asukkaille. Tämän vuoksi on järkevää valikoida kyselyyn ainoastaan n. 5–10 % helsinkiläisiä ja esittää kysymykset heille ja katsoa miten ja kuinka saadut tulokset voidaan yleistää vastaamaan kaikkien helsinkiläisten mielipidettä.

Otannan pitäisi olla ideaalitilanteessa kattava otos perusjoukosta niin että otannassa mahdollisten muiden asioiden ja tutkittavien ominaisuuksien kuten iän, sukupuolen, asuinpaikan, tulotason, perhesuhteiden jne. riippuvuus saatuihin vastauksiin voitaisiin laskea mahdollisimman alas. Näitä muuttujia, joita ei varsinaisesti kyselyssä tutkita mutta joilla kuitenkin saattaa olla riippuvuutta tutkimustulosten kanssa kutsutaan kyselytutkimuksessa Z-muuttujiksi. (Valli, 2015 s. 23)

Määrällisessä tutkimuksessa otannan on oltava tarpeeksi suuri, jotta tulosta voitaisiin pitää sekä luotettavana että yleistettävänä. Tällöin otannan (N) valikoimisessa voidaan nojata nyrkkisääntöön, jonka mukaan mitä suurempi otanta, sen luotettavampi lopputulos. Kun N on tarpeeksi suuri, jonkun yksittäisen muuttujan kuten heikon taloudellisen tilanteen tai vuodenajan vaikutus kyselytutkimuksen tuloksiin voidaan saada minimoitua. Tarpeeksi suuri N varmistaa, että tutkimustulos voidaan myös yleistää koskemaan koko perusjoukkoa tarpeeksi suurella luotettavuudella. Tarpeeksi suuri otanta on myös tutkimuseettinen kysymys, kun tutkimukseen osallistujia on tarpeeksi, saadaan tutkimusdataa niin paljon etteivät yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa vastauksista.

Otannan valikoimiseksi on olemassa useita malleja: Yksinkertainen satunnaisotanta eli arvonta on malli, jossa otannan valikoituminen perusjoukosta perustuu puhtaasti sattumaan eli otannan valikoitumista perusjoukosta ei pyritä millään tavalla ohjailemaan. Systemaattisessa otannassa joukosta taas valitaan jollain tietyllä välillä tietty otanta esim. järjestämällä joukko aakkosjärjestykseen ja sen jälkeen poimimalla joka 7. kyselyyn. Ositetussa otannassa joukko taas jaetaan jonkun muuttujan, esim. iän, mukaan pienempiin osajoukkoihin ja näiden osajoukkojen sisältä taas valitaan systemaattisella otannalla tietty määrä kyselyyn vastaajia. Ryväotanta taas tehdään monessa vaiheessa niin että ensin valitaan isosta perusjoukosta tietty pienempi yksikkö (kuten esim. Suomesta tiettyjen

kuntien asukkaat) joista taas tehdään pienempi otanta ja näistä taas pienempi otanta. Ryväsotanta on perusteltua silloin kun halutaan saada joku joukko, jolla on joku tai joitakin yhdistäviä tekijöitä. (Valli, 2015 ss. 21-30)

Kun otantajoukko on saatu karsittua, on tehtävä kyselylomake. Lomaketta tarvitaan, että tutkimus saadaan strukturoitua eli rakennettua niin että se etenee suunnitellusti ja sen tulokset voidaan siirtää tulkittavaan muotoon. Lomaketta tehtäessä on myös päätettävä, kuinka aineisto kerätään. Kyselytutkimuksen tiedonkeräämistapoja ovat esim. haastattelu, strukturoitu haastattelu, puhelinhaastattelu, internetissä oleva avoin kysymyslomake tai tietyille joukolle suunnattu kysely, joka lähetetään sähköpostilla kyselyyn vastaajien valikoidulle otannalle.

Yleisesti määrällistä kyselytutkimusta pidetään varsin luotettavana keinona saada tietoa jostain tutkimusdilemmasta etenkin, mikäli ne liittyvät näiden keskinäisiin riippuvuussuhteisiin. Määrällisen tutkimuksen ongelma on se, että lähes aina kaikki tutkimukseen kutsutut eivät tule vastaamaan kysymyksiin. Syitä voivat olla mm. se, että kyselyä ei pidetä motivoivana tai siihen ei haluta käyttää aikaa. Lisäksi otannan käytettävyys yleistämään määrättyä perusjoukkoa on aina jollain tavalla tulkinnallista, sillä parhaimmillaankin otos toimii vain reflektiona itse joukosta. Lisäksi ns. Z-muuttujien vaikutusta tutkimustuloksiin ei välttämättä saada kokonaan poistettua, jolloin tutkijan on oltava kriittinen omia tutkimustuloksiaan kohtaan.

Myös kyselylomakkeen tekemisessä on oltava tarkka, sillä väärin tai huonosti asetellut kysymykset voivat viedä tutkimustuloksia väärään suuntaan. Hyvältä kyselylomakkeelta voidaan odottaa ainakin seuraavia ominaisuuksia: Se on selkeä, johdonmukainen ja siisti; Kysymykset etenevät loogisesti ja muodostavat selkeän kokonaisuuden; Se vastaa vain niihin kysymyksiin, joita kyselyssä halutaan selvittää; Kysymykset ovat selkeitä ja yksiselitteisiä ja kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan; Lomakkeen pitää olla ”idioottivarma” eli vastaaja ei voi vahingossakaan vastata muuta kuin mitä tarkoittaa; Samaa asiaa ei kysytä moneen kertaan eri muodoissa; Lomake ei perustu olettamuksiin, ennakkoluuloihin tai stereotypioihin; Kysymykset eivät saa olla asenteellisia tai johdattelevia; Lomake ei ole liian pitkä. (Heikkilä, 2014 ss. 47-49)

Pidän tässä tutkimuksessa perusteltuna käyttää ryväsotantaa keinona valikoida kyselyyn vastaajat, sillä kohdistan kyselyn etukäteen määrättylle joukolle eli henkilöille, jotka kuuluvat yritysten hallitukseen.

1.3 Työn eettiset lähtökohdat

Tutkimuksen lähtökohtien on oltava eettisesti kestäväällä pohjalla. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus on toteutettava niin, ettei se vahingoita tutkimuskohteitaan tai loukkaa näiden yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta tai aseta heitä kiistanalaiseen tai vaikeaan asemaan. Tutkimuksen tulokset on julkaistava siten, etteivät yksittäiset vastaukset ole yhdistettävissä tiettyihin henkilöihin. Tutkimuksessa on suojeltava sekä tutkimuksen kohteiden, että näiden läheisten yksityiselämää. Tutkimuksessa ei tule kysyä sellaisia tietoja, jotka eivät ole tutkimustulosten kannalta olennaisia tai jotka saattaisivat aiheuttaa tutkittavilleen ikäviä tai traumaattisia kokemuksia. Yksityiselämän ja kotirauhan piiriin kuuluvat asiat, kuten nimet, osoitteet, terveystiedot tai poliittinen vakaumus eivät kuulu tutkimuksen piiriin, ellei näitä pystytä erikseen perustelemaan. Kyselytutkimukseen osallistumisen on

oltava aina vapaaehtoista eikä tutkimukseen voi osallistua vajaavaltainen. Koska kysely lähetetään vain tietyille, ennakoon valituille henkilöille, on kyselylomake jaettava suoraan osallistujalle. Tällä estetään tilannetta, jossa kyselyyn voisi vastata joku itse kohdehenkilön puolesta. (Vilkkä, 2021 ss. 46-49)

Koska tutkimuksen kohteena on yksittäisille ihmisille maksettavat hallituspalkkiot, on tutkimuksessa noudatettava erityistä huolellisuutta siitä, etteivät yksityiselämän piiriin kuuluvat, tuloihin liittyvät vastaukset ole yhdistettävissä yksittäisiin ihmisiin. Hyvä otos vastauksille olisi n. 50–70 vastausta, jolloin otosta voisi pitää jo jollain tasolla suuntaa antavana. Tämän lisäksi aineistoa on käsiteltävä niin että yksittäisistä vastauksista ei yksittäinen henkilö ole tunnistettavissa edes välillisesti eri vastauksia yhdistelemällä.

Maksettavat hallituspalkkiot, sikäli kun ne maksetaan Suomessa, ovat veronalaista tuloa. Ihmisten verotiedot pää- ja ansiotulojen osalta julkista tietoa, sillä tätä pidetään olennaisena yhteiskunnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä lisäävänä tekijänä. Tutkimusta ei kuitenkaan tule tehdä vain verotietojen pohjalta, sillä henkilöllä saattaa olla myös muita tuloja maksettavien hallituspalkkioiden lisäksi.

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, jossa yksittäinen henkilö ei ole yhdistettävissä sekä vastaaminen on mahdollista anonyymina. Näin ollen erillistä tutkimuslupaa ei opinnäytetyön tekemiseen tarvita. Kyselyyn vastaajille on kuitenkin tehtävä selväksi, että heidän antamiaan vastauksia käsitellään ja säilytetään huolella ja vastaukset esitetään niin ettei yksittäinen vastaaja ole niistä tunnistettavissa. Kun tutkimustuloksia käsitellään, on hyvä muistaa, että ne ovat parhaimmillaankin vain suuntaa antavia eikä niitä voida suoraan yleistää koskemaan jotain tiettyä joukkoa, jota otos edustaa.

2 KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT

2.1 Motivaatio

Yksinkertaisimmillaan motivaatio (*motivus*) voidaan suomentaa liikkeelle panevaksi voimaksi. Motivaation tarkoitus on vastata kysymykseen siitä, miksi toimimme siten kuin toimimme. Mikä saa meidät tekemään töitä jonkun tietyn tavoitteen eteen? Minkä tarpeen mikin toimintamme tyydyttää? Tutkittaessa motivaatiota kysymyksenasettelu voidaankin asettaa kolmeen kysymykseen: Mitä teemme, miksi sen teemme ja miten sen teemme. Ensimmäiset motivaatioteoriat perustuivat behavioristiseen ihmiskuvaan, jonka mukaan ihmistä motivoi tekemään tavoitteellista toimintaa halu tyydyttää inhimilliset perustarpeet tai jokin tiedossa oleva palkinto tai halu välttää mahdollinen rangaistus.

Behavioristinen teorialmalli ei ollut valtavirran psykologisena teoriana pitkäikäinen selittämään ihmisen käytöstä siihen kohdistetun kritiikin vuoksi. Behavioristinen suuntaus ei ottanut tarpeeksi hyvin huomioon siihen kohdistetun kritiikin mukaan eri tilanteita tai piti ihmistä liiaksi omien vaistojojensa, viettiensä sekä halujensa orjana. 1940-luvulla psykologian humanistisempi suuntaus korosti ihmisen erityisyyttä ja tarvetta tavoitella ns. korkeampia päämääriä pelkkien perustarpeiden kuten nälän, janon, lämmön ja lisääntymisen tarpeen tyydyttämisen lisäksi. humanistisempi suuntaus lähti siitä, että ihmisen erottaa eläimestä tämän kyky tuntea, suunnitella, järjeittää tai tuottaa toimintaa muuhunkin kuin omien perustarpeidensa tyydyttämiseen. 1943 Abraham Maslow julkaisi teoksessaan ”A Theory of Human Motivation” teoriansa eri motivaatioteorioiden suhteesta toisiinsa. Maslow katsoi, että ihmisen toiminta kumpuaa erilaisista tarpeista ja niiden tyydyttämisestä ja nämä tarpeet voidaan jakaa eri hierarkisiin tasoihin.¹ Ihminen voi ”siirtyä” seuraavan tarpeen tyydyttämiseen vasta kun alemmilla tasoilla ollut tarve on tyydytetty. (Rauramo, 2012, Hyppänen, 2013 s. luku 5)

Tarvehierarkian ensimmäisellä tasolla ovat ihmisen elämän jatkumisen kannalta fysiologisten kuten nälän, janon, lämmön ja unen tarpeiden tyydyttäminen. Toisella tasolla ovat turvallisuuden, vakauden ja ennakoitavuuden tarpeet. Nämä kaksi tarvetta on kategorisoitu ns. ihmisen perustarpeiksi. Tarvehierarkian kolmannella tasolla ovat ihmisen hyväksytyksi tulemisen, rakkauden ja läheisyyden sekä ryhmään kuulumisen tarpeet.

Neljännellä tasolla ihminen tarvitsee kunnioitusta ja arvostusta. Arvostuksen tarpeita täyttävät hänen sekä itse itseään kohtaan, että myös lähimmäisten häneen kohdistama arvostus. Tämä näkyy siinä, että ihminen haluaa, että häntä kohdellaan kunnioittavasti ja kohteliaasti ja hän saa työstään palautetta eikä suostu siihen, että häntä kohdeltaisiin hänen arvoaan alentavasti. Viidennellä ja korkeimmalla tasolla ihminen haluaa ns. itsensä toteuttamista. Hän haluaa käyttää kykyjään ja taitojaan tavalla, joiden hän kokee täyttävän hänen ihmisenä olemisen tarkoituksensa. Ihminen haluaa itsensä toteuttamisen tasolla toimia niin että hän kokee olevansa oikeassa paikassa ja oikeassa ryhmässä ja hän saa käyttää kykyjään ja taitojaan niin että hän niistä hyödyttään mahdollisimman paljon. Nämä

¹ Vaikka Maslow’n tarvehierarkia kuvataan usein pyramidinomaisena, ei tätä rakennetta esiinny itse teoksessa.

4. ja 5. tason tarpeet on nimetty ns. itsensä toteuttamisen tarpeiksi, joilla ihminen hakee syytä ja motiivia omalle olemassaololleen ja toiminnalleen. Joissain lähteissä Maslowin hierarkiaan lisätään vielä kuudes taso, jolla ihminen kokee yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ”johonkin suurempaan”, joka voi näkyä esim. uskonnollisuutena tai taiteiden ihannointina. Tällöin ihminen näkee itsensä vain osana ajan jatkumoa tai välikappaleena jossain suuremmassa universaalissa suunnitelmassa mutta on riittävän suuri oman olemassaolonsa tarkoituksen kannalta. (Hyppänen, 2013 s. luku 5)

Vaikka Maslow’n tarvehierarkiateoria on yli 70 vuotta vanha, on se edelleen lainattu ja siteerattu teoriapohja selittämään ihmisen motivaatiota ja käyttäytymistä. Tämä tarkoittaa, että se on paitsi yleismaailmallinen, myös sitä, että teoria on kestänyt kritiikkiä hyvin.

Decin & Ryanin luoma itsemääräämisteoria jakaa motivaation kahteen luokkaan: sisäiseen ja ulkoiseen. Itsemääräämisteorian perustana on, että ihminen on itseohjautuva ja omasta itsestään tietoinen yksilö, joka pystyy tekemään toimintansa ja olemassaolonsa kannalta järkeviä päätöksiä itsenäisesti. Motivaation luokittelun määrittää tällöin se, kumpuaako se ihmisen omista tarpeista vai ovatko tarpeet ja tavoitteet yksilön ulkopuolelta asetettuja. Sisäinen motivaatio on toimintaa, jonka ihminen kokee itselleen tavoitteelliseksi, palkitsevaksi ja omien arvojensa mukaiseksi. Ihminen voi sisäisen motivaationsa perusteella esim. harjoitella tuntikausia pianon soittoa koska haluaa tulla paremmaksi pianistiksi. Ulkoinen motivaatio taas on toimintaa, jossa henkilö ei tunne tekemistä järkeväksi, mutta toteuttaa sitä jonkun muun motiivin perusteella kuten esimerkiksi rangaistuksen pelosta tai miellyttääkseen muita. (Vasalampi, 2017 s. 55)

Ulkoiset motiivit voivat kuitenkin kääntyä sisäisiksi, kun toimintaa jatketaan niin että siitä tulee rutii-
ninomaista. Henkilö voi esimerkiksi aloittaa liikunnan miellyttääkseen jotain itselleen tärkeää henkilöä, mutta jatkaa sitä myöhemmin itseohjautuvasti huomattessaan siihen liittyvien positiivisten asioiden vaikutuksen elämäänsä. Motivaation ”sisäistymisessä” on suuri vaikutus ympäristöllä. Mikäli ympäristö tukee motivaation sisäistymistä esimerkiksi niin, että henkilöt, jotka antavat sytykkeen motivaation toteuttamiselle ovat mieluisia, on sisäistymiselle enemmän mahdollisuuksia kuin sillä että ympäristö on tälle sopimaton. Myös henkilön saamalla palautteella on suuri vaikutus motivaatioon. (Vasalampi, 2017 ss. 56-59)

Deci & Ryan jatkokehittivät itsemääräämisteoriam tutkimalla ihmisten käyttäytymistä sisäisen ja ulkoisen motivaation kautta luomalla teorian, jonka mukaan ihminen on motivoitunein ja onnellisin sen mukaan, miten pystyy sopeuttamaan eri motivaatiotekijät toisiinsa. ihmisen toimintaan vaikuttavat niin ulkoisen motivaation kautta tulleet tekijät kuten lahjukset, palkkiot tai rangaistuksen pelko, kuin myös sisäiset tekijät eli halu kehittyä, saavuttaa päämääriä, yhteisöllisyyttä ja arvostusta. Näiden tavoitteiden kautta ihminen valitsee oman toimintansa sekä asettaa sille päämäärät, joiden tavoittelemiseen hän valitsee keinot ja apuvälineet ja joiden kautta hän myös pystyy määrittämään oman elämänsä tyytyväisyyden tason. (Self-determination theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, social development and well-being, 2000 ss. 68-71)

Ihmisen itseohjautuvuus syntyy motivaation kautta, jos ihmisen elämässä kolme edellytystä täyttyy. Nämä edellytykset ovat omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys. Omaehtoisuus tarkoittaa, että

ihminen voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja niiden tekemisen tapaan sekä järjestykseen, miten niitä suorittaa. Hänellä on tunne siitä, että häneen luotetaan ja hänen annetaan itse päättää työnsä suorittamistapa. Työhön liittyvää ohjausta ja valvontaa on vähän. Kyvykkyys tarkoittaa, että ihminen tuntee osaavansa työtehtävänsä ja saa niistä onnistumisen kokemuksia. Hyvin tehty työ tuo ihmiselle turvaa ja mielihyvää siitä, että hän kokee, että hänelle annetut haasteet ovat tarpeeksi suuria, mutta samalla niiden vaativuus vastaa hänen omaa osaamistaan. Yhteisöllisyys taas näkyy siinä, että ihmisellä on luonnollinen tarve kuulua johonkin yhteisöön, kuten perhe, seura, työpaikka, kerho jne. Ihminen haluaa kokea, että hänestä välitetään ja huolehditaan ja antaa myös tarvittaessa välittämistä ja huolenpitoa vastalahjaksi. (Self-determination theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, social development and well-being, 2000 ss. 74-76)

Työelämässä motivaation merkitys tulee esille kysymyksissä miksi, miten ja mitä työtä ihminen tekee. Frederick Herzberg tutki työntekijöidensä motivoitumista kahden eri kysymyksen avulla 1950- ja 1960-luvuilla ja kehitti näiden kysymysten perusteella kaksifaktoriteorian. Myös Herzbergin tutkimuksen taustalla oli idea ihmisestä autonomisena ja itseohjautuvana mekanismina, joka kykenee itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Herzbergin asettamat kysymykset olivat: mihin työntekijät ovat tyytyväisiä ja mihin tyytymättömiä. Asiat, jotka aiheuttivat työntekijöille tyytymättömyyttä hän huomasi liittyvän työympäristöön ja asiat, jotka aiheuttivat työtyytyväisyyttä, liittyivät itse työhön. Nämä työtyytyväisyyttä aiheuttavat seikat hän nimesi motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat taas hygieniatekijöiksi.

Hygieniatekijöihin kuuluivat mm. huonot työolosuhteet, huonot suhteet esihenkilöön tai työtovereihin, huono palkkaus tai huonoksi koettu hallinto. Työmotivaatiotekijöinä taas olivat työstä saatu tunnus, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä työssä, lisääntynyt vastuu ja tunne työssä pärjäämisessä. Mikäli ihmiseltä puuttuvat työn motivaatiotekijät, tulee hänen työstään helposti mekaanista suorittamista eikä hän koe merkityksellisenä suoriutua työstään hyvin.

Herzbergin havainto oli, että palkkaus muodosti vain pienen osan työntekijöiden motivaatiotekijöistä. Herzbergin teoriaa sovelletaan yhä työelämässä ja hänen kaksifaktoriteoriansa keskeinen löytö on, että mahdollisuus motivoida ihmistä palkkauksen avulla on rajallinen. Suuren osan työntekijän motivaatiosta muodostavat sellaiset seikat kuin esim. onko työpaikalla hyvä työskentelyilma-
piiri, kokeeko henkilö saavansa riittävästi palautetta työskentelystään tai tarjoaako työ sopivissa määrin haasteita, joista selviytyä. Näiden rinnalla palkkauksen motivaatio jää vain yhdeksi tekijäksi muiden joukossa. (Hyppänen, 2013 s. luku 5)

Motivaatiota ruokkivat myös henkilön itsetuntemus, jolla hän pystyy peilaamaan sellaisia asioita, joissa hän on hyvä ja joiden ympärillä tehtävät työtehtävät koetaan helpoiksi ja mukaviksi. Tällainen suhtautuminen on nimeltään lähestymis- ja välttämisteoria. Välttämis- ja lähestymisteorian mukaan ihminen haluaa tehdä mieluiten sellaisia asioita, jotka ovat lähestymisalueella (nk. mukavuusalue), mutta välttelee tietoisesti sellaisia asioita, jotka koetaan epämiellyttäväiksi tai ahdistaviksi.

(Aarnikoivu, 2010 s. 44)

2.2 Raha motivaatiotekijänä

Raha on yksinkertaisimmillaan vaihdon väline ja arvon mitta. Maslow'n tarvehierarkiaan peilattuna raha voidaan asettaa moneen eri kohtaan. 2020-luvulla länsimaalaisessa jälkiteollisessa yhteiskunnassa elävä ihminen tarvitsee rahaa saadakseen perustarpeiden tyydyttämistä eli ruokaa, vettä ja lämpöä. Hyvinvointivaltion perustana on tarjota yksittäiselle kansalaiselle jonkinlainen turvaverkko tilanteisiin, joissa yksilö ei pysty itse järjestämään toimeentuloaan. Siksi mm. Suomessakin on kansalaiselle määrätty tietty rahallinen minimo-toimeentulo, joka toteutuu tällä hetkellä KELA:n maksamana toimeentulotukena.

Raha täyttää myös muita tarvehierarkisen pyramidin tasoja sillä, että rahan merkitys ei jää pelkästään sen vaihtoarvon varaan. Raha on myös palkkio tehdystä työstä ja kertoo samalla työn arvon työnantajan näkökulmasta. Työstä saatava palkka kertoo työntekijälle siitä mikä on hänen arvonsa työmarkkinoilla. Työmarkkinoiden markkina-arvo voi koostua osaamisesta, ahkeruudesta, aiemmista kokemuksista, kyvystä tulla toimeen työyhteisössä jne. Näin ollen raha täyttää ihmisellä arvostuksen, osallisuuden ja tekemisen tunnetta. Vaikka työstä annettava palaute onkin tärkeä elementti työssä viihtymisen kannalta, vain maksettava palkka kertoo sen, kuinka tärkeäksi työ arvotetaan työnantajan silmissä.

Raha vapauttaa elämistä, sillä se antaa mahdollisuuksia hankkia erilaisia elämää helpottavia tavaroita, koneita ja palveluita. Raha tuo myös arvostusta, sillä yleensä sen omistaminen nähdään merkkinä onnistumisesta itsensä toteuttamisessa, työelämässä ja unelmiensa toteuttamisessa. Raha tuo myös valtaa, sillä sen tuoman ostoarvon kautta henkilö voi hankkia itselleen tavaraa ja palveluita joita toisella ei välttämättä ole. Mikäli ihminen ei halua, viitsi tai hänellä ei ole osaamista tehdä jotain tiettyä tehtävää, hän voi rahalla palkata jonkun toisen tekemään tämän työn puolestaan, mikä omalta osaltaan kertoo valta-asetelmasta työn tuottajan ja sen toteuttajan välillä. Rahan omistaminen toiseen henkilöön nähden enemmän tuo valta-asetelman, jossa rahaa enemmän omistava on toiseen nähden ylempänä. Näin ollen raha auttaa ihmisiä nousemaan yhteiskunnalliseen eliittiin. Eliitti voidaan katsoa joukoksi ihmisiä, joita yhdistävät seuraavat asiat: korkea yhteiskunnallinen asema, valta, hyvät tulot ja hyvät verkostot muiden eliittien kuuluvien kanssa.

Raha vastaa siis Maslow'n hierarkiatarpeisiin ainakin tyydyttämällä perustarpeet, ulkoisen arvostuksen, hyväksynnän ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Sen sijaan raha ei tarjoa ostomahdollisuutta sellaisille tarpeille kuin hyväksyntä, itsearvostus tai rakkaus. Myöskään perhettä tai ystäviä ei voi ostaa rahalla. Rahasta saatava arvostuskin voi olla vain ulkoisen motivaation määrittämää, sillä rahalla ei varsinaisesti osteta kiintymystä tai kuuliaisuutta. Onnellisuuden saavuttaminen rahan saamisen kautta on kyseenalaista. Raha ei sinänsä suoranaisesti tuo onnellisuutta, joskin sen puute kyllä estää tiettyjen perustarpeiden tyydyttämisen ja estää onnettomuutta. Erinäiset onnellisuustutkimukset sen sijaan osoittavat, etteivät huipputuloisten onnellisuutta mittaavat muuttujat ole muuhun väestöön nähden mitenkään erityisen korkealla. Sen sijaan ne osoittavat, että saavutettuaan tietyn tulotason ihmisen onnellisuus ei sanottavammin enää nouse. Päinvastaisesti, rahallisesti itselleen asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on tuonut tällaisten ihmisten elämään lähinnä yksinäisyyttä, surua, huolta, ahdistusta ja hylätyksi tulemisen tunnetta. (Kantola;ym., 2019 ss. 291-295; Veikkaus Oy, 2021)

2.3 Motivaatio ja hallituspalkkiot

Koska työni aiheena ovat yritysten hallitusten jäsenille maksetut hallituspalkkiot, pyrin selvittämään tutkimuskysymystä suhteuttamalla hallituspalkkion muihin mahdollisiin motivaatiotekijöihin. Kyselyn mittariksi asetetaan ns. Likertin asteikko, jonka pohjalta esitetään erilaisia väittämiä ja kysytään kuinka paljon samaa tai eri mieltä vastaaja on kyseisen väittämän kanssa. Eri väittämiä esittämällä tarkoitukseni on saada kokonaisvaltainen kuva ihmisten motivaatiosta toimia yhtiöiden hallituksissa ja kuvata miten maksettu hallituspalkkio suhtautuu näihin väittämiin.

Tutkimuksessa tarkoitukseni on apukysymysten avulla selvittää, miten yhtiöiden hallitusten jäsenet kokevat heille maksetun palkkionsa: kokevatko he sen esimerkiksi palkkioksi yhtiön eteen tehdystä työstä, maksuna osaamisesta ja tiedosta, jota he tuovat yhtiöiden päätöksentekoon tai oman osaamisensa arvostuksena. Tuloksista voi päätellä, nousevatko hallitustyöskentelystä saatu palkkio erityisen korkeaksi jäsenten motivaatiotekijöitä tarkasteltaessa.

2.4 Yritys

Yrityksellä tarkoitan tässä opinnäytetyössä liiketoimintaa harjoittavaa yksikköä, joka tuottaa joko tavaraa tai palveluita. Tämä tutkimus rajoittuu Pohjois-Savon alueen yhtiöille ja koskee lähinnä pk-yrityksiä. Mahdolliset tytäryhtiöt jäävät tutkimuksen ulkopuolelle.

Hallituksen jäsenillä tarkoitan yrityksessä tarkoitettua yhtiön operatiivista johtoa sekä yhtiökokouksen nimittämää hallitusta. Lisäksi hallituksen jäsenillä tarkoitan kyseiseen tehtävään nimitettyjä henkilöjäseniä.

2.5 Aiempi tutkimus

KTM, VTM Samuli Sistonen on tutkinut johdon palkitsemista tutkimuksessaan ”Johdon palkitseminen” vuonna 2011 (Boardman, Espoo). Teoksessaan Sistonen tuo esille erilaisia tapoja palkita yritysten korkeinta johtoa sekä käsittelee erilaisia näkökulmia palkitsemiseen. Hän tuo esille sen, että rahallinen palkitseminen voidaan tehdä useista eri motiiveista kuten halusta sitouttaa johtoa yritykseen, luoda yritykselle arvonnousua tai luoda palkitsemisella yrityksen johdon ja omistajien välille synergiaetuja. (Sistonen, 2011 ss. 24-32). 2003 Risto Ikäheimo tutki ylimmän johdon palkitsemista tutkimuksessaan ”Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät: Hyvä saa palkkansa? (Helsinki, Talentum). Tutkimuksessa Ikäheimo ryhmineen tutki vertailemalla erilaisia johdon palkitsemisjärjestelmiä, kuten kiinteää palkkausta, osakekannustimia, eläkevakuutusta tai tulospalkkausta ja näiden vertailun tuloksena Ikäheimo esittää, että hyvä palkitsemisjärjestelmä on pitkän ajan saatossa muodostunut ja vakiintunut ja se on taloudellisesti kantokykyinen niin että palkkioita ei tarvitse maksaa yli varojen. Ennen kaikkea hyvä palkitsemisjärjestelmä on joustava, niin että se kykenee vastaamaan myös yllättäviin tilanteisiin ja sopeutumaan silloin, jos markkinat muuttuvat äkisti tai yrityksen toiminta järkevyyt suuresti. (Ikäheimo;ym., 2003 ss. 205-244)

Motivaation vaikutusta työelämään ovat tutkineet ainakin opinnäytetöissään Jani Paavilainen (Metropolia AMK, 2020). Paavilainen selvitti palkitsemisjärjestelmän vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Johtopäätöksenä Paavilainen esittää, vaikka palkka mainitaan kyllä tärkeimpänä motivaattorina, tu-

kee työntekijöiden motivoitumista sekä hyvät työtoverit ja hyvä työympäristö sekä työstä saatu palaute. Paavilaisen johtopäätös oli myös se, että aineeton palkitseminen on yhtä tärkeää kuin myös aineellinen palkitseminen (Paavilainen, 2020 ss. 20-22). Roland Parts selvitti opinnäytetyössään finanssialan tulevaisuuden palkitsemisjärjestelmien kehittämistä. Opinnäytetyön johtopäätöksinä Parts kirjaa, että finanssialan ihmiset toivoisivat enemmän työstä suoriutumiseen perustuvaa palkitsemista yleiskorotusten sijaan. Samalla palkitseminen voisi olla rahallisen palkitsemisen sijaan esim. suosituksia tai koulutuksia, jotka auttaisivat etenemään uralla sekä hakeutumaan vaativampiin tehtäviin. (Parts, 2019 ss. 37-44)

Keskuskauppakamari selvittää vuosittain tutkimuksissaan pörssiyhtiöiden hallituksille maksettavien palkkioiden suuruutta. (Keskuskauppakamari)

3 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Tutkimus toteutettiin kutsumalla Pohjois-Savon hallituspartnereiden yhteistyöverkostossa lähinnä Pohjois-Savon alueella toimivien yritysten hallitustoimijoita vastaamaan kyselytutkimukseen. Vastausaika oli 14.9. – 25.10.2022. Kyselylomake on liitteenä 1. Vastauksia saatiin yhteensä 12 kappaletta, joka tarkoittaa, että tuloksia voidaan pitää vain jollain tavalla hyvin suuntaa antavana ja otanta jäi pieneksi. Silti, tämänkin pienen vastausjoukon sisällä voidaan nähdä vastauksissa jonkun verran hajontaa ja saada näinkin pienestä otannasta analyysia. Lisäksi on huomioitavaa, että samat henkilöt saattavat toimia useassa eri yhtiöiden hallituksissa ja täten määrällisesti pieni otanta voidaan kuitenkin ulottaa useamman yrityksen johtamiseen.

Kysely oli jaettu aiheellisesti viiteen osioon, jotka olivat:

- Perustiedot
- Hallituspalkkio ja tyytyväisyys
- Motivaation osatekijät
- Vapaa sana
- Palaute

4 TULOKSET

4.1 Perustiedot

Perustiedoissa kysyttiin lähtötietoja kyselytutkimukseen. Lähtötiedoissa kysyttäviä asioita olivat ikä; sukupuoli; hallitustyöskentelyssä käytetty aika vuosina, joka mittasi kokemusta; Arvio hallitustyöskentelyyn käytetystä ajasta viikossa tunteina; hallituspalkkion suoritustapa sekä arvio hallituspalkkion suuruudesta.

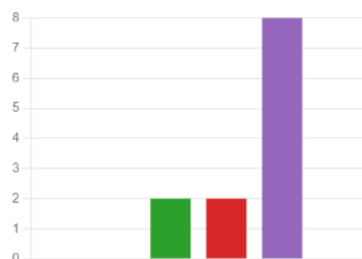
12 vastaajasta 10 oli miehiä ja 2 naisia. Ikähaarukka 60–69 oli kyselyyn vastanneista selvästi suurin, sillä vastaajista 8 osui tähän skaalaan. Tästä voidaan päätellä, että suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista kovin työura oli jo takanapäin ja nämä tekevät hallitustyöskentelyä enemmän harrastusluonteisesti kuin varsinaisesti työkseen. Tästä on myös nähtävissä yhteys sen kanssa, että 8 vastaajalla hallitustyöskentelyssä vietetty aika oli vuosina yli 20. Pääasiallinen tulonlähde hallitustyöskente-

lystä maksettava palkkio oli 3 vastaajalle, lopuille nämä olivat sivutuloa. 8 vastaajaa sai yhteenlaskettuina yli 30 000 € hallituspalkkioita, mutta on hyvä huomata, että yksi vastaaja voi toimia useamman yhtiön hallituksessa, jolloin yksittäisen yhtiön maksamasta hallituspalkkiosta ei voi tehdä liian suuria johtopäätöksiä. Puolet vastaajista sai kiinteän kuukausipalkkion ja puolet jonkun muun palkistamistavan esim. kuukausipalkkion ja kokouskohtaisen palkkion (Kuva 1)

1. Ikä

[Lisätietoja](#)

18 v - 29 v	0
30 v - 39 v	0
40 v - 49 v	2
50 v - 59 v	2
60 v - 69 v	8
70 v -	0



4. Paljonko käytät aikaa viikossa hallitustyöskentelyyn keskimäärin?

[Lisätietoja](#)

0-10 h	9
10-20 h	1
20-30 h	2
30-40 h	0
yli 40 h	0



2. Sukupuoli

[Lisätietoja](#)

Mies	10
Nainen	2
Muu	0
En halua määrittellä	0



5. Hallituspalkkioiden maksaminen

[Lisätietoja](#)

Kiinteä kuukausipalkkio	6
Kokouspalkkio kokoukseen osall...	0
Sekä kiinteä palkkio että kokous...	3
Vuosipalkkio	1
Muu	2



3. Kokemus

[Lisätietoja](#)

alle 2 vuotta	0
2 - 5 vuotta	1
5 - 10 vuotta	1
10 - 20 vuotta	2
yli 20 vuotta	8



6. Ovatko hallituspalkkiot pääasiallinen tulonlähteesi? (vuoden 2021 verotus)

[Lisätietoja](#)

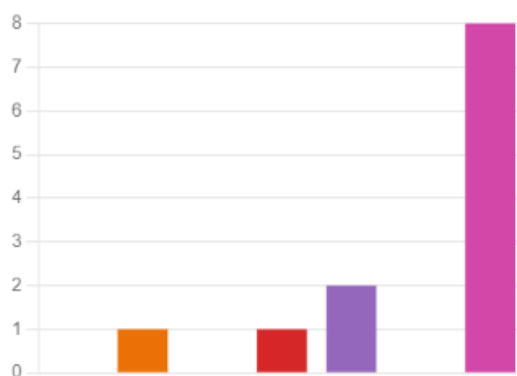
Kyllä	3
Ei	9



7. Hallituspalkkioiden suuruus

[Lisätietoja](#)

alle 500 €	0
500 € - 2000 €	1
2000 € - 5000 €	0
5000 € - 10 000 €	1
10 000 € - 20 000 €	2
20 000 € - 30 000 €	0
yli 30 000 €	8



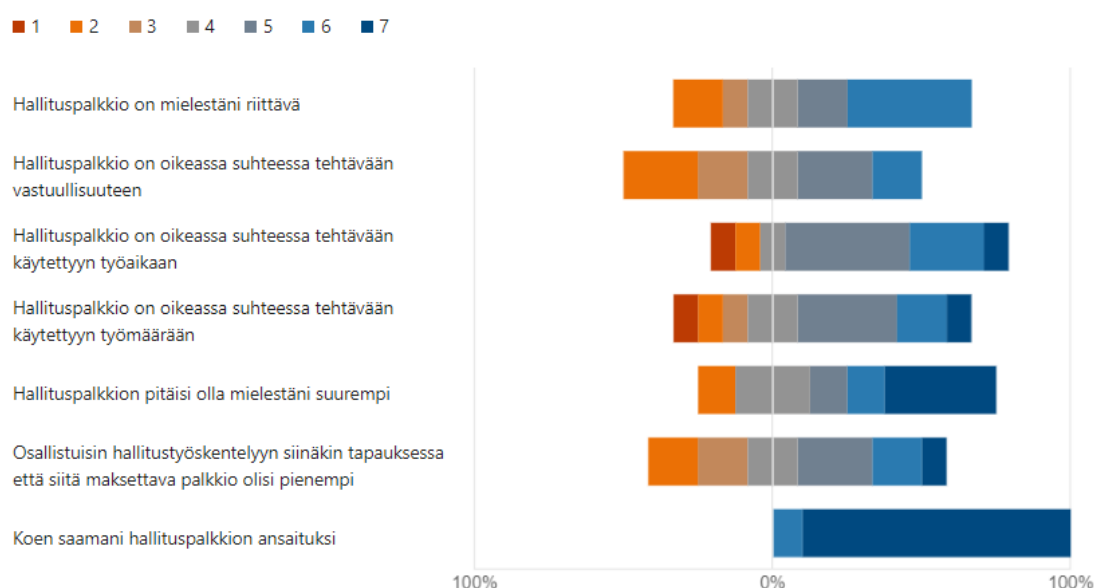
Kuva 1: Perustiedot

4.2 Hallituspalkkio ja tyytyväisyys

Kaikki vastaajat kokivat saamansa hallituspalkkiot ansaituiksi tuloiksi, mikä osoittaa, että kaikki vastaajat ovat kokeneet tehneensä työtä yritysten eteen. Yli puolet kyselyyn vastanneista ilmoitti, että hallituspalkkio on heidän mielestään rahallisesti riittävä. Kuitenkin liki puolet vastaajista ilmoitti myös, että hallituspalkkio ei heidän mielestään ole oikeassa suhteessa tehtävän vastuullisuuteen (Kuva 2). Suuri osa piti saamaansa hallituspalkkiota kuitenkin oikeassa suhteessa tehtävään käytettyyn työmäärään sekä työaikaan. Edellä mainitusta voidaan tehdä johtopäätös, ettei suurin stressin aiheuttaja ole hallitustyöskentelyn ajallinen tai työmäärällinen panostus, vaan hallituksen kantama vastuu yhtiön tilasta ja menestymisestä. Tätä tukee se, että n. puolet vastaajista oli joko melko tai erittäin paljon samaa mieltä väitteen kanssa, että hallituspalkkion tulisi olla heidän mielestään suurempi. Raha siis luo työlle merkitystä ja se nähdään korvauksena sekä työstä että vastuullisesta tehtävästä. Osion suurin hajonta tuli kuitenkin kysymyksen ”Osallistuisin hallitustyöskentelyyn siinäkin tapauksessa, että maksettava palkkio olisi pienempi”. Vastauksista puolet sijoittui asteikolle 5–7 (samaa mieltä), mutta puolet taas eri mieltä väitteen kanssa. Hallitusjäsenet haluavat siis työstään rahallisen korvauksen, mutta käsitys summan suuruudesta vaihtelee yksilöittäin.

8. Kuinka tyytyväinen olet hallituspalkkioihin

[Lisätietoja](#)



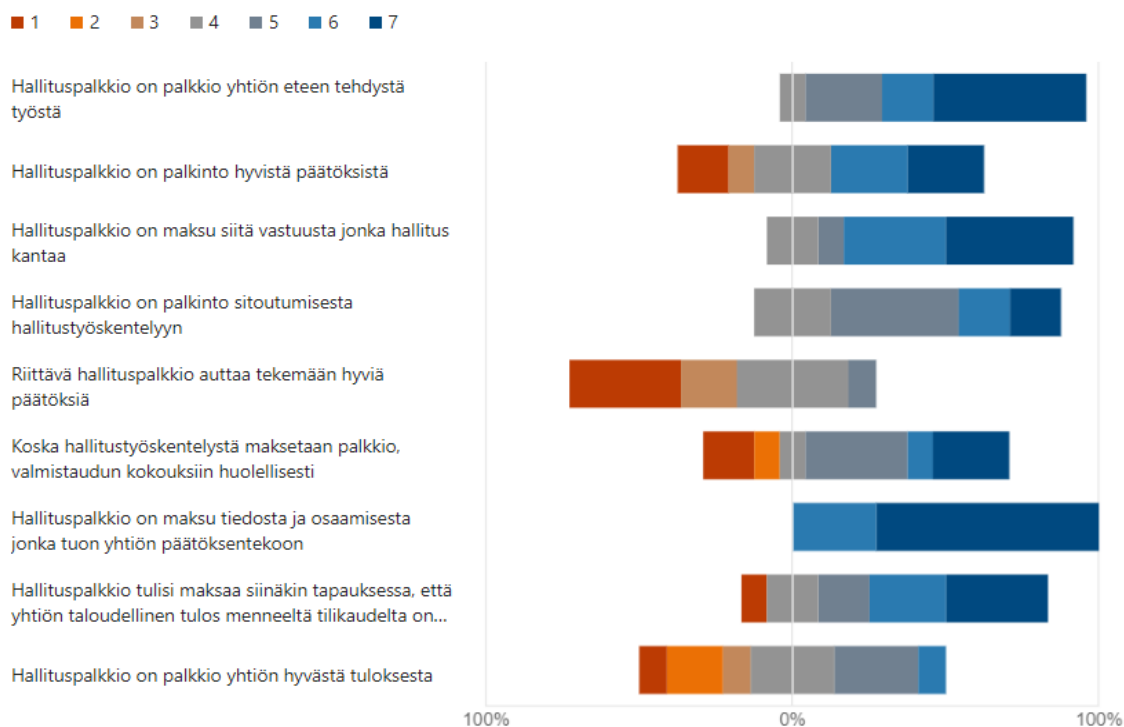
Kuva 2: Tyytyväisyys hallituspalkkioihin (1= Täysin eri mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä)

Osiossa ”Mistä hallitusta palkitaan” yksimielisyyttä eniten löytyi väittämistä ”hallituspalkkio on palkkio yhtiön eteen tehdystä työstä”; ”hallituspalkkio on palkkio sitoutumisesta hallitustyöskentelyyn”; ”hallituspalkkio maksu siitä vastuusta, jonka hallitus kantaa” sekä ”hallituspalkkio on maksu tiedosta ja osaamisesta, jonka tuon yhtiön päätöksentekoon”. Kysymyksessä ”hallituspalkkio on palkkio yhtiön hyvästä tuloksesta” hajontaa oli yllättävän paljon, mutta yhtiön taloudellinen tulos, etenkin huono sellainen, voi johtua myös hallituksesta tai sen päätöksistä riippumattomista tekijöistä, jolloin palkkio ei ole sidottu yhtiön eteen tehtyyn työhön. Myös väittämässä ”riittävä hallituspalkkio auttaa

tekemään hyviä päätöksiä” vain yksi vastaaja oli ollut edes jonkin verran samaa mieltä, muuten kohdassa vastaukset olivat neutraaleja tai erimielisiä väittämien kanssa. Vastausten perusteella voitaisiin siis sanoa, ettei raha sinällään motivoi hyvin päätöksiin. Tulosta voidaan pitää yllättävänä, sillä vaikka raha ja maksettu palkkio ei sinällään ole tae hyvistä päätöksistä, luo maksettu palkkio kuitenkin tietynlaisen odotusarvon hyvistä päätöksistä. Koska kuitenkin vastaajat olivat sitä mieltä, että hallituspalkkio on maksu tiedosta ja osaamisesta joka yhtiön päätöksentekoon tuodaan, voidaan katsoa, että hallitustyöskentelijät eivät miellä päätöstensä olevan kiinni maksetusta palkkiosta, vaan että ovat osaamisensa ja kokemuksensa kautta niin motivoituneita, että osaavat tehdä yhtiön kannalta hyviä päätöksiä, vaikka rahallinen palkinto olisi pienempi. Näin ollen hallituspalkkiota ei maksettaisi päätöksistä, vaan siitä että yhtiö saa haalittua parhaat osaajat mukaan toimintaansa. (Kuva 3)

9. Mistä hallitusta palkitaan?

[Lisätietoja](#)



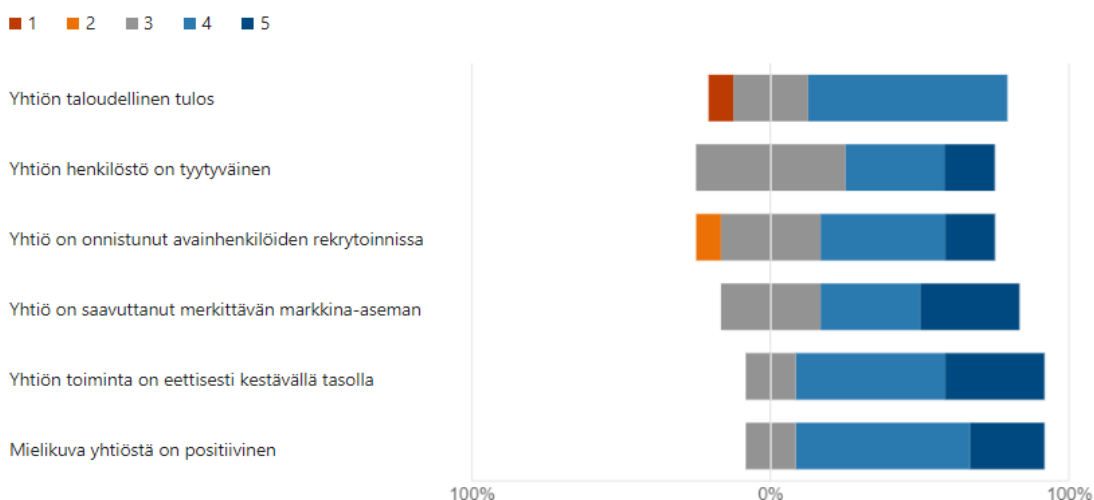
Kuva 3: Mistä hallitusta palkitaan (1= Täysin eri mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä)

Osiossa ”Onnistumisen mittarit” esitettiin väittämiä siitä, mistä hallitusta tulisi palkita tai mitkä mittarit osoittavat hallituksen onnistuneen. Osiossa väittämien skaala oli vain 1–5, sillä kaikki mittarit osoittavat yrityksen jollain tavalla onnistuneen toiminnassaan. Osion kysymykset voisikin muotoilla niin, että mitkä mittarit osoittavat hallituksen onnistuneen tai mitä osioita hallitus haluaa painottaa arvioidessaan toimintansa onnistumista. Näistä yksimielisimmät osa-alueet olivat yhtiön toiminnan oleminen eettisesti kestäväällä tasolla, merkittävän markkina-aseman saavuttaminen ja että mielikuva yhtiöstä on positiivinen. Hieman yllättävänä voidaan pitää sitä, että kukaan vastaaja ei nähnyt yhtiön

taloudellista tulosta erittäin tärkeäksi onnistumisen mittariksi. Yksi vastaaja oli jopa sitä mieltä, ettei mittari ole lainkaan tärkeä.

10. Onnistumisen mittarit

[Lisätietoja](#)



Kuva 4: Onnistumisen mittarit (1= Ei lainkaan tärkeä, 5 = Erittäin tärkeä)

Positiivinen tulos kuitenkin yleensä kertoo siitä, että yhtiö on onnistunut toiminnassaan, ellei positiivinen tulos tarkoita vain toiminnan arvioimista kvartaalitalouden periaatteilla. Lisäksi, mikäli yhtiön taloudellinen tulos on tappiollinen, tulee hallituksen tästä vastata omistajille, joten kysymyksen voi halutessaan nähdä käännettynä niin, että hallituksen jäsenille tärkeää on, ettei yhtiö tuota toiminnallaan tappiota. Henkilöstön tyytyväisyyttä ei nähty kovin tärkeänä mittarina onnistumiselle ja eniten hajontaa oli siinä, onko avainhenkilöiden rekrytointi merkittävä onnistumisen mittari.

4.3 Motivaation osatekijät

Kaikki vastaajat kokivat olevansa motivoituneita hallitustyöskentelyyn kuten kuvasta 5 näkyy.

14. Miten kuvailisit tämänhetkistä motivaatiotasi hallitustyöskentelyyn?

[Lisätietoja](#)



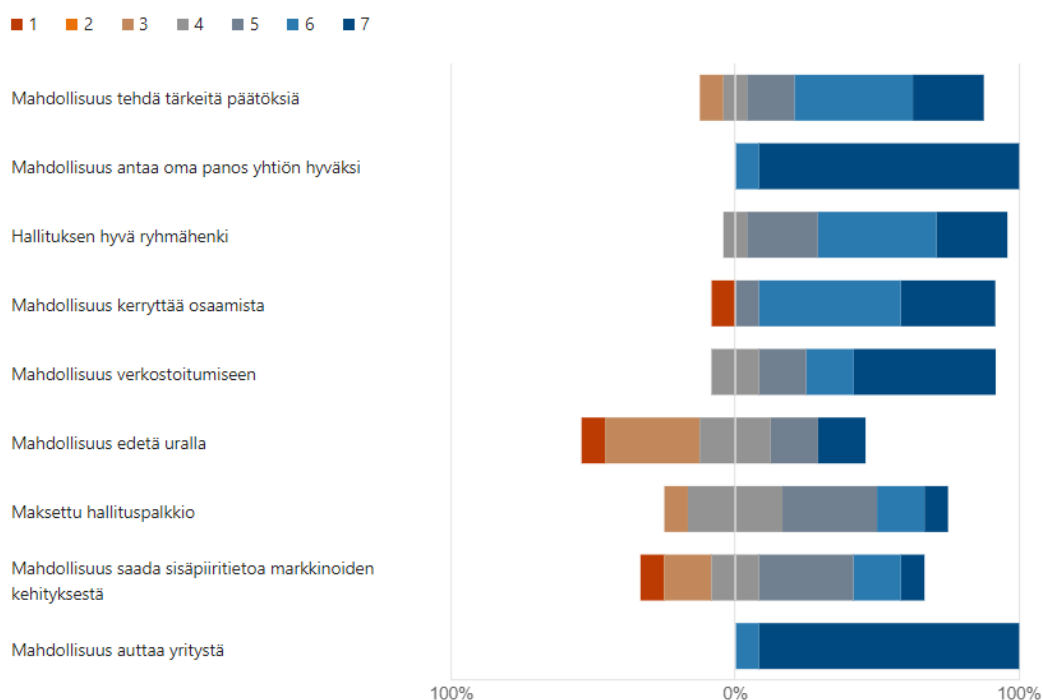
Kuva 5: Miten kuvailisit motivaatiotasi hallitustyöskentelyyn (1=Ei lainkaan motivoitunut, 5 = Erittäin motivoitunut)

Eniten hallitustyöskentelyyn motivoi mahdollisuus antaa oma panoksensa yhtiön hyväksi ja mahdollisuus auttaa yritystä, sillä näihin liitetyissä väittämissä vastaus oli joko 6 tai 7. Tämän lisäksi hyviksi

motivaattoreiksi voidaan katsoa mahdollisuus tehdä hyviä päätöksiä, hallituksen hyvä ryhmähenki, mahdollisuus verkostoitua sekä mahdollisuus kerryttää omaa osaamista. Mahdollisuutta edetä uralla ei nähty erityisen suureksi motivaattoriksi, mutta koska suurin osa vastaajista oli 60–69-vuotiaita, voidaan suuren osan vastaajilla olettaa jo suurimman osan työurasta olevan takana päin ja täten myös suurimmat etenemisen tavoitteet saavutettuina. Hajonta oli suurinta väitteen ”mahdollisuus saada sisäpiiritietoa markkinoiden kehityksestä” ja hajonta oli suurta myös maksetun hallituspalkkion motivoinnista kysyttäessä. Maksettu hallituspalkkio nähtiin kyllä tärkeäksi, mutta vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että maksettu hallituspalkkio motivoi häntä erittäin paljon, muuten maksettu hallituspalkkio nähtiin suhteellisen neutraaliksi tai jopa melko pieneksi motivaattoriksi osallistua hallitustyöskentelyyn (kuva 6).

15. Mikä motivoi hallitustyöskentelyyn?

[Lisätietoja](#)



Kuva 6: Mikä motivoi hallitustyöskentelyyn (1= Ei motivoi lainkaan, 7= Motivoi erittäin paljon)

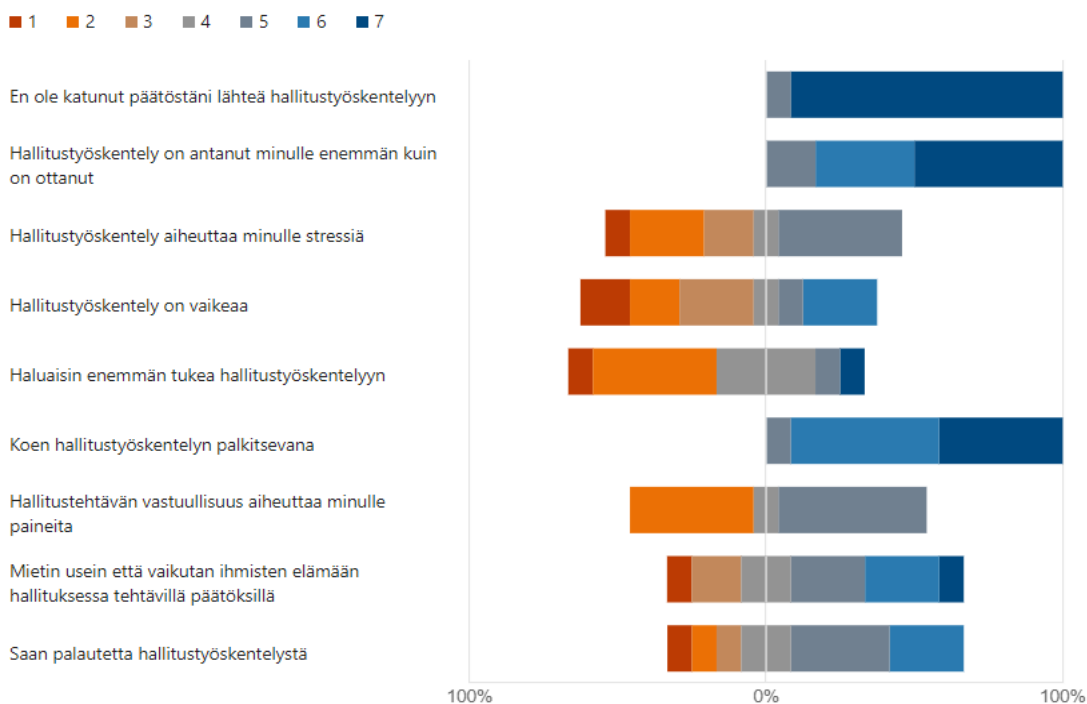
Maksettu hallituspalkkio voidaan siis mieltää jossain määrin ulkoiseksi motivaattoriksi, joka siis pakottaa osallistumaan hallituksen työskentelyyn, mutta joka ei vielä itsessään palkitse onnistumisen tunteilla hallituksen työskentelyyn osallistujia.

Hallitustyöskentelijät ovat tyytyväisiä elämäntilanteeseensa ja kokevat hallitustyöskentelyn antoisaksi. Kukaan ei ole katunut päätöstään lähteä mukaan hallitustyöskentelyyn, kaikki olivat sitä mieltä, että hallitustyöskentely on antanut enemmän kuin on ottanut sekä kaikki vastaajat kokivat hallitustyöskentelyn palkitsevana. Muissa vastauksissa kuitenkin voidaan hajontaa nähdä enemmän. Enemmistö ei koe hallitustyöskentelyn aiheuttavan heille stressiä tai eivät koe hallitustyöskentelyä vaikeaksi, mutta silti vastauksia löytyy myös janan toisesta päästä näissä väittämässä siinä määrin,

että tehtävän voidaan kyllä katsoa ainakin jossain määrin katsoa aiheuttavan paineita joillekin hallitustyöskentelyä tekeville. Tarkastellessa vastaajien ikähaarukkaa kuitenkin, voidaan huomata, että iäkkäimmät eli 60–69-vuotiaat hallituksessa työskenteelijät kokivat hallitustyöskentelyn vähiten vaikeana sekä kokivat hallitustyöskentelystä vähiten paineita. Voidaan siis katsoa, että kokemus hallitustyöskentelystä ja siinä tehtävistä päätöksistä tuo varmuutta sekä auttaa antamaan etäisyyttä tehtäviin päätöksiin, vaikka ne koskisivatkin toisten ihmisten elämää. Enemmistö vastaajista oli kuitenkin samaa mieltä väittämän kanssa, että he miettivät usein sitä, että tekevät päätöksiä, jotka vaikuttavat toisten ihmisten elämään. Myös skaalan iäkkäimmät vastaajat olivat sitä mieltä, että eivät halua tukea hallitustyöskentelyyn. Yleensä iäkkäimmillä ihmisillä oletetaan myös olevan enemmän kokemusta vaikeista tai haastavista tilanteista ja tämän vuoksi ihmiset voivat katsoa, että se kokemus, jonka he hallitustyöskentelyyn tuovat omalta osaltaan myös toimii tietona ja osaamisena.

16. Hallitusjäsenien tyytyväisyys

[Lisätietoja](#)



Kuva 7: Hallitusjäsenien tyytyväisyys (1=Täysin eri mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä)

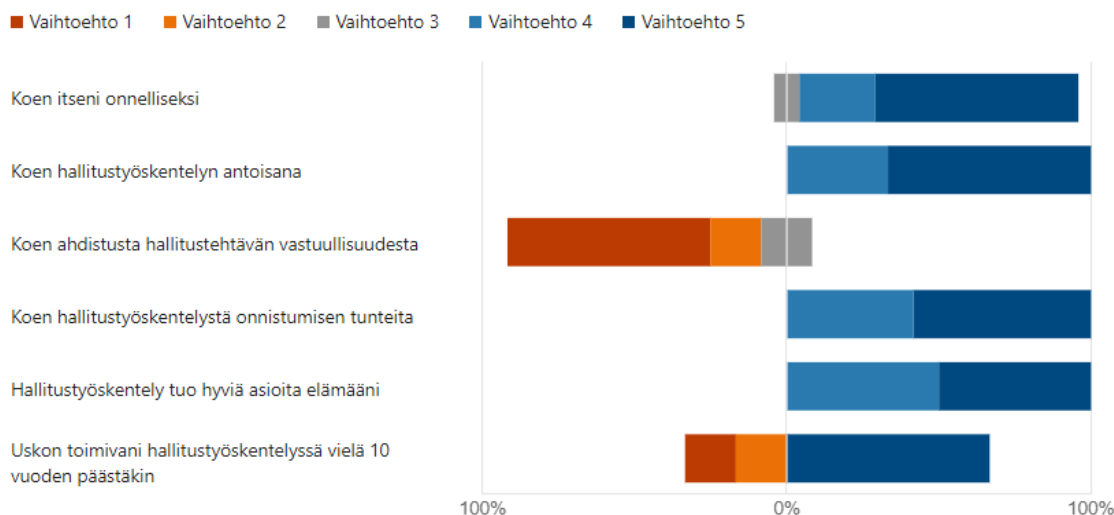
Suurinta, yli 30 000 € vuosipalkkioita nauttivat hallitusjäsenet eivät pitäneet maksettua hallituspalkkiota erityisen suurena motivaattorina, puolet (4) arvotti kysymyksen vain asteikon arvolla 4 eli suhteellisen neutraalin arvoiseksi ja loput taas 5–6. Maksettu summa ei liene merkityksellinen pohdittaessa motivaation lisääntymistä. Suurinta hallituspalkkiota saavia motivoi enemmän mahdollisuus tehdä tärkeitä päätöksiä sekä mahdollisuus antaa oma panoksensa yhtiön hyväksi.

Elämäntilanteeseen liittyvät kysymykset osoittavat, että hallituksessa työskentelevät kokevat elämänsä olevan tasapainoista, tavoitteellista ja vähän stressaavaa. Hallituksessa työskentelevät kokevat itsensä onnellisiksi, hallitustyöskentelyn koetaan tuovan hyviä asioita vastaajien elämään ja hallitustyöskentely koetaan mukavana ja palkitsevana (kuva 8). Hallitustyöskentely ei myöskään aiheuta

ahdistumisen tunteita. Suuri osa vastaajista uskoo myös toimivansa vielä 10 vuoden päästäkin hallitustyöskentelyssä, vaikka suuri osa vastaajista on yli 60-vuotiaita. Hallitustyöskentely ei ole siis välttämättä varsinainen työura, vaan siihen voi myös suhtautua enemmän harrastuksenomaisena toimintana.

17. Hallitustyöskentely ja elämäntilanne

[Lisätietoja](#)



Kuva 8: Hallitustyöskentely ja elämäntilanne (1=Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

4.4 Vapaa sana

Vapaata palautetta antoivat 12 vastaajasta 9. Vastauksissa tuodaan pääsääntöisesti esille, ettei raha ole ensisijainen motivaattori osallistua hallitustyöskentelyyn, mutta hallitustyöskentelyyn annetusta ajasta, työmäärästä, osaamisesta sekä vastuusta halutaan saada myös kohtuullinen korvaus.

Alla joitain otteita annetuista vastauksista:

”Minua motivoi, kun omat päätökset ovat vaikuttaneet yhtiön strategian toimivuuteen siten, että kasvu, kannattavuus ja yhtiön tulevaisuuden rakentaminen ovat menneet eteenpäin. Raha ei ole päämotivaattori, vaan omaan kompetenssiin ja tilanteeseen sopiva hallitustehtävä.”

”Raha ei motivoi sinänsä, että tekisin työtä pienemmällä palkkiolla, mutta palkkion pienuus saattaa olla de-motivaattori eli kun ei ole kunnon palkkiota, ei ajatuskaistaa varata kuitenkaan niin paljoa. Hallituksella pitäisi olla ”skin in the game” eli arvonnousuun sidottuja kannustimia. Olen oman alueeni huippuosaaja ja -strategi. Miksi käyttäisin aikaani jonkun toisen omaisuuden kasvattamiseen, jos minulle ei siitä makseta? Pk-yritykset eivät aina ymmärrä tätä. Hallituspalkkiot ovat liian pieniä käytettyyn aikaan nähden, mutta toisaalta joskus voi erityisosaamisesta/ajankäytöstä laskuttaa erikseen.”

”Nuorten yritysjohtajien auttaminen on motivaationi lähde”

”Haluaisin antaa enemmän ja osaamista on. Palkkio onnistumisesta voisi olla huomattavampi.”

”Halua oppia uutta, halu auttaa yrityksiä ja omistajia, halu auttaa omaa synnyinseutuani ja laajemmin koko Suomea eteenpäin.”

4.5 Palaute

Kyselystä sai halutessaan antaa myös palautetta. 12 vastaajasta 5 antoi palautetta, ohessa muutama poiminta näistä:

”Hallituspalkkiosta pitäisi ajatella että on yleispalkkio (esim kokous tai vuosipalkkio) SEKÄ lisäksi onnistumispalkkio siitä että mittaroitu tavoite on täytetty. Tästä ei ollut kyselyssä mainintaa. Mittareissa ei mainittu strategiatyötä joka on hallituksen tärkein tehtävä, eikä myöskään osakeyhtiölain vaatimia tehtäviä ja niissä onnistumista.”

”Joissakin kysymyksissä olisi voinut olla lisäksi perustelut tai lisäselvitykset - kohta perässä, johon olisi voinut avata tarkemmin mielipiteitään.”

”Näinä kovan inflaation aikoina olisi ollut kiinnostavaa tietää kuinka palkkiot kehittyvät.”

5 ANALYYSI

5.1 Tutkimustuloksen analyysi

Hallituspalkkiot koetaan sinänsä ansaituiksi, koska vastaajat mieltävät antaneensa yrityksille aikaansa, osaamistaan, kokemustaan ja työpanostaan vastineeksi kuittaamastaan palkkiosta. Kysymyksessä siitä mikä motivoi hallitustyöskentelyyn maksetun hallituspalkkion kohdalla oli kuitenkin hajonta suurta, mutta monen muun asian kohdalla motivaattori koettiin tärkeäksi yksimielisemmin. Näin ollen tästä voidaan tehdä johtopäätös, että raha koetaan vain jollain tavalla tärkeäksi motivaattoriksi sen täyttäessä lähinnä pintapuolisen motivoinnin tunnusominaisuudet. Rahaa on saatava tehdystä työstä, mutta se ei kuitenkaan tyydytä tarvehierarkian korkeimpia tasoja 4 ja 5 eli arvostuksen ja ihmisenä olemisen tarpeita.

Hallitustyöskentelyyn motivoivat enemmän mahdollisuus tehdä tärkeitä päätöksiä, mahdollisuus auttaa nuoria yritysjohtajia, mahdollisuus auttaa yritystä, mahdollisuus kerryttää osaamista sekä mahdollisuus verkostoitua. Näihin esitettyihin väitteisiin saatujen vastausten kautta voidaan esittää, että parhaiten tarvehierarkian tasojen 4 ja 5 tarpeisiin vastaavat edellä mainitut mahdollisuudet, sillä ne vastaavat hyväksytyksi tulemisen ja arvostuksen saamisen tarpeisiin ja niiden kautta ihminen voi tuntea tekevänsä merkityksellistä ja hyvää sekä kannattavaa työtä. Johtopäätöksenä tästä voidaan tehdä, että rahalla voidaan hallitusammattilaisia motivoida ainoastaan tiettyyn pisteeseen asti. Rahalla ei voida hankkia syväsuuntautunutta sitoutumista tai onnistumista, vaan hallitustyöskentelyn on pystyttävä tarjoamaan myös muita tekijöitä, joilla ammattimaisia ihmisiä voidaan sitouttaa hallitustyöskentelyyn. Kuitenkin palkkiot mielletään ansaittuna, koska yrityksen eteen on annettu omaa aikaa, osaamista sekä otettu riskejä, jolloin ihminen myös haluaa tulla palkituksi vastineena tekemis-
tään uhrauksista. Asia voidaan myös ajatella toisinpäin, ihmisen on nähtävä hallitustyöskentely aikansa ja osaamisensa arvoisena sijoituksena niin ajallisesti kuin työmäärällisesti, että se herättää hänessä sisäisen motivaation toimia yrityksen hyväksi.

Hallitustyöskentelyyn osallistuvat vastaajat kokevat itsensä onnelliseksi ja ovat tyytyväisiä elämänsä. Hallitustyöskentely ei stressaa heitä eikä herätä negatiivisia tunteita. Tämä vastaa itseohjautuvuuden teorian vaateisiin siitä, että ihminen motivoituu toimintaan silloin kun hänen oma osaamisensa koetaan tärkeäksi ja hänellä on ympärillään ihmisiä, jotka haluavat hänen onnistuvan tehtävissään. Hallitustyöskentelyssä ihminen saa toimia omaehtoisesti ja tehdä vastuullisia päätöksiä. Vastuullisia päätöksiä ei tietystikään voi tehdä, ellei hallituksen jäsenillä ole vapautta keskustella eri vaihtoehdoista tai esittää omia ideoitaan siitä, kuinka kehittää yrityksen toimintaa. Siksi hallituksen työskentelyyn osallistuvilla myös omaehtoisuuden vaatimus täyttyy, sillä nämä kuitenkin vastaavat toiminnastaan omistajille vastineeksi saamastaan vapaudesta hallitustyöskentelyyn. Koska hallituksen hyvä ryhmähenki koettiin myös tärkeäksi motivaatiotekijäksi, motivoi myös hallituksesta saatava yhteisöllisyys eli ”hyvä porukka” osallistumaan hallitustyöskentelyyn. Maksetun hallituspalkkion suuruuden ja motivaatiotekijöiden välillä ei löytynyt selvää korrelaatiota, samat asiat näyttävät motivoivan hallitustyöskentelyyn niin pienempiä kuin suurempiakin hallituspalkkioita saavia. Raha on kuitenkin suhteellinen käsite ja toimii eri ihmisille eri tavalla, koska ihmiset arvottavat rahan eri tavalla ja näkevät samat summat eriarvoisina. Toisille raha on elämisen perusedellytys, toinen näkee rahan vain mukavana lisänä, jotka hyvä ja tavoitteellinen asema tuo mukanaan, kolmas näkee rahan onnistumisen mittarina jne. Toki on hyvä muistaa, että tässä kyselyssä otanta on kuitenkin pieni ja tämä kysely rajoittuu lähinnä pk-sektorin yrityksiin ja alueellisesti Pohjois-Savoon.

Opinnäytetyön tekemisen myötä sain kuitenkin vastauksen tärkeimpään minua askarruttaneeseen kysymykseen: raha toimii motivaattorina osallistua hallitustyöskentelyyn ja se auttaa jonkun verran sitoutumaan tähän. Kuitenkaan raha ei tyydytä kuin osan ihmisen tarpeista ja siksi kyky motivoida ihmisiä rahalla hallituksessa työskentelyyn on rajallinen. Rahaa enemmän ihmisiä motivoi mahdollisuus tehdä tärkeitä päätöksiä, tuntea itsensä tärkeäksi sekä mahdollisuus toimia hyvän ryhmän jäsenenä ja tuoda omaa näkemystään ja tietämystään mukaan yrityksen päätöksentekoon. Maksetut summat eivät näytä olevan erityisen tärkeitä. Ihmiset haluavat kyllä korvauksen yrityksen eteen antamastaan ajasta sekä työpanoksesta, mutta motivaatio ei näytä nousevan sitä mukaa kuin maksettu palkkio nousee. Muita motivaatioon vaikuttavia tekijöitä näyttäisi olevan esim. hallitusammattilaisten ikä ja jo pitkälle tehty työura. Tämän vuoksi väitettä, että yritysten korkeimman johdon palkkioiden on oltava runsaskätisiä, voidaan pitää jollain tavalla kyseenalaisena, koska palkitseminen voi olla hyvin monimuotoista ja se voidaan tehdä hyvin eri motiiveista, toisaalta rahalla ei voi ostaa syväsuuntautunutta motivaatiota toimia yrityksessä esimerkiksi uskollisuudesta tai halusta viedä toimintaa seuraavalle sukupolvelle, joka taas on perheyriyksissä olennainen asia, jolla toiminnan jatkuvuus taataan tulevaisuudessa.

Jatkotutkimuksen aiheita tarjoaa esim. alueellinen vertailu tai voidaanko siinä vaiheessa kun yrityksen toiminnan liikevaihto laajenee tuhansista miljooniin ja yrityksen rakenne muuttuu nähdä jonkinlaisia motivaation muutoksia, koska kun yrityksen liikevaihto kasvaa, kasvavat myös todennäköisesti maksetut hallituspalkkiotkin.

5.2 Oman oppimisen reflektointi

Hahmottelin opinnäytetyön aihetta jo joulukuussa 2020 ja se on ollut minulla kyllä kirkkaana mielessä. Alun perin tarkoituksena oli kuitenkin tehdä tämä kysely pörssiyhtiöiden hallituksissa työskenteleville hallitusammattilaisille. Ongelmaksi kuitenkin muodostui se, että vaikka näiden henkilöiden asema olikin julkista tietoa, vain harvoilla oli sähköpostiosoite, joka olisi julkisessa jaossa, ja näillä harvoilla, joita tavoitin, vastaaminen unohtui muiden huolien alle. Aloitin nimien keräämisen keväällä 2021, mutta kun työ ei edennyt ja kohtasi vaikeuksia, jätin asian ja palasin opinnäytetyön aiheeseen vasta kesällä 2022. Saatuaani keskustelun uuden opinnäytetyön ohjaajani kanssa, saimme tehtyä selvän tutkimussuunnitelman siitä, että kysely toteutetaan Pohjois-Savon hallituspartnereiden kautta ja kohdennetaan lähinnä pk-sektorin yrityksille. Vaikka vastausten kerääminen näytti aluksi vaikealta, vastauksia alkoi kuitenkin muistutusviestin jälkeen ilmestyä, niin opinnäytetyön toteutuminen alkoi näyttää mahdolliselta.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi oli haastava, teoriaosuuden ja kyselytutkimuksen rakentaminen oli helppoa ja motivoivaa, mutta vaikeaa oli itse kenttätö eli vastausten kerääminen ja niiden saattaminen sellaiseen muotoon, että niitä voisi hyödyntää. Opinnäytetyön analysointi oli helppoa, mutta aikataulupaineet olivat sen verran kovia, että varsinainen syväsuuntautunut tutkimus esim. vastaajien iän ja maksettujen summien välillä jäi tekemättä, toisaalta otanta oli niin pieni, että tätä olisi vaikea toteuttaa muutenkaan.

Tutkimusta pidän kuitenkin arvokkaana ja sen kautta sain vahvistuksen uskomukselleni siitä, ettei raha ole ainoa motivaatiotekijä, kun yrityksen hallitukseen haetaan osajia, vaan rahaa enemmän ihmisiä motivoi osallistumaan hallitustyöskentelyyn muut tekijät ja täten olen tyytyväinen tutkimuksen tulokseen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta. 2010. *Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin.* Helsinki : Talentum Media, 2010.

Heikkilä, Tarja. 2014. *Tilastollinen tutkimus.* Helsinki : Edita Publishing, 2014.

Hyppänen, Riitta. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. [Online] 2013. [Viitattu: 22. toukokuu 2021.] <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>.

Ikäheimo, Seppo; Löyttyniemi, Timo ja Tainio, Risto. 2003. *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät; Hyvä saa palkkansa.* Helsinki : Talentum, 2003.

Kantola, Anu ja Kuusela, Hanna. 2019. *Huipputuloiset: Suomen rikkain promille.* Tampere : Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, 2019.

Keskuskauppakamari. Lisääarvoa tuottavalla hallituksella on katse tulevaisuudessa. [Online] [Viitattu: 29. 10 2021.] <https://kauppakamari.fi/tiedote/lisaarvoa-tuottavalla-hallituksella-on-katse-tulevaisuudessa/>.

Paavilainen, Jani. 2020. *Motivaatio ja palkitseminen kohdeyrityksessä.* Helsinki : Metropolia-ammattikorkeakoulu, 2020.

Parts, Roland. 2019. *Finanssialan tulevaisuuden palkitseminen: työympäristön muutos.* Helsinki : Laurea-ammattikorkeakoulu, 2019.

Rauramo, Päivi. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. [Online] 2012. [Viitattu: 18. toukokuu 2021.] <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja-taytetty.pdf>.

Self-determination theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, social development and well-being. **Ryan, Richard L ja Deci, Edward L. 2000.** 1, s.l. : American Psychological Association, 2000, Osa/vuosik. 55.

Sistonen, Samuli. 2011. *Johdon palkitseminen.* Tallinna : Boardman Oy, 2011.

Valli, Raine. 2015. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen.* Jyväskylä : PS-kustannus, 2015.

Vasalampi, Kati. 2017. Itsemääräämisteoria. [kirjan tekijä] Jari-Erik Nurmi ja Katariina Salmela-Aro. *Mikä meitä liikuttaa.* Helsinki : PS-kustannus, 2017.

Veikkaus Oy. 2021. Nyt naatitaan: suurvoittajan muotokuva. [Online] 2021. [Viitattu: 19. maaliskuu 2021.] https://cms.veikkaus.fi/site/binaries/content/assets/dokumentit/viestinta/2021/nyt-naatitaan-suurvoittajan-muotokuva_lr.pdf.

Vilkkä, Hanna. 2021. *Tutki ja kehitä.* 4. Jyväskylä : PS-kustannus, 2021.

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake

Kyselytutkimus yritysten hallituksen jäsenten hallituspalkkioista ja motivaatiosta

Tällä lomakkeella kysytään osakeyhtiöiden hallituksen työskentelyn osallistuvista ja motivaatiosta. Kysely tulee ainoastaan Savonia-ammattikorkeakoulun tutkimukselliseen käyttöön. Kyselyn tuloksia käsitellään niin, että tulokset ja yksittäiset henkilöt eivät ole yhdistettävissä ja kyselytuloksia käsitellään luottamuksellisesti.

Mikäli toimit useammassa osakeyhtiön hallituksessa, voit vastata kaikkien puolesta

Perustiedot

1.Ikä

- ☐ 18 v -29 v
- ☐ 30 v - 39 v
- ☐ 40 v - 49 v
- ☐ 50 v - 59 v
- ☐ 60 v - 69 v
- ☐ 70 v –

2.Sukupuoli

- ☐ Mies
- ☐ Nainen
- ☐ Muu
- ☐ En halua määritellä

3.Kokemus

Hallituksissa viettämäsi aika vuosina yhteensä?

- ☐ alle 2 vuotta
- ☐ 2–5 vuotta
- ☐ 5–10 vuotta
- ☐ 10–20 vuotta
- ☐ yli 20 vuotta

4.Paljonko käytät aikaa viikossa hallitustyöskentelyyn keskimäärin?

- ☐ 0–10 h
- ☐ 10–20 h
- ☐ 20–30 h
- ☐ 30–40 h
- ☐ yli 40 h

5.Hallituspalkkioiden maksaminen

Maksetaanko sinulle hallitustyöskentelystä kuukausittaista palkkiota, vai kokouspalkkio vai onko käytössä joku muu palkitsemistapa

- ☐ Kiinteä kuukausipalkkio
- ☐ Kokouspalkkio kokoukseen osallistumisesta
- ☐ Sekä kiinteä palkkio että kokouspalkkio
- ☐ Vuosipalkkio
- ☐

6.Ovatko hallituspalkkiot pääasiallinen tulonlähteesi? (vuoden 2021 verotus)

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

7.Hallituspalkkioiden suuruus

Paljonko sinulle maksetaan vuodessa hallitustyöskentelystä?

- ☐ alle 500 €
- ☐ 500 € - 2000 €
- ☐ 2000 € - 5000 €
- ☐ 5000 € - 10 000 €
- ☐ 10 000 € - 20 000 €
- ☐ 20 000 € - 30 000 €
- ☐ yli 30 000 €

OSIO 2

Hallituspalkkio ja tyytyväisyys

8. Kuinka tyytyväinen olet hallituspalkkioihin

Vastaa sen mukaan mitä mieltä olet seuraavista väittämistä 1 = En ole lainkaan samaa mieltä 7 = Olen täysin samaa mieltä

Hallituspalkkio on mielestäni riittävä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on oikeassa suhteessa tehtävään vastuullisuuteen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on oikeassa suhteessa tehtävään käytettyyn työaikaan

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on oikeassa suhteessa tehtävään käytettyyn työmäärään

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkion pitäisi olla mielestäni suurempi

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Osallistuisin hallitustyöskentelyyn siinäkin tapauksessa, että siitä maksettava palkkio olisi pienempi

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Koen saamani hallituspalkkion ansaituksi

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

9. Mistä hallitusta palkitaan?

Vastaa sen mukaan mitä mieltä olet seuraavista väittämistä: 1 = En ole lainkaan samaa mieltä 7 = Olen täysin samaa mieltä

Hallituspalkkio on palkkio yhtiön eteen tehdystä työstä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on palkinto hyvistä päätöksistä

☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on maksu siitä vastuusta, jonka hallitus kantaa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on palkinto sitoutumisesta hallitustyöskentelyyn

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Riittävä hallituspalkkio auttaa tekemään hyviä päätöksiä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Koska hallitustyöskentelystä maksetaan palkkio, valmistaudun kokouksiin huolellisesti

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on maksu tiedosta ja osaamisesta, jonka tuon yhtiön päätöksentekoon

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio tulisi maksaa siinäkin tapauksessa, että yhtiön taloudellinen tulos menneeltä tilikaudelta on huono

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on palkkio yhtiön hyvästä tuloksesta

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

10. Onnistumisen mittarit

Arvioi eri mittareita, joiden perusteella hallituspalkkio on maksettava: 1 = mittari ei ole lainkaan tärkeä 5 = Mittari on erittäin tärkeä

Yhtiön taloudellinen tulos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Yhtiön henkilöstö on tyytyväinen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Yhtiö on onnistunut avainhenkilöiden rekrytoinnissa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Yhtiö on saavuttanut merkittävän markkina-aseman

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Yhtiön toiminta on eettisesti kestäväällä tasolla

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Mielikuva yhtiöstä on positiivinen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

OSIO 3

Hallituspalkkio ja tyytyväisyys

11. Kuinka tyytyväinen olet hallituspalkkioihin

Vastaa sen mukaan mitä mieltä olet seuraavista väittämistä 1 = En ole lainkaan samaa mieltä 7 = Olen täysin samaa mieltä

Hallituspalkkio on mielestäni riittävä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on oikeassa suhteessa tehtävään vastuullisuuteen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on oikeassa suhteessa tehtävään käytettyyn työaikaan

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on oikeassa suhteessa tehtävään käytettyyn työmäärään

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkion pitäisi olla mielestäni suurempi

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Osallistuisin hallitustyöskentelyyn siinäkin tapauksessa, että siitä maksettava palkkio olisi pienempi

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Koen saamani hallituspalkkion ansaituksi

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

12. Mistä hallitusta palkitaan?

Vastaa sen mukaan mitä mieltä olet seuraavista väittämistä: 1 = En ole lainkaan samaa mieltä 7 = Olen täysin samaa mieltä

Hallituspalkkio on palkkio yhtiön eteen tehdystä työstä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on palkinto hyvistä päätöksistä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on maksu siitä vastuusta, jonka hallitus kantaa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on palkinto sitoutumisesta hallitustyöskentelyyn

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Riittävä hallituspalkkio auttaa tekemään hyviä päätöksiä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Koska hallitustyöskentelystä maksetaan palkkio, valmistaudun kokouksiin huolellisesti

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on maksu tiedosta ja osaamisesta, jonka tuon yhtiön päätöksentekoon

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio tulisi maksaa siinäkin tapauksessa, että yhtiön taloudellinen tulos menneeltä tilikaudelta on huono

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituspalkkio on palkkio yhtiön hyvästä tuloksesta

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

13. Onnistumisen mittarit

Arvioi eri mittareita joiden perusteella hallituspalkkio on maksettava: 1 = mittari ei ole lainkaan tärkeä 5 = Mittari on erittäin tärkeä

Yhtiön taloudellinen tulos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Yhtiön henkilöstö on tyytyväinen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Yhtiö on onnistunut avainhenkilöiden rekrytoinnissa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Yhtiö on saavuttanut merkittävän markkina-aseman

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Yhtiön toiminta on eettisesti kestävällä tasolla

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Mielikuva yhtiöstä on positiivinen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

OSIO 4

Motivaation osatekijät

14. Miten kuvailisit tämänhetkistä motivaatiotasi hallitustyöskentelyyn?

1 = En ole lainkaan motivoitunut 7 = Olen hyvin motivoitunut

☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

15. Mikä motivoi hallitustyöskentelyyn?

Alla on eri osatekijöitä, vastaa miten ne motivoivat sinua hallitustyöskentelyyn: 1 = Ei motivoi lainkaan 7 = Motivoi erittäin paljon

Mahdollisuus tehdä tärkeitä päätöksiä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Mahdollisuus antaa oma panos yhtiön hyväksi

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallituksen hyvä ryhmähenki

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Mahdollisuus kerryttää osaamista

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Mahdollisuus verkostoitumiseen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Mahdollisuus edetä uralla

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Maksettu hallituspalkkio

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Mahdollisuus saada sisäpiiritietoa markkinoiden kehityksestä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Mahdollisuus auttaa yritystä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

16. Hallitusjäsenten tyytyväisyys

Alla on kysymyksiä eri tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden osatekijöistä, vastaa miten ne kuvaavat tilannettasi: 1 = En lainkaan samaa mieltä 7 = täysin samaa mieltä

En ole katunut päätöstäni lähteä hallitustyöskentelyyn

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallitustyöskentely on antanut minulle enemmän kuin on ottanut

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallitustyöskentely aiheuttaa minulle stressiä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallitustyöskentely on vaikeaa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Haluaisin enemmän tukea hallitustyöskentelyyn

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Koen hallitustyöskentelyn palkitsevana

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Hallitustehtävän vastuullisuus aiheuttaa minulle paineita

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Mietin usein, että vaikutan ihmisten elämään hallituksessa tehtävillä päätöksillä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Saan palautetta hallitustyöskentelystä

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

17. Hallitustyöskentely ja elämäntilanne

Miten hallitustyöskentely sopii yhteen muun elämäntilanteesi kanssa: 1 = Ei lainkaan samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä.

Koen itseni onnelliseksi

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Koen hallitustyöskentelyn antoisana

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Koen ahdistusta hallitustehtävän vastuullisuudesta

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Koen hallitustyöskentelystä onnistumisen tunteita

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Hallitustyöskentely tuo hyviä asioita elämään

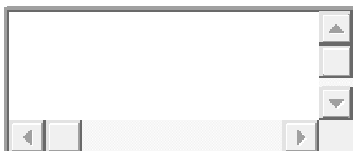
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Uskon toimivani hallitustyöskentelyssä vielä 10 vuoden päästäkin

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

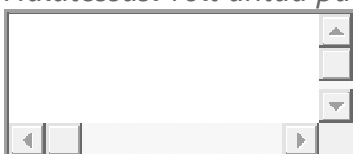
18.Vapaa sana

Kerro omin sanoin motivaatiostasi hallitustyöskentelyyn

A text input field with a light gray border and a light gray background. It has a small upward arrow icon on the right side and a small downward arrow icon on the left side.

19.Palaute

Halutessasi voit antaa palautetta tästä kyselystä.

A text input field with a light gray border and a light gray background. It has a small upward arrow icon on the right side and a small downward arrow icon on the left side.