



Aineeton palkitseminen & työmotivaatio

Jutta Österman

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Amk-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Jutta Österman
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Aineeton palkitseminen & työmotivaatio
Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 19
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella, millainen vaikutus aineettoman palkitsemisen muodoilla on henkilön subjektiiviseen kokemukseen työmotivaatiosta ammatista tai alasta riippumatta. Tavoitteena opinnäytetyössä oli laajentaa käsitystä aineettoman palkitsemisen muotojen vaikutusta kokemukseen työmotivaatiosta, sekä tarkastella tähän mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa vastaajilta selvitettiin myös motivoiko joku aineettoman palkitsemisen muoto eniten vastaajia vai voidaanko tällaista edes määritellä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui kokonaispalkitsemisesta ja työmotivaatiosta. Kokonaispalkitsemisen yhteydessä avataan aineellista ja aineetonta palkitsemista, sekä palkitsemisen merkitystä työmotivaatioon. Työmotivaatiota käsittelevä viitekehys käsitteli motivaation ja työmotivaation teoriaa, ulkoista- ja sisäistä motivaatiota, sekä tutkimuksen kannalta oleellisia motivaatioteorioita.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyyppisenä, jossa hyödynnettiin määrällistä ja laadullista menetelmää. Tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin vuoden 2023 maaliskuun aikana Webropol -kysely- ja raportointityökalun avulla sosiaaliseen mediaan jaettavalla kyselylomakkeella. Kyselylomake sisälsi kymmenen strukturoitua kysymystä ja yhden avoimen kysymyksen. Kysely keräsi 335 vastausta strukturoituihin kysymyksiin, sekä 68 tutkimuksen kannalta analysoitavissa olevaa avointa vastausta.</p> <p>Tulokset analysointiin määrällisiä ja laadullista menetelmää hyödyntäen. Analysoinnissa hyödynnettiin Webropolin omia analyysityökaluja, Excel- ja SPSS-ohjelmistoa. Aineiston strukturoidut kysymykset analysoitiin määrällisesti tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Avoimen kysymyksen vastauksien analysointiin käytettiin laadullisen menetelmän sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimustuloksien mukaan ei ole yhtä ainutta aineettoman palkitsemisen muotoa, joka motivoisi kaikkia vastaajia yhtä paljon. Tutkimustuloksissa hajontaa aiheuttivat eri vastaajien ominaisuudet eli työmotivaation kokeminen riippui yksilön ominaisuuksista, ja siitä mikä yksilöä motivoi vastaajien kesken. Tutkimustulosten mukaan suurimmalle osalle vastaajista aineettomalla palkitsemisella on vaikutusta työmotivaatioon ja suurin osa koki sen työmotivaatiota lisäävän työmotivaatiota. Noin 52 % vastaajista piti kuitenkin aineellista palkitsemista motivoivimpana. Työsuhteen pysyvyyttä ja työajan järjestelyt pidettiin kaikkien vastaajien vastauksina tarkasteltaessa motivoivimpana aineettoman palkitsemisen muotona.</p> <p>Laadullisesti analysoidusta aineistossa useimmin esille nousi aineettoman palkitsemisen muotona arvostus ja palaute, mutta myös muut aineettoman palkitsemisen muodot. Laadullisessa aineistossa vastaajat nostivat esille ajatustensa ja kokemustensa perusteella henkilökohtaisia mieltymyksiään aineettoman palkitsemisen muotojen tärkeydestä, aineettoman ja aineelliseen palkitsemiseen suhtautumisen näkökulmia ja aineettoman palkitsemisen tuomia positiivisia vaikutuksia ja sen puuttumiseen liittyviä negatiivisia vaikutuksia työmotivaatioon.</p>
Asiasanat Työmotivaatio, palkitseminen, tutkimus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	2
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	3
2	Palkitsemisen kokonaisuus	5
2.1	Aineeton palkitseminen	6
2.1.1	Työympäristö	6
2.1.2	Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet	7
2.1.3	Osallistumis- ja työhön vaikuttamismahdollisuudet	8
2.1.4	Arvostus ja palaute	8
2.2	Aineellinen palkitseminen	9
2.3	Palkitsemisen merkitys ja vaikutus yksilöön	10
3	Työmotivaatio	12
3.1	Motivaatioteoriat	14
3.1.1	Maslown tarvehierarkiateoria	15
3.1.2	Herzebergin kaksifaktoriteoria	16
3.1.3	Itsemääräytymisen teoria	16
4	Toteutus	18
4.1	Tutkimusmenetelmä	18
4.2	Otantana harkinnanvarainen näyte	19
4.3	Aineiston keruu	20
4.4	Kyselylomakkeen toteutus	21
4.5	Aineiston analysointi	23
5	Tulokset	25
5.1	Vastaajien taustatiedot	25
5.2	Aineettoman palkitsemisen muotojen tärkeys työmotivaation näkökulmasta	27
5.3	Eniten motivoiva palkitsemisen muoto	33
5.4	Ajatukset/ kokemukset aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon	37
5.4.1	Aineeton palkitseminen osana kokonaispalkitsemista	37
5.4.2	Aineettoman palkitsemisen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset	38
5.4.3	Muita kokemuksia/ajatuksia aiheesta	39
6	Pohdinta	41
6.1	Keskeisten tulosten tarkastelu	41
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	45
6.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	47
6.4	Opinnäytetyöprojektin reflektointi omaan oppimiseen	48

Lähteet.....	50
Liitteet.....	53
Liite 1. Kyselylomake.....	53
Liite 2. Julkaisun saatekirje ja muistutusviesti.....	67
Liite 3. Tunnusluvut kaikkien vastaajien mukaan	68
Liite 4. Ristiintaulukointi aineettoman palkitsemismuodon ja iän mukaan.....	69

1 Johdanto

Käsityksemme työelämästä on muuttunut ja sitä on muovannut jatkuvasti muuttuva ympäröivä maailmamme. Five Corners Productionin tekemässä Ylen ”Työelämän uudet kuviot” ohjelmassa (28.4.2017, 1–1.50min) todetaan: ”Ennen teimme työtä elääksemme, nyt elämme tehdäksemme työtä.” Tämä on osuva kuvaus muutoksesta, jota työelämä on käynyt läpi jo tähän mennessä. Ei tarvitse mennä kuin muutama vuosi taakse päin, kun joulukuussa 2019 koettiin yhteiskunnallista muutoksen aikaa, kun Covid-19 epidemia muuttui vuoden 2020 maaliskuussa koko maailmaa koskevaksi pandemiaksi terveysjärjestö WHO:n julistuksesta. Mikä johti niin muualla maailmassa kuin Suomessakin yhteiskunnan sulkeutumiseen ja vaikutti myös työelämäämme siirtäen työskentelyä yhä enemmän kotoa tehtävään etätööhön. Tämä vaati jo itsessään muutosta tapaamme työskennellä, sekä lähensi työn ja kotona olevan vapaa-ajan suhdetta.

Niin yhteiskunnassa kuin työpaikoilla tapahtuvat muutokset ovat jatkuvia, ja niitä tapahtuu nykyään sekä suuremmissa ja pienemmissä mittakaavoissa kiihtyvällä vauhdilla. Menestymisen edellytyksenä onkin yrityksissä kyky ja tahto reagoida jatkuviin muutoksiin. Tässä korostuu myös henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi. Yhtenä keinona henkilöstöjohtamisessa voidaan käyttää palkitsemista.

Palkitseminen on yrityksissä välttämättömyys, jonka tavoitteena on kannustaa ja motivoida työntekijöitä tehokkaampaan työskentelyyn kohti tavoitteita. Aiheena palkitseminen on kuitenkin monimuotoinen, sillä palkitsemisen tavoitteet vaihtelevat yrityksittäin ja tapoja toteuttaa palkitsemista on monia. Palkitsemisen avulla yritykset voivat myös sitouttaa nykyistä henkilöstöään, sekä houkutella uusia työntekijöitä. (Hakonen & Nylander 2015, 11.)

Motivointi ja se mikä meitä motivoi työelämässä muodostavat palkitsemiseen mielenkiintoisen näkökulman. Sinokin (2016, 60–63, 80–81) mukaan motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa vireytämme, aktiivisuuttamme ja ahkeruuttamme toimiessamme kohti tavoitteita, kun taas työmotivaatio voidaan nähdä olevan kokonaistila, joka määrittelee motivaatiotasomme mukaisen toimintamme kohti työssä esiintyviä tavoitteitamme. Voiko aiemmin avatulla palkitsemisellä olla vaikutusta kokemukseemme työmotivaatiosta?

Tästä päästään opinnäytetyötutkimuksen aiheeseen. Tämän opinnäytetyötutkimuksen aihe on aineettoman palkitsemisen muotojen vaikutus yksilön kokemukseen työmotivaatiosta. Tutkimuksessa tarkastellaan kokonaispalkitsemiseen kuuluvan aineettoman palkitsemisen ja sen muotojen vaikutusta työmotivaatioon, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyö tutkimuksen fokus on aineettoman palkitsemisen vaikutuksessa työmotivaatioon. Tavoitteena opinnäytetyössä on laajentaa käsitystä aineettoman palkitsemisen muotojen vaikutuksesta kokemukseen työmotivaation rajausten puitteissa. Lisäksi tarkastellaan, onko jokin palkitsemisen muoto vastaajien mukaan kaikista motivoivin vai voidaanko tällaista edes määritellä.

Tutkimuksessa pyritään pääsemään tavoitteeseen kvantitatiivista- ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimus toteutetaan sosiaalisen mediassa julkaistavalla kyselytutkimuksella. Erilaisten alakysymysten kautta, mm. vaikuttavatko tähän henkilöiden välillä erilaiset muuttujat kuten ikä ja sukupuoli tai voidaanko jotain palkitsemisen muotoa pitää eniten motivoivana vastausten perusteella, tuodaan eri näkökulmia ja syvällisyyttä tutkimuksen pääongelmaan vastaamiseksi. Kyselyn lopussa selvitettiin vastaajilta myös kokemuksia ja ajatuksia aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon.

Tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi haetaan vastausta päätutkimuskysymykseen eli tutkimuksen pääongelmaan:

Millainen vaikutus aineettoman palkitsemisen muodoilla on työssä käyvien henkilöiden subjektiiviseen kokemukseen työmotivaatioon?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimukselle on määritelty täsmentäviä alatutkimuskysymyksiä eli alatutkimusongelmia:

1. *Vaikuttaako ikä, sukupuoli, työskentelysektori tai asema yrityksessä henkilön kokemukseen aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon?*
2. *Mikä on kaikista eniten motivoiva palkitsemismuoto työssä käyvien henkilöiden vastausten perusteella?*
3. *Kuinka tärkeänä pidetään erilaisia aineettoman palkitsemisen muotojen vaikutusta työmotivaatioon?*
4. *Millaisia ajatuksia/ kokemuksia opinnäytetyön tutkimuskyselyyn vastanneilla henkilöillä on aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon?*

Alla esitettävässä tutkimuksen peittomatriisissa esitetään alatutkimusongelmittain niihin yhteydessä olevat teoreettisen viitekehyksen ja tulososan luvut, sekä tutkimuslomakkeen tutkimuskysymykset (taulukko 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
1. Vaikuttaako ikä, sukupuoli, työskentelysektori tai asema yrityksessä siihen, henkilön kokemukseen aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon?	2.3, 3.0	5.0, 5.1–5.3, 6.1, 6.3	1–4.
2. Mikä on kaikista eniten motivoiva palkitsemismuoto työssä käyvien henkilöiden vastausten perusteella?	2.0, 2.1–2.3, 3.0, 3.1	5.3, 5.4, 6.1, 6.3	10.
3. Kuinka tärkeänä pidetään erilaisia aineettoman palkitsemisen muotojen vaikutusta työmotivaatioon?	2.0, 2.1, 2.3	5.2, 5.4, 6.1, 6.3	7.
4. Millaisia ajatuksia/ kokeimuksia opinnäytetyön tutkimuskyselyyn vastanneilla henkilöillä on aineettomasta palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon?	2.0, 2.1, 3.0, 3.1	5.4, 6.1, 6.3	11.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Johdannon jälkeen opinnäytetyö koostuu kahdesta teoreettisen viitekehyksen esittelevästä luvusta: kokonaispalkitseminen ja työmotivaatio. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen käsitellään opinnäytetyön empiiristä osaa luvussa neljä: ”Tutkimuksen toteutus”. Analysoituja tutkimustuloksia esitellään luvussa viisi ja viimeisessä luvussa kuusi esitellään tutkimukseen ja sen tuloksiin liittyvää pohdintaa.

Tämän opinnäytetyötutkimuksen teoreettinen viitekehys ja teoriaosuus muodostuu kokonaispalkitsemisen luvusta ja työmotivaatio luvusta. Tutkimuksen aihe käsittelee pääsääntöisesti aineetonta palkitsemista, mutta huomioi myös aineellisen palkitsemisen, sillä se kuuluu osaksi kokonaispalkitsemista. Aineellisen palkitsemisen huomioiminen tutkimuksessa on tärkeää vertailun

saavuttamiseksi aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välillä. Näin saadaan myös kattavampi vastaus tutkimuskysymykseen. Aineellisen- ja aineettoman palkitsemisen kuullessa molempien kokonaispalkitsemiseen on molempien avaaminen opinnäytetyössä tärkeää myös siksi että se auttaa lukijaa luomaan aiheesta kokonaisvaltaisen kuvan. Tämän vuoksi palkitsemista käsittelevässä teoriaosiossa (luku 2.) avataan aineettoman palkitsemisen lisäksi aineellisen palkitsemisen teoriaa.

Teoreettista viitekehystä käsittelevässä kolmannessa luvussa käsitellään työmotivaatiota (luku 3.), sekä aiheen kannalta olennaisia motivaatiota selittäviä motivaatioteorioita. Kokonaisuudessaan työmotivaatiota avataan luvussa motivaatio ja työmotivaatio käsitteiden, ulkoisen- ja sisäisen motivaation avaamisen ja eri palkitsemiseen liittyvien motivaatioteorioiden kautta. Teoreettisella viitekehysellä pyritään lukijalle avaamaan työmotivaatiota kattavasti, sekä sen liittymistä kokonaispalkitsemisen viitekehukseen.

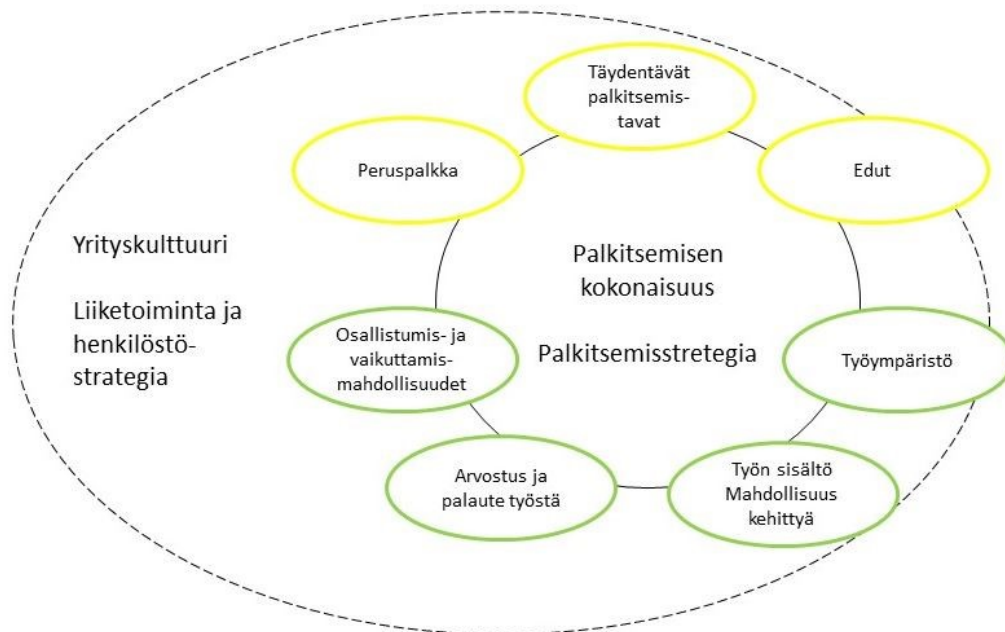
Opinnäytetyöstä on sen laajuuden vuoksi rajattu pois työhyvinvoinnin ja johtamisen näkökulma. Aineettoman palkitsemisen ja työmotivaation nähdään olevan riittävän laaja kokonaisuus opinnäytetyön laajuuteen. Opinnäytetyön tekijä kuitenkin tiedostaa työhyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmien liittymisen palkitsemiseen ja työmotivaatioon, sekä niiden mahdollisen ilmaantumisen tutkimuksen tutkimusaineistossa.

Tutkimuksen rajauksilla ja erilaisella toteutustavalla pyrittiin saavuttamaan uudenlaista näkökulmaa verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Palkitsemisesta ja työmotivaatiosta on tehty aikaisempia tutkimuksia jonkin verran. Tutkimuksia löytyy niin pro gradu- tutkielmia kuin opinnäytetyötasoisia tutkimuksia. Tutkimukset ovat pääsääntöisesti näissä toteutettu tietyille kohdeorganisaatiolle tai ne ovat vertailevia eri ammattiryhmien välillä. Tämä opinnäytetyö poikkeaa aikaisemmista tutkimuksista siinä, ettei tutkimuksella ole tiettyä toimeksiantajaa ja tutkimus selvittää ammatista tai alasta riippumatta henkilökohtaisia kokemuksia liittyen aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon.

Tutkimuksen toteuttaminen ilman toimeksiantajaa vaati erilaista otetta tutkimukseen ja suhtautumista tutkimuksen rajaamiseen. Tutkimusta ei rajata koskemaan tiettyä ammattiryhmää tai alaa, vaan kysely toteutetaan eri ammattitautaisille työntekijöille ja esihenkilönä tai johtotehtävissä toimiville työntekijöille sosiaalisen median kautta. Tutkimuksen kohderyhmää rajaavat täysi-ikäisyys, työssäkäynti ja sosiaalisen median alustojen käyttö. Tutkimuksessa rajataan vastaajien ominaisuudet iän, sukupuolen, aseman ja työskentelysektorin mukaan.

2 Palkitsemisen kokonaisuus

Työelämässä jokaiselle tulee väistämättä vastaan palkitsemisen eri muotoja. Liinalaakso, Moisio ja Tiihonen (2016, 12–13) määrittelevät palkitsemisen käsitteenä tarkoittavan erilaisia tapoja ja käytäntöjä, joilla yritys pyrkii motivoimaan, sitouttamaan, kannustamaan, ohjaamaan haluttuun suuntaan ja houkuttelemaan, sekä palkitsemaan työntekijöitä. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu erilaisista palkitsemistavoista, jotka jaotellaan yleensä aineettomiin ja aineellisiin. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan rahallista tai rahassa mitattavissa olevia palkitsemisen muotoja. Aineettoman palkitsemisen tavat sen sijaan liittyvät esimerkiksi työympäristöön, työn sisältöön, palautteeseen ja kehittymiseen työssä. Parhaimmillaan molempia palkitsemistapoja hyödyntämällä ne muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12–13, 42; Ylikorkala & Sweins 2015, 21–23.)



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Ylikorkala & Sweins 2015, 23).

Kuvassa 1 havainnollistetaan palkitsemisen kokonaisuuden monimuotoisuutta ja siihen liittyviä eri ulottuvuuksia. Aineellisen palkitsemisen muodot on merkitty keltaisella värillä ja aineettoman palkitsemisen vihreällä värillä (kuva 1). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta aineettoman- ja aineellisen palkitsemisen kautta. Viimeisessä alaluvussa avataan myös palkitsemisen merkitystä organisaatioissa yrityksen ja työntekijän näkökulmasta.

2.1 Aineeton palkitseminen

Palkitsemisesta puhuttaessa usein ensimmäisenä mieleen tulee rahallinen palkitseminen, sillä sen kohtaamme yleensä konkreettisesti jo työpaikan valinnassa. Aineettoman palkitsemisen määrittely vaihtelee ja siihen kuuluvia palkitsemistapoja voidaan pitää monipuolisina. Nimityksinä voidaan käyttää myös mm. termejä ”ei-rahallinen palkitseminen” tai ”psykologinen palkkio”, kun puhutaan aineettomasta palkitsemisesta. Usein aineetonta palkitsemista ole välttämättä edes kirjattu erikseen mihinkään muotoon työpaikoissa ja osittain aineeton palkitseminen onkin työnantajalle ilmaista, kun esihenkilöt ymmärtävät sen tärkeyden. Sitä ei myöskään aina mielletä palkitsemisena. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35–36.)

Osa aineettoman palkitsemisen tavoista voidaan pitää konkreettisina, kun taas osa on abstraktimpia. Aineettomat palkitsemistavat voidaan karkeasti jakaa tekijöihin: työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, sekä arvostus ja palaute. Näistä konkreettisina tapoina voidaan pitää työympäristöä, kun taas abstraktina voidaan pitää arvostusta ja palautetta. Kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin on mahdollista vaikuttaa työpaikoilla johtamisen kautta. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 36; Ylikorkala & Sweins 2015, 35–36.)

2.1.1 Työympäristö

Työympäristöön voidaan liittää sekä konkreettisia, että abstrakteja tekijöitä. Konkreettisina tekijöinä voidaan pitää asioita kuten työsuhteen ehdot, työvälineet tai työajan järjesteleminen. Abstraktimpina tekijöinä voidaan työympäristössä pitää työpaikan ilmapiiriä tai työyhteisöön liittyviä seikkoja. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 36.) Työympäristöksi voidaankin määritellä sellaisia asioita aineettoman palkitsemisen näkökulmasta, mitä emme edes välttämättä ymmärrä mieltää kuuluvan työympäristöömme, saati sitten mieltää aineettomaksi palkitsemiseksi.

Työympäristön konkreettiset tekijät saattavat vaikuttaa jo työpaikkaa valittaessa. Työpaikkaa valittaessa tärkeitä asioita saattavat olla työpaikan sijainti, työsuhteen pysyvyys, työaikojen jousto ja etätyömahdollisuus. Fyysisiin olosuhteisiin, kuten työpaikan sijaintiin ei sinällään voida vaikuttaa yksittäisen työntekijän tasolla, mutta se voi vaikuttaa työntekijän työpaikan valintaan. Työpaikan sijainti voidaan huomioida kuitenkin tarjoamalla esimerkiksi etätyömahdollisuutta tai työajan joustoja. Etätyö ja työajan joustot ovat työnantajalle keinoja, joilla voi helpottaa työntekijän yksilöllistä elämäntilannetta ja toiveita ja näin luoda merkitystä ja tukea henkilöstön hyvinvointia. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 36–37; Ylikorkala & Sweins 2015, 36–37.)

Liinalaakson, Moisio & Tiihosen (2016, 36) mukaan varmuus työsuhteen pysyvyydestä kuuluu myös työympäristön konkreettisiin tekijöihin. Työpaikkaa valittaessa siihen vaikuttaa myös keskeisesti työsuhteen ehdot. Työsuhte voidaan työsopimuksessa määritellä toistaiseksi voimassa

olevaksi tai määräaikaiseksi. Varmuus työsuhteen pysyvyydestä saattaa työnantajan näkökulmasta sitouttaa työntekijää yritykseen ja työntekijän näkökulmasta antaa varmuutta pitkäaikaisempien tulevaisuuden suunnitelmien luomiseksi. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36–37.) Liinalaakso, Moisio & Tiihonen (2016, 36) nostavat esiin myös, että suomalaisille työsuhteen pysyvyys on ollut perinteisesti tärkeä tekijä näistä turvallisuuteen ja varmuuteen liittyvistä syistä.

Liinalaakson, Moisio & Tiihosen (2016, 36) mukaan työilmapiiriin ja työyhteisön voidaan nähdä olevan abstraktimpia aineettomaan palkitsemiseen vaikuttavia työympäristön tekijöitä. Emme siis välttämättä miellä sitä palkitsemisena, sillä se ei näy meille samanlaisena kuin jokin aikaisemmin mainituista konkreettisemmista aineettoman palkitsemisen muodoista. Mankan ja Mankan (2016, 132) mukaan hyvä johtaminen ja toimivan työyhteisö saavatkin aikaan sosiaalista pääomaa. Sitä muodostuu yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä koko yhteisön ja yksilön voimavarana, joka voi edistää tavoitteisiin pääsemistä sekä edistää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Yhteisössä voi olla myös negatiivista sosiaalista pääomaa esimerkiksi, jos yhteisössä ei hyväksytä erilaisuutta tai sosiaaliset suhteet ovat negatiivisia. (Mankka & Mankka 2016, 132–134.) Hyvällä johtamisella ja esihenkilöllä on siis vaikutusta työilmapiiriin ja työyhteisöön, joka taas vaikuttaa työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja tyytyväisyyteen työssä, sekä työn tuloksiin. Aineettoman palkitsemisen näkökulmasta työilmapiiri ja -yhteisö voivat vaikuttaa mm. työlle asetettuihin tavoitteisiin tai työntekijän kokemukseen omasta työstään. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 36.) Työilmapiiri ja työyhteisö voidaan nähdä mm. motivoivana, innostavana, houkuttelevana työntekijän näkökulmasta.

2.1.2 Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet

Työ itsessään ja sen sisältö voivat toimia yhtenä aineettoman palkitsemisen keinona. Liinalaakson, Moisio ja Tiihosen (2016, 39) mukaan on tutkittua, että suurin osa ihmisistä haluaa haasteellista ja mielenkiintoista työtä ja tämä mielekäs työ ja sen sisältö koetaan jo itsessään palkitsevan, Jokaisen yksittäisen työntekijän subjektiivinen kokemus työn mielekkyydestä on kuitenkin erilainen. Työn palkitsevuutta voidaan lisätä tarjoamalla mielenkiintoista työtä ja sovittamalla työ sopivaksi yksilön tavoitteisiin ja kykyihin. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 39; Ylikorkala & Sweins 2015, 38.) Mielenkiintoisen, mielekkään ja tarpeeksi haastavan työn merkitys nykypäivänä todennäköisesti myös korostuu, kun työtehtävät ovat muuttuneet ja lisääntyneet digitalisoitumisen myötä.

Työnantajan tulisi huomioida myös työntekijöiden etenemis- ja kouluttautumistarpeet. Luoman, Trobergin, Kaajakseen ja Nordlundin (2004, 76) mukaan tutkittua on, että työuralla eteneminen on kokonaispalkitsemisen tutkimuksissa työuran alussa ja 40–50-vuoden iässä nähty toimivana ja motivoivana palkitsemisen muotona. Ylikorkalan & Sweinsin (2015, 38) mukaan työnantajan tulisikin

suhtautua etenemis- ja kehittymistoiveisiin myönteisesti, sekä tarjota työntekijälle uusia haasteellisempia työtehtäviä. Linnalaakson, Moision ja Tiihonen (2016, 39) toteavatkin osaamisen kehittämisen yleensä hyödyttävän työntekijän lisäksi työnantajaa. Kehittymisen kanssa käsikädessä kulkee myös koulutus, sillä yleensä kehittyminen tulee juuri kouluttautumisen kautta. Työntekijän kohdalla koulutus ja kehittyminen ylläpitävät hyvinvointia ja työntöä, kun taas työntekijöiden kehittyminen ja koulutuksista saatu osaaminen edesauttaa yrityksen tavoitteisiin pääsyä, sekä saattaa sitouttaa työntekijää yritykseen. (Liinalaakso, Moision & Tiihonen 2016, 39; Ylikorkala & Sweins 2015, 38.)

2.1.3 Osallistumis- ja työhön vaikuttamismahdollisuudet

Dialogiin työnantajan ja työntekijän välillä liittyvät psykologiseksi palkkioiksi nimitetyt palkitsemistavat. Psykologiset palkkiot liittyvät vahvasti kannustavaan johtamiseen ja työhyvinvointiin. Näitä palkkioita ovat mm. osallistumis- ja vaikutusmahdollisuus, sekä arvostus ja palaute. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38.) Johtamiseen ja työhyvinvointiin liittymisen lisäksi ne myös ovat aineettoman palkitsemisen muotoja. Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin & Ylikorkalan ym. (2014, 233) mukaan tutkittua on, että osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja vaikuttavat työn lopputulokseen. Osallistumisella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta osallistua omaan työhön liittyviin asioihin eri prosessien ja keinojen avulla. Vaikutusmahdollisuuksilla taas yksilö pystyy vaikuttamaan mm. omaan työhön, sen tahtiin ja menetelmiin liittyviin seikkoihin, kuten palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2014, 233.)

2.1.4 Arvostus ja palaute

Ylikorkalan & Sweinsin (2015, 39) mukaan hyvin tehdystä työstä toivotaan palautetta ja arvostusta vastineeksi. Arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden voidaan nähdä parantavan työsuoritusta ja hyvinvointia. Arvostus työntekijän ja esihenkilön, sekä työyhteisön jäsenten välillä edesauttaa yhdessä toimimista yhteisten asioiden etenemiseksi ja saavuttamiseksi, sekä luo luottamusta. Yksinkertaisimmillaan arvostus voi olla tervehtiminen kohdatessa. Epäonnistuttaessa arvostukseen liittyvissä suhteissa, saattaa siitä aiheutua mm. luottamuksen puutetta, turhautumista tai epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. (Hakonen ym. 2014, 244–249.)

Palaute on ilmainen, mutta tehokas tapa palkita. Palaute on tapa saattaa työntekijän tietoon työssä onnistumiset, sekä kehittämistarpeet ja mikä on tarpeellista ja tavoiteltavaa. Myönteisellä kuin myös rakentavalla palautteella voidaan työntekijää innostaa, motivoida ja suunnata hänen työskentelyään oikeaan suuntaan. (Hakonen ym. 2014, 251; Ylikorkala & Sweins 2015, 39.) Myönteisen palautteen voidaan nähdä lisäävän työntekijän itseluottamusta ja vahvistaa hänen oikeanlaista toimintaansa. Oikein annettuna rakentava palaute voi toisinaan kannustaa myös enemmän, kuin jatkuva myönteinen palaute. (Hakonen ym. 2014, 251–255.)

”Palautteen ja tunnustuksen antaminen on kuitenkin myös itsessään palkitsemistapa, ja sillä on huomattava merkitys sekä tavoitteiden saavuttamiseen että henkilöstön hyvinvointiin” (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 41).

2.2 Aineellinen palkitseminen

Palkitsemisesta puhuttaessa ymmärretään palkitseminen rahallisena korvauksena tehdystä työstä. Tarkemmin määriteltynä rahallisesta korvauksesta puhuttaessa tarkoitetaan aineelliseen palkitsemiseen kuuluvaa peruspalkkaa, jota voivat täydentää vielä muut rahassa mitattavissa olevat aineelliset palkitsemistavat. Muita aineellisia palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi tulospalkkio, luontoisedut tai muut edut. (Ylikorkala & Sweins 2015, 23–35.)

Kauhasen (2015, 126) mukaan työntekijöistä suurin osa Suomessa työskentelee aloilla, joilla on yleissitova työehtosopimus, mikä määrittelee alan minimipalkan. Työstä maksettava rahapalkka on yleisimmin aikapalkkaa eli tunti- tai kuukausipalkkaa. Maksettava rahapalkka voi myös olla suorituspalkka eli urakka- tai palkkiopalkka. Palkkaus voi koostua myös näiden kahden yhdistelmästä eli työntekijä voi saada kiinteän palkan lisäksi vaihtelevaa suorituspalkkaa. (Mattinen, Parnila & Väisänen 2022, 22; Ylikorkala & Sweins 2015, 25–27.) Työehtosopimusten mukaiset aikapalkat muodostuvat yleensä tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta ja ne yhdessä muodostavat peruspalkan. Tehtäväkohtainen palkanosuus perustuu työtehtävien vaativuuteen, kun taas työntekijän henkilökohtainen palkanosa perustuu henkilökohtaiseen suoriutumiseen ja pätevyteen. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 18–21.)

Kiinteän palkan päälle maksettavat palkkioerät ovat täydentäviä palkkaustapoja. Niillä pyritään usein kannustamaan, motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä parempiin työtuloksiin ja suoritukseen tai ne voivat toimia yrityksen tuloksen jakamisena tuloksen saavuttamiseen osallistuneille. Kannustimina palkkioerät voidaan jakaa kahteen aikaväliin: lyhyeen ja pitkään. Enintään vuoden mittaiselle jaksolle asetettuja tavoitteiden voidaan nähdä olevan lyhyen aikavälin kannustimia, kuten erilaiset tulos- tai voittopalkkioita. Pitkän aikavälin kannustimissa seuranta-aika on pidempi, kuin lyhyen aikavälin. Pitkän aikavälin kannustimia voivat olla osakepohjainen palkitseminen tai henkilöstörahassto. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 28–33; Ylikorkala & Sweins 2015, 31–34.)

Suomessa lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa tiettyjen etujen kohdalla. Suomessa rahapalkkaan liittyvät lakisääteiset edut ovat erilaisia sosiaaliturvaetuja. Näitä ovat työeläke, sairaus-, tapaturma- ja työttömyysvakuutus. (Kauhanen 2012, 114.) Lakisääteisistä sosiaaliturvaeduista työnantaja maksaa tapaturma- ja sairausvakuutuksen. Työnantaja maksaa myös osan työeläke ja työttömyysvakuutusmaksusta, joista myös työntekijä suorittaa osan maksusta. (Verohallinto 2022.)

Lakisääteisiä etuja ovat myös tiettyyn tasoon asti työterveyshuolto ja vuosilomat. Tämän lisäksi eri työ- ja virkaehtosopimukset voivat määritellä tiettyjä etuja. (Hakonen ym. 2014, 149.)

Peruspalkkauksen lisäksi työnantaja voi tarjota työntekijöilleen taloudellisen palkitsemisen osana luontoisetuja. Luontoisedut ovat suoraan palkkaan verrattavissa olevaa palkkatuloa ja näin ollen kuuluvat verotettaviin tuloihin. Tällaisia luontoisetuja ovat mm. puhelin-, ateria-, auto- ja asuntoetu. Verohallinto määrittelee osalle luontoiseduista kiinteän verotusarvon. Luontoiseduista hyötyvät kuitenkin sekä työntekijä, että työnantaja sillä luontoisedut ovat edullisempia. (Kauhanen 2012, 114–115; Hakonen ym. 2014, 148–158.)

Työnantajalla on laaja mahdollisuus käyttää myös muita etuja palkitessaan henkilöstöään taloudellisen palkitsemisen osana. Yritys voi muita etuja tarjoamalla pyrkiä lisäämään työpaikan houkuttelevuutta, antaa kuvan hyvänä työnantajana, helpottaa työntekijöiden työ ja perhe-elämän sujumista, edistää työntekijöiden terveyttä sekä turvaa. Muita etuja ei välttämättä työntekijöiden silmissä nähdä edes palkitsemisena, sillä ne saatetaan nähdä koko henkilöstölle. Muut yrityksen tarjoamat edut silti täyttävät palkitsemisen kriteerit. (Hakonen ym. 2014, 149–153.) Alla on esitetty taulukkomuodossa, minkälaisia muita etuja työnantaja voi esimerkiksi työntekijöilleen tarjota.

Taulukko 2. Esimerkkejä Hakonen ym. (2014, 148–169) tekstissä esitettyjä muita etuja mukaillen.

Yrityksen tarjoamia muita etuja:	
Henkilökunta-alennus	Virkistys-/ harrastustoiminta
Sairaalan lapsen tilapäinen hoito	Ylimääräiset eläkevakuutukset/ eläkeratkaisut
Laajakaistayhteys työntekijän kotiin	Lisävuokrat
Liikunta/kulttuurisetelit	Lakisääteistä paremmat lomat
Kahvin tarjoaminen työpaikalla	Työvaatteet

2.3 Palkitsemisen merkitys ja vaikutus yksilöön

Toimintaympäristön jatkuva muutos vaikuttaa yrityksen tarpeeseen muuttua olosuhteiden mukaan. Jatkuva muutos haastaa yrityksen strategiaa ja sen johtamisprosesseja ja -järjestelmää. Perusasiana yrityksen menestymiseen voidaan pitää strategiaa ja palkitsemista, joista palkitsemisen on oltava linjassa yrityksen strategian kanssa. Erilaiset strategiset valinnat vaativat yrityksiltä erilaisia tilanteeseen sopivia palkitsemisjärjestelmiä, jotka vaihtelevat yrityskohtaisesti. (Linnalaakso, Moisio, Tiihonen 2016, 8–11.) Luoman ym. (2004, 34–35) mukaan palkitseminen onkin keino ohjata ja

vaikuttaa toimintaa eri pituisilla aikaväleillä, jonka vaikutuksia voidaan nähdä tarkasti määriteltynä tai abstraktimpana kuten työhyvinvoinnin lisääntymisenä.

Palkitseminen yrityksissä ei aina onnistu, mutta onnistuessaan se luo paljon myönteisiä vaikutuksia. Palkitsemisella yritys pyrkii innostamaan ja sitouttamaan henkilöstöään, sekä saamaan työntekijät tekemään hyviä työsuorituksia ja kehittämään osaamista, toimintaa ja yhteistyötä, jolla saadaan tuottavuutta. Nykyisen henkilökunnan sitouttamisen lisäksi palkitsemisella voidaan houkuttaa ulkopuolelta halutunlaista henkilökuntaa yritykseen töihin tarjoamalla parempia palkitsemisen tapoja kuin muissa työpaikoissa on käytössä. Palkitsemisen voidaankin katsoa onnistuneen, mikäli palkitsemisesta seuraa enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 13–15.) Mikäli negatiivisia vaikutuksia on enemmän kuin positiivisia, voidaan palkitsemisjärjestelmässä nähdä olevan korjattavaa tai muutettavaa.

Yksilön näkökulmasta palkitseminen viestii henkilöstölle työssä suoriutumisesta. Yksilön työpanos, työhön motivoitunut toiminta ja osaaminen, jonka hän antaa organisaation käyttöön ovat yhdessä odotuksia, jotka vaikuttavat palkitsemisen kokonaisuuteen. (Luoma ym. 2004 34). Yksilön kohdalla palkitseminen kuitenkin johtaa Hakosen, Nylanderin & Sweinsin (2015, 238–239) mukaan toimintaan, vain jos yksilö tulkitsee ja pitää palkitsemista itselleen tärkeänä ja merkityksellisenä. Tähän kokemukseen liittyvät erilaiset yksilökohtaiset motiivit ja motivaatioomme vaikuttavat tekijät, joita käsitellään seuraavassa luvussa. Luoman ym. (2004, 34) toteavat kuitenkin, että palkitseminen onnistuessaan vaikuttaa myös yksilön motivoitumiseen tukien sitä ja poistaen motivoitumisen esteitä.

3 Työmotivaatio

Avataksemme työmotivaation käsitettä on ensiksi tarkasteltava käsitettä motivaatio. Sana ”movere” on latinaa ja tarkoittaa liikkumista, siitä on juontanut myös käsite ”motivaatio”. Motivaatio voidaan määrittellä olevan psyykinen tila. Se ohjaa sitä miten vireä, aktiivinen ja ahkera olemme toimiesamme ja halutessamme saavuttaa tavoitteen (Sinokki 2016, 60–63.) Hakonen (2015, 136) määrittelee motivaation olevan: ”mielentila, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee.” Se myös määrittelee toimintamme intensiteettiin, sitoutumisen, tehtävien valinnan ja suoriutumisen laadun. Motivaatio on siis energianlähde, joka ohjaa ja säätelee käyttäytymistämme kohti tavoitteitamme eli aktivoi meitä toimimaan ja on toimintamme polttoaine. (Sinokki 2016, 60–63.) Motivaatio liikuttaa siis meitä niin arkipäiväisissä askareissamme kuin myös työelämässä.

”Motivaation ytimessä ovat tahto toimia tiettyä tavoitetta kohti ja *vireys*” (Luoma ym. 2004, 20).

Yksilökohtaisesti se minkä koemme motivoivaksi ja josta kiinnostumme ja innostumme, on henkilökohtaista. Eri ihmiset siis motivoituvat eri asioista. (Sinokki 2016, 60–63.) Hakosen (2015, 135–136) mukaan motivoitumistamme ohjaavat motiivit eli toimintamme syyt, jotka muodostavat motivaation ja saavat meidät toimimaan. Konkreettisesti näitä syitä voivat olla esimerkiksi jokin tarve, arvostuksen saaminen tai palkkio. Motivaation ollessa jokaisen yksilökohtainen psyykinen tila voidaan motivaation ajatella tulevan ihmisen sisältäpäin. Yksilön sisältä syntyvän motivaation lisäksi Sinokin (2016, 62) ja Martelan & Jarenkon (2015, 25–26) mukaan myös ulkoisella motivaatiolla on vaikutusta ihmisen motivaatioon.

”Työmotivaatio” termiä käytämme yleensä, kun puhumme motivaatiosta työelämässä. Työmotivaatio -termillä tarkoitetaan kokonaistilaa. Sen nähdään synnyttävän, energisoivan, suuntaavan, ja ylläpitävän yksilön toimintaa työssä. Työmotivaation ollessa työntekijällä hyvä sen voidaan nähdä vaikuttavan häneen haluunsa ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi ja haluna käyttää omia voimavarojaan työhön, mikä taas kertoo siitä, että työmotivaatio vaikuttaa ahkeruuteemme ja tehokkuuteemme työssä. (Sinokki 2016, 80–83.) Kuten motivaatio niin myös työmotivaatiota siis vaihtelee yksilöittäin kuten aikaisemmassa kappaleessa todettiin.

”Organisaatiossa työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi henkilön persoonallisuus, elämäkokemukset ja elämänvaihe” (Sinokki 2016, 81).

Henkilön persoonallisuustekijät, joilla voidaan nähdä olevan vaikutusta työmotivaatioon ovat mm. mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Elämän vaihe taas saattaa vaikuttaa kokemuksiimme, sillä eri elämänvaiheet tulevat persoonallisuuspsykologian ja elämänkaariteorioiden mukaan meille eri vaiheissa yksilöllisesti. (Sinokki 2012, 82–83.)

Ihmisiä voidaan motivoida ulkoisesti tai motivaatio voi syntyä ihmisen sisältä. Mm. Martela ja Jarenko (2015, 25–26), sekä Luoma ym. (2004, 21–22) nostavat esille ulkoisen ja sisäisen motivaation, jotka nousevat esiin usein motivaatiosta puhuttaessa. Reaktiivinen on näistä ulkoinen motivaatio. Ulkoisessa motivaatiossa se miksi jotain tehdään, on irrallisena itse tekemisestä. Toisin sanoen esimerkiksi esihenkilön antaman tehtävän suorittaminen on työntekijälle tällöin tehtävä, jolla saavuttaa ulkoisen päämäärän, kuten palkan. Tätä tapaa motivoida voidaan pitää keppi ja porkkana -motivaationa. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.)

Sisäinen motivaatio on ihmisestä itsestään lähtevää. Tämä tarkoittaa, että sisäinen motivaatio ei ole ihmisen pakottamista tekemään asioita vaan ihminen vetäytyy tekemiseen luonnostaan oman innostuksen, kiinnostuksen ja arvostuksen myötä. Sisäinen motivaatio on siis proaktiivista. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

	Lähde	Tunne	Seuraukset
Ulkoinen motivaatio →	Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset Negatiiviselta suojautuminen	Reaktiivinen Ihminen työntää itseään kohti Pelko Stressaava, ahdistava ”Keppi & Porkkana”	Kaventaa näkökulmaa Näkee uhkia Kuluttavaa
	Lähde	Tunne	Seuraukset
Sisäinen motivaatio →	Sisäinen innostus tekemiseen Positiivinen etsiytyminen	Proaktiivinen Tekeminen vetää puoleensa Rohkeus Innostavaa, iloista ”Leikki”	Laajentaa näkökulmaa Näkee mahdollisuuksia Energisoivaa

Kuva 2. Eroja ulkoisessa ja sisäisessä motivaatiossa (mukaillen Martela & Jarenko 2015, 27)

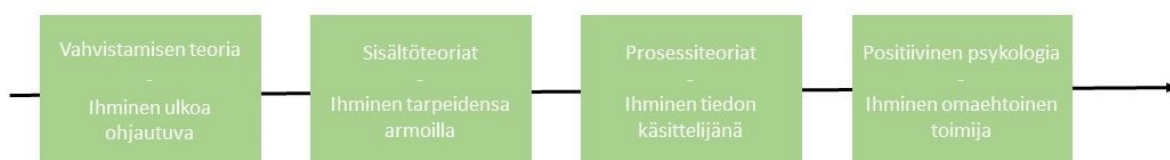
Yllä olevasta kuvasta 2 voidaan huomata, että ulkoisessa ja sisäisessä motivaatiossa on eroja ja suurin osa eroista on vastakohtia toisilleen. Tosielämässä jaottelu ei kuitenkaan ole näin ”mustavalkoinen” vaan ulkoinen ja sisäinen motivaatio ovat sekoittuneet ja voivat olla samaan aikaan

läsnä. Esimerkiksi taloudellinen palkkio voi toimia meille ulkoisen ja sisäisen motivaation aikaansaajana. Ulkoista motivaatiota voi olla taloudellisella palkkiolla kustannettava eläminen tai haluamme hyödykkeet. Taloudellinen palkkio voi toimia myös mittarina omasta edistymisestäämme ja aikaansaamisestamme, sekä hyödyllisyyden kokemuksesta, jotka puolestaan ovat sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 27–28.)

3.1 Motivaatioteoriat

Palkitsemisen motivaatiovaikutuksien selittämiseen voidaan käyttää motivaatioteorioita. Martela, Mäkikallio ja Virkkunen (2017, osa II) toteavat työelämään vaikuttavan murros siirryttäessä kohti verkostomaisempaa ja vähemmän rutinoituneeseen tapaan työskennellä. Tämä tarkoittaa myös muutosta työelämäntaitoihin. Avaintaitoja tulevaisuuden työelämässä tulevat olemaan heidän mukaansa: ”itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, jatkuva oppiminen ja yrittäjähenkinen oman uran suunnittelu” (Martelan ym. 2017, osa II). Näiden voidaan nähdä olevan taitoja, jotka vaativat motivaation ymmärtämistä työelämässä.

Motivaation selittäminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista ja siihen kohdistuneet tutkimukset ovat synnyttäneet erilaisia motivaatioteorioita ajansaatossa. Motivaatiota on tutkittu jo pitkään ja motivaatioteorioilla on pyritty selittämään tätä abstraktia aihetta ja tekijöitä, jotka motivoitumiseen vaikuttavat. Motivoitumista on pyritty selittämään eri motivaatioteorioiden ja niiden luokitteluiden kautta. Liukkonen, Jaakola ja Kataja (2006, 10–11) nostavatkin esiin, että eri näkökulmista lähtöisin olevia motivaatioteorioita on syntynyt useita ja kirjallisuudessaakin esitelty yli 30 teoriaa motivaatiosta.

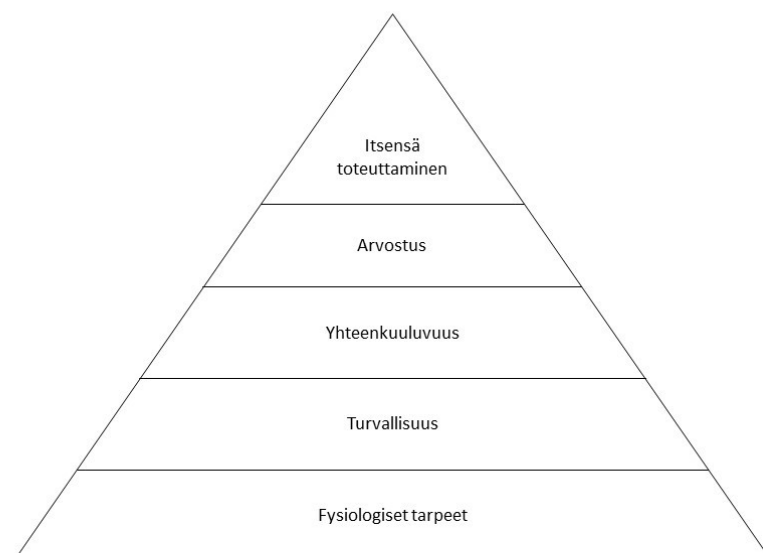


Kuva 3. Motivaatioteorioiden luokittelu ihmiskäsityksen mukaan (mukaillen Hakonen 2015, 139)

Hakonen (2015, 138) nostaa myös esiin, ettei ole yhtä oikeaa parasta motivaatioteoriaa tai tapaa luokitella näitä teorioita. Hän itse luokittelee palkitsemisen teorioita niiden ihmiskäsityksen ja sisällön mukaan luokkiin: ”vahvistamisen teoria, sisältöteoriat, prosessiteoriat ja positiivinen psykologia” (kuva 3). Sinokki (2016, 72–77) taas jakaa motivaatioteoriat työmotivaatiota käsittelevässä kirjassaan behavioristisiin teorioihin, tarveteorioihin, kognitiivisiin eli prosessiteorioihin. Tässä opinnäytetyössä esitellään motivaatioteorioita, joita esiintyy sekä Hakosen (2015, 138–155) käyttämässä luokittelussa kuin Sinokin (2016, 72–77) esittämässä jaossa. Seuraavissa kappaleissa esitellään Abraham Maslown tarveteoria, Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Richard M. Rayanin ja Edward L. Decin itsemääräämisen teoria.

3.1.1 Maslown tarvehierarkiateoria

Maslown tarvehierarkiateoria on yksi varhaisimpia sisältöteorioita. Maslown tarvehierarkia jakautuu viiteen tarpeeseen hierarkkisessa järjestyksessä: fysiologiset tarpeet, turvallisuuteen liittyvät tarpeet, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät tarpeet, itsetuntoon liittyvät tarpeet ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. (Kuva 4.) Teorian näkökulmasta alimmalla tasolla hierarkiassa olevia tasoja (fysiologiset- ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet) voidaan tyydyttää taloudellisella motivoinnilla, mutta ylemmät tasot vaativat muita tapoja. (Hakonen 2015, 141–142.) Sinokin (2016, 73–75) mukaan Maslown tarvehierarkian mallissa motivaatio ja innostus saavutetaankin vasta hierarkian huipulla, mutta sitä ennen on oltava kunnossa perustarpeet eli ihmisen tulee ensin täyttää alemman tason tarpeet, jonka jälkeen ihminen pyrkii tyydyttämään ylempänä hierarkiassa olevia tarpeita.



Kuva 4. Maslown tarvehierarkiamalli (mukaihen Hakonen 2015, 142)

3.1.2 Herzebergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria jakaa motivaatioon positiivisesti vaikuttavat tekijät motivaatiotekijöiksi ja negatiivisesti motivaatioon vaikuttavat tekijät hygieniatekijöiksi (Taulukko 3). Motivaatiotekijöiksi kaksifaktoriteoriassa Herzberg luokittelee tekijät, jotka lisäävät tyytyväisyyttä ja motivoituneisuutta. Työn sisältö, työntekijöille annettava vastuu ja itsenäisyys työtehtävien hoitamiseksi, sekä palaute ja mahdollisuus kehittymiseen ovat tekijöitä, joihin on panostettava kaksifaktoriteorian mukaan. Negatiivisesti motivaatioon vaikuttavia hygieniatekijöitä taas ovat kaksifaktoriteoriassa ne tekijät, jotka eivät lisää tyytyväisyyttä tai motivaatiota ja johtavat neutraaliin suhtautumiseen. (Hakonen 2015, 142–143.) Harisalon (2021, 58–60) mukaan tyytyväisyyden työssä vähentyessä ei kuitenkaan voida nähdä teorian mukaan tarkoittavan suoraan sen muuttumista tyytymättömyydeksi. Motivaatiotekijöiden kehittämisen lisäksi yrityksen tulee huolehtia myös hygieniatekijöistä ja niiden ajantasaisuudesta, realismista ja luotettavuudesta. (Harisalon 2021, 58–60.)

Taulukko 3. Herzebergin jaottelu hygieni- ja motivaatiotekijöihin (mukailen Harisalo 2021, 59)

HYGIENIATEKIJÄT	MOTIVAATIOTEKIJÄT
<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation tavoitteet - Ohjaus - Esihenkilö-alaisuhde - Työolosuhteet - Palkka - Työntekijöiden väliset suhteet - Status - Turvallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus saada aikaan - Tunnustus - Tehtävän työn luonne - Vastuulliset tehtävät - Yleneminen - Kasvu

Herzeberg teoriassaan kyseenalaisti ihmisten motivoinnin mahdollisuuksia ja tapoja motivoida. Motivoinnin pelottelulla ja uhkailulla, sekä taloudellisten motivaatiokeinojen lyhytaikaisuuden hän kyseenalaisti teoriallaan ja väitti horisontaalisen työtehtävien muokkaamisen olevan tehokkaampaa kuin uskotaan. Herzebergin mukaan motivoinnin lisäämisen toimivin keino on työn rikastuttaminen eli uudet ja vaativammat työtehtävät. (Harisalon 2021, 59–60.)

3.1.3 Itsemääräytymisen teoria

Hakonen (2015, 138–139) määrittelee yhdeksi motivaatioteorian luokaksi positiivisen psykologian, joka ihmiskäsitykseltään painottaa yksilöä omaehtoisesti toimivana. Työn mielekkyyden, hyvinvoinnin edistäminen ja innostaminen työhön ovat positiivisen psykologian keskeisiä asioita työelämän

näkökulmasta. Positiivista psykologiaa tarkasteltaessa työelämän kautta on oleellista työskentelyolosuhteet, joissa työntekijät pystyvät saavuttamaan optimaalista toimintaa. (Hakonen 2015, 147). Seuraavat kappaleet avaavat itsemääräytymisen teoriaa.

Itsemääräytymisen teoria perustuu kolmeen psykologiseen tarpeeseen, jotka ovat meillä kaikilla ihmisillä. Itsemääräytymisen- tai itseohjautuvuuden teoriasta puhutaan, kun tarkoitetaan professoreiden Richard Rayan ja Edward Decin kehittämää motivaatioteoriaa (eng. Self-determination theory). Teoria käsittää ihmisen kolme psykologista tarvetta, jotka ovat: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. (Deci 17.10.2017, 0.20–2.00 min, 3.15–4.25 min; Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, Osa II.) Ihmisen psyykinen hyvinvointi optimaalisesti toteutuu teorian mukaan, kun nämä kolme asiaa täyttyvät. Mikäli nämä kolme asiaa eivät täyty on niillä negatiivisia psykologisia vaikutuksia. Itsemääräytymisen teoria erottelee erilaisia motivaatiotyyppisiä eli selittää motivaation vaihtelua laadun ja tyyppin kautta. Voimaantumiseen, tunteeseen autonomiasta ja kiinnostus tehtävään syntyvät teorian mukaan henkilökohtaisten ratkaisujen vapaudesta. (Deci 17.10.2017, 0.20–4.25 min; Hakonen 2015, 148–150.)

Martela (4.4.2014) määrittelee itsemääräytymisen teoriassa tarkoitetun autonomian olevan omaehtoisuutta ja tarkoittavan sitä, että ihminen kokee vapautta päättää itse omasta tekemisestään. Vastakohtana autonomian tunteelle on kontrolloitu motivaatio eli tekeminen tapahtuu pakollisuuden kokemuksesta. Tekemisen ollessa lähtöisin henkilöstä itsestään ja motivaation lähtiessä ihmisen itsensä sisältä, täyttää se autonomian itsemääräytymisen teorian mukaan. Motivaation ollessa autonomista ihminen toimii kokemansa kiinnostuksen, nautinnon ja arvon perusteella. (Deci 17.10.2017, 0.20–2.45 min; Martela 4.4.2014.)

Kyvykkyys itsemääräytymisen teoriassa tarkoittaa henkilön kokemaa tunnetta mahdollisuudesta onnistua työssään ja tehtävissä eli kokea itsevarmuutta (Deci 17.10.2017, 3.15–3.39 min). Osaaaminen ja aikaansaaminen liittyvät kyvykkyyden tunteeseen. Työntekijä, joka kokee tarpeeksi haastavissa tehtävissä pärjäävänsä ja pystyvänsä hoitamaan ne menestyksekkäästi hän kokee kyvykkyyden tunnetta. Tämä voi johtaa myös ajan tajun kadottamiseen työn viedessä mukanaan. (Martela 4.4.2014.) Tätä työn viemistä käsitellen myöhemmin tässä alaluvussa työn imuna.

Itsemääräytymisen teorian kolmas tarve on yhteenkuuluvuus. Teorian mukaan yhteenkuuluvuus tarkoittaa tunnetta toisten välittämisestä itseä kohtaan, välittämisen tunteesta muita ihmisiä kohtaan ja kuulumisesta joukkoon. (Deci 17.10.2017, 3.40–3.55 min.) Martela (4.4.2014) avaa yhteenkuuluvuuden olevan tarve olla yhteydessä muihin ihmisiin, jonka täytyessä ihmisenä tai työntekijänä voimme olla parhaimmillamme.

4 Toteutus

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen eri menetelmään ihmistieteissä: kvantitatiiviseen eli määrällisiin ja kvalitatiiviseen eli laadullisiin menetelmiin. Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus (*eng. quantitative research*) perustuu numeeriseen analyysiin (Vilkkä 2021a, 23). Laadullinen tutkimus Pitkärannan (2014, 13) mukaan on keskeisestä tutkimusongelmasta ulospäin suuntautuvaan abduktiivista edestakaista päättelyä, jossa mahdollistuvat erilaiset tulkinnat ja niiden kautta asioille merkityksen antaminen. Vilkan (2021a, 17–18) mukaan laadullinen tutkimus (*eng. qualitative research*) perustuu tulkintaan ja sillä tavoitellaan ihmisten kokemuksiin perustuvaa subjektiivisen ja monitulkintaisen tiedon kuvaamista. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään molempia tutkimusmenetelmiä.

Luku käsittelee opinnäytetyön empiriaa. Tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät, tutkimukseen valikoitu otantamenetelmä, aineiston keruu, tutkimuslomakkeen toteutus ja aineiston analysointi avataan eri alalukujen edetessä. Asioiden yhteen liittyvän loogisen etenemisen vuoksi aineiston keruu alaluvun 4.3 jälkeen käsitellään tutkimuslomakkeen toteuttamista ja sen sisältöä alaluvussa 4.4., jonka jälkeen siirrytään aineiston analysointi lukuun.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi määrällinen menetelmä soveltuu, kun halutaan ymmärtää ja selittää millaisia kokemuksia ja käsityksiä eri ihmisillä on ja miten nämä jakautuvat eri ihmisten välillä. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan vastaus kysymyksiin: kuinka paljon tai miten usein, sekä miksi, jokin asia ilmenee tutkimuksessa tietyllä tavalla. Ihmistä tutkittaessa kyseisellä menetelmällä saadaan siis kuva mitattavien ominaisuuksien eli muuttujien välisistä suhteista ja eroista. (Vilkkä 2021a, 23–24.) Opinnäytetyössä halutaan selvittää numeerisesti mitattuna, onko aineettomalla palkitsemisella vaikutusta työmotivaatioon huomioiden mm. eri ikäiset ja sukupuolta olevien henkilöiden kokemus ja miten nämä kokemukset jakautuvat.

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu, kun halutaan ymmärtää ihmisen subjektiivisia eli oma-kohtaisia tulkintoja, jotka vaihtelevat yksilöiden välillä (Vilkkä 2021a, 17). Kanasen (2014, 60–62) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi muun muassa silloin, kun ilmiöstä halutaan saada syvällisempää näkemystä, tutkitaan ajattelua tai kun tutkimuksessa käytetään triangulaatiota. Laadullisen menetelmän hyödyntäminen syvällisemmän näkemyksen saamiseksi ja yksilöiden oman ajattelun tuominen esille tässä opinnäytetyössä edesauttaa antamaan vastauksen opinnäytetyössä asetettuun tavoitteeseen. Laadullisen tutkimusmenetelmän hyödyntämistä käydään läpi tarkemmin vielä seuraavissa alaluvuissa. Etenkin alaluvuissa 4.4 ja 4.5 kuvataan laadullisen tutkimusmenetelmän hyödyntämistä tässä tutkimuksessa.

Kanasen (2014, 60–61) mukaan hyödynnettäessä useita tutkimusmenetelmiä tutkimuksessa voidaan puhua monimenetelmällisyydestä eli triangulaatiosta. Monimenetelmällisellä tutkimusasetelmalla pyritään saamaan syvällisempi ja samalla monipuolisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Triangulaation toteuttamiseksi voidaan käyttää eri tiedonkeruu ja analyysimenetelmiä. (Kananen 2014, 62.) Tässä opinnäytetyötutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään tutkimusmenetelmänä molempia kvantitatiivista- ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää lisäämään tutkimustulosten syvällisyyttä ja monipuolisuutta, sekä luotettavuutta. Kanasen (2015, 358–359) mukaan triangulaatiota voidaan käyttää tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisemiseksi tai tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi ja sen eri muotoja ovat menetelmä- teoria-, tutkija- ja aineistotriangulaatio. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään tiedostettuna ratkaisuna menetelmätriangulaatiota, hyödyntämällä kahta eri tutkimusmenetelmää aineiston keräämisessä ja analysoinnissa. Tämän lisäksi luvun kuusi osiossa esitetään muiden samankaltaisten tutkimusten tuloksia ja vertaillaan niitä tämän opinnäytetyön tuloksiin.

4.2 Otantana harkinnanvarainen näyte

Käytettävä otantamenetelmä ja otoskoko tulee valita tutkimuskohtaisesti. Tyypillistä otantamenetelmille on, että kuka tahansa voi tulla valituksi perusjoukosta tutkimuksen kohteeksi. Otanta on menetelmä, jolla saadaan perusjoukosta eli tutkimuksen kohderyhmästä otos. Tämä otos edustaa koko perusjoukkoa ja sitä käytetään, kun ei voida ottaa koko perusjoukkoa mukaan tutkimukseen eli kokonaisotantaan. (Valli 2018, 102–105.)

Vilkan (2007, 56–58) mukaan otoskoossa tulee huomioida tutkimuskohtaisuuden ja perusjoukon koon lisäksi mm. perusjoukon ominaisuudet, analyysiä koskevat päätökset ja tutkimuksen resurssit. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa ei haluttu rajata tutkimuksen kohderyhmää liian tarkasti vastausten saamiseksi ja monipuolisen aineiston keräämiseksi sosiaaliseen mediaan julkaistavan kyselylomakkeen kautta (kts alaluku 4.3). Molempien tutkimusmenetelmien (määrällinen ja laadullinen) käyttäminen tutkimuksessa ja tutkimuksen toteuttaminen ilman toimeksiantajaa vaati erilaista lähestymistä otannan kannalta. Opinnäytetyössä otantana toimi harkinnanvarainen näyte.

” Harkinnanvarainen otos sopii tutkimuksiin, joissa ei pyritä tulosten yleistämiseen suurempaan perusjoukkoon” (Vilka 2007, 58).

Suomessa Tilastokeskuksen (22.3.2022) julkaistun tutkimuksen mukaan helmikuussa 2022 työllisiä 15–64-vuotiaita oli yli 2,5 miljoonaa. Tämän opinnäytetyön rajausten mukaisesti tehtynä tutkimuksen yleistäminen ei olisi näin ollen käytännössä edes mahdollista perusjoukon ollessa niin suuri ja hajanainen, sekä huomioon ottaen tutkimuksen tekemiseksi olevat resurssit ja laajuus.

4.3 Aineiston keruu

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston keräämisen toteuttamiseksi voidaan hyödyntää eri tapoja. Tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää kyselylomaketta, systemaattista havainnointia tai valmiita rekistereitä ja tilastoja. (Vilka 2021b, luku 4.) Kanasen (2015, 131–132) mukaan myös laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää tutkimusaineiston keräämiseen kyselyä, vaikka se varsinaisesti yleensä kuuluukin määrällisen tutkimusaineiston keräämisen menetelmäksi. Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin koko aineistonkeruun tapana kyselylomaketta riippumatta siitä, että tutkimuksessa hyödynnettiin myös laadullista menetelmää.

Vilkan (2021a, 68) mukaan määrällisen tutkimusaineiston kokoamistavaksi voidaan hyödyntää kyselyä, kun halutaan tarkastella ”mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia, käyttäytymistä tai hyvin henkilökohtaisia asioita” suuresta määrästä hajallaan olevista ihmisistä (havaintoyksiköistä). Sen vuoksi, että opinnäytetyössä tarkastellaan hajallaan olevan vastaajajoukon subjektiivisia kokemuksia aineettomasta palkitsemisesta ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon sopii kysely parhaiten aineiston keräämiseen kummankin tutkimusmenetelmän kannalta.

Valli ja Perkkilä (2018, 117) toteavat sosiaalisen median tulleen elämäämme ja sitä voidaan heidän mukaansa hyödyntää myös kyselytutkimusten toteuttamisessa. Sähköisessä muodossa olevan kyselytutkimuksen etuna nähdään sen visuaaliset mahdollisuudet, nopeus ja aineistonkeruun kasautamisen helppous tutkijan näkökulmasta. Sähköisten verkkokyselyn yhtenä etuna voidaan nähdä myös digitalisoituminen, sillä laitteita kyselyyn vastaamiseen on monipuolisesti ihmisten saatavilla. (Valli & Perkkilä 2018, 117–118.)

Sähköinen kysely voidaan toteuttaa verkkokyselynä tai sosiaalisen median alustoja hyödyntäen. Verkkotutkimus vaatii tietynlaisen perusjoukkoon kuuluvien listan, kuten sähköpostiosoitteet tai määritellyt koulut, joissa kysely toteutetaan. Perusjoukko on siis mahdollista rajata tämän avulla melko tarkasti. (Valli & Perkkilä 2018, 118.) Tässä opinnäytetyötutkimuksessa ei kuitenkaan haluttu rajata perusjoukkoa liian tarkasti, sillä haluttiin saavuttaa eri ikäisten, sukupuolisten, eri sektoreilla ja asemilla työskentelevien henkilöiden vastauksia tutkimuskyselyyn. Tutkimuskyselyssä päätettiin hyödyntää sosiaalisen median alustoja. Tutkimukseen valikoituivat sosiaalisen median alustoina Facebook ja Instagram.

Avoimille sosiaalisen median alustalle laitettavassa kyselyssä ei tutkija voi tietää ketä tai rajata tarkkaan kuka kyselyyn vastaa, eikä hän ole ollut yhteydessä henkilöihin etukäteen ja tiedä näin ollen heidän yksilöllisiä ominaisuuksiaan. Kysely ei noudata todennäköisyysotannon periaatteita ja tällöin tulee puhua näytteestä aineistosta puhuttaessa (Valli 2018, 119–120). Opinnäytetyötä suunniteltaessa otettiin huomioon, että sosiaaliseen mediaan julkaistavalla kyselyllä voidaan saada

runsaasti vastauksia, mutta kyselyn vastaajia on vaikea rajata. Tutkimuksen otantamenetelmää suunniteltaessa ja luotettavuuden arvioinnissa otettiin huomioon tämä seikka. Tarkemmin harkinnanvaraisen näytteen käyttämistä otantana käsitellään edellisessä alaluvussa 4.2. ja tutkimuksen luotettavuudesta luvussa kuusi.

4.4 Kyselylomakkeen toteutus

Kyselylomakkeen toteuttamisessa hyödynnettiin aineettomaan palkitsemiseen liittyvää teoriaa viitekehyksenä. Linnakosken, Moisio & Tiihosen (2016, 36–41) mukaan aineettomaan palkitsemiseen liittyvät tekijät voidaan jakaa: ”työympäristöön liittyviin tekijöihin, työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä arvostukseen ja palautteeseen liittyviin tekijöihin.” Ylikorkala & Sweins (2015, 35–39) toivat esiin saman jaottelun aineettomissa palkitsemistavoissa. Näiden aineettoman palkitsemisen viitekehyksien perusteella lähdettiin luomaan kysymyksiä, joilla voidaan saada tutkimuksen määrälliseen osuuteen sopivia mitattavia tuloksia.

Kyselylomakkeessa jokaiselta vastaajalta kysytään samat standardoidut eli vakioidut kysymykset samassa järjestyksessä (Vilka 2007, 28). Tutkimus toteutettiin Webropol -kyselylomaketta käyttäen. Kyselylomake laadittiin koostumaan aihetta avaavasta teoriasta, pääsääntöisesti strukturoidusta kysymyksistä, sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä (Liite 1.). Aihetta esittelevässä teoriassa avattiin aineettoman ja aineellisen palkitsemisen eroja, sekä kyselyä ja kenelle kysely on suunnattu. Suomen ollessa kaksikielinen maa aihetta avaava teoria, kysymykset ja vastausvaihtoehdot kirjattiin suomen ja ruotsin kielellä.

Strukturoidussa kysymyksessä on kyselyyn jo valmiiksi laadittu vastausvaihtoehdot ja näistä kyselyyn vastaaja valitsee omasta näkökulmastaan parhaan vastauksen (Kananen 2015, 235). Näitä kysymyksiä tutkimuksessa oli yhteensä 10 kappaletta. Kysymykset koostuivat mielipidekysymyksistä ja vaihtoehdokysymyksistä.

Vilkan (2021b, luku 4) mukaan havaintoyksikkönä eli tilastoyksikkönä määrällisessä tutkimuksessa voivat olla esimerkiksi ihmiset ja näiden havaintoyksiköiden ominaisuuksia kutsutaan muuttujiksi. Neljässä ensimmäisessä opinnäytetyön kyselyn strukturoidussa kysymyksessä selvitettiin kyselyyn vastanneilta henkilöiltä erilaisia yksilöllisiä ominaisuuksia eli muuttujia. Ensimmäisissä kysymyksissä kysyttiin vastaajilta ikää, sukupuolta, asemaa yrityksessä ja työskenteleekö henkilö julkisella vai yksityisellä sektorilla.

Kyselyssä esitettyjen viidennen ja kuudennen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää vastaajan tietoisuutta aineettomasta palkitsemisesta ennen mielipidekysymykseen siirtymistä. Viidennessä kysymyksessä ”Oletko aikaisemmin kuullut aineettomasta palkitsemisesta?” haluttiin selvittää aikaisempaa tuntemusta aiheesta ja kuudennessa kysymyksessä ”Tunnistatko työpaikkalasi olevan

aineetonta palkitsemista?” pyrittiin saamaan tietoa aineettoman palkitsemisen näkyvyydestä työpaikoilla. Kysymykset olivat oleellisia aiheen kannalta sillä kuten teoria osuudessa (luku 2) esitettiin Ylikorkalan & Sweinsin (2015, 35–36) mukaan ei aineetonta palkitsemista välttämättä ole kirjattu työpaikalla tai sitä mielletä palkitsemisena.

Vastaajien ominaisuuksista kertovien yksilöivien muuttujien ja aiheen tietoisuuden selvittämisen jälkeen eri muotoisilla kysymyksillä selvitettiin tutkittavien mielipiteitä ja kokemusta aineettomasta palkitsemisesta ja vaikutuksesta vastaajan työmotivaatioon. Kysymyksessä seitsemän pyydettiin tutkittavaa vastaamaan mielipidekysymykseen ”Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisen muotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?” ja valitsemaan Likertin 5-portaisesta asteikosta kuvaavin vaihtoehto välillä ”En lainkaan tärkeänä” – ”Erittäin tärkeänä”.

Kahdeksas kysymys selvitti vaihtoehtokysymyksen avulla tutkittavan kokemusta aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon. Saman kysymystyyppin avulla selvitettiin yhdeksännessä kysymyksessä: ”Koetko, että aineettoman palkitsemisen muodot lisäisivät työmotivaatiosi?”. Viimeisessä kyselyn kysymyksessä tutkittavan tuli järjestää palkitsemistavat motivoivimmasta vähiten motivoivaan numeroin 1-5, jossa vastaus 1 motivoi vähiten vastaajaa ja vastaus 5 eniten vastaajaa. Viimeisessä kysymyksessä otettiin myös huomioon aineellinen palkitseminen yhtenä vaihtoehtona. Kysymyksillä 7.–10. pyrittiin saamaan vastauksia, sekä päätutkimuskysymykseen, että kolmeen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen.

Avoimia kysymyksiä tulisi tutkimuksessa käyttää harkitusti. Hyvänä puolena avoimissa kysymyksissä on kuitenkin, että niillä pystytään saamaan vastauksia tutkimukseen vastaavan henkilön omin sanoin ilmaisemana ja vastauksista voidaan saada hyviä ideoita. Huonona puolena avoimissa kysymyksissä voidaan nähdä olevan, että vastaaja voi jättää niihin vastaamatta tai vastausten koko ja laatu vaihtelee. (Valli 2018, 114.) Tässä opinnäytetyössä avointa kysymystä hyödynnettiin laadullisen tutkimusaineiston keräämiseen kyselyn yhteydessä. Pääsääntöisesti tässä opinnäytetyötutkimuksessa kysymys vastaa päätutkimuskysymyksen lisäksi neljänteen alatutkimuskysymykseen.

Kyselylomake julkaistaan sosiaalisen median kautta sen testaamisen jälkeen. Heikkilän (2014, 58) mukaan kyselylomake tulee aina testata riippumatta siitä, kuinka huolellisesti kysely on laadittu. Tämän opinnäytetyön kyselylomake testataan pienemmän vastaaja joukon (8 vastaajaa) kesken ja heiltä kerätään kommentteja kyselyn toimivuudesta. Kysely muokattiin saatujen kommenttien perusteella ja linkki kyselyyn julkaistiin 27.3.2023 opinnäytetyön laatijan omaan sosiaaliseen median tileille (Facebook ja Instagram), sekä Facebook ryhmiin: Naistenhuone ja ylläpidon kautta Miestenhuone saatekirjeen kanssa (Liite 2.). Naistenhuoneella jäseniä julkaisun aikaan oli hieman alle 175 tuhatta ja Miestenhuoneella vastaavasti samaan aikaan jäseniä oli noin 16 tuhatta. Kyselyn

yhteydessä julkaisussa oli saatekirje, jota tässä opinnäytetyössä voisi kutsua saatejulkaisuksi. Kysely pidetään auki 9.4.2023 klo 23.59 asti ja kyselystä muistutettiin opinnäytetyön laatijan omilla sosiaalisen median tileillä kerran kyselyn aikana. Kyselyn jakaminen sosiaalisen media omissa kanavissa mahdollistettiin eri sosiaalisen median alustoilla.

Tutkimuksessa saatua aineistoa hallitaan vain opinnäytetyön tutkimuksen laatijan toimesta, eikä tutkimuksen aineistoa jaeta ulkopuolisille tahoille. Tutkimusaineistoksi tutkimuksessa syntyy Webropol- pohjaisen kyselylomakkeen raportti, josta johdetaan myöhemmässä vaiheessa erilaisia sähköisiä dokumentteja ja tiedostoja. Aineistoa käsitellään SPSS- tilasto-ohjelmalla, Excel -ohjelmalla ja Word – ohjelmalla. Tutkimuksessa kyselylomakkeessa on huomioitu henkilötietojen GDPR tietosuoja, eikä opinnäytetyössä kerätty suoria henkilötietoja vastaajilta. Kyselytutkimuksessa vastaajilta kysytyjen ominaisuuksien eli muuttujien ikä, sukupuoli, asema yrityksessä ja työskentelysektori vastausvaihtoehdot laadittiin niin, ettei tutkimuksen tuloksista voida tunnistaa näiden perusteella henkilöä. Tutkimuksen julkaisun jälkeen saatu tutkimusaineisto tuhoetaan.

4.5 Aineiston analysointi

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä aineistoa analysoidaan tilastollisin menetelmin numeraalisesti (Vilkkä 2021a, 141). Tiedonkeruuvaiheen jälkeen tietoa analysoidaan, jotta pystytään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa numeerisen aineiston tarkastelua ja muuttamista esitettävään muotoon.

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa saatuja vastauksia analysoidaan Webropolin Insight ja Professional Statistics -työkalujen ja Excel -ohjelman, sekä SPSS ohjelman kautta. Webropolin valmiiksi tuottamista havaintomatriiseista saadaan kerättyä aineiston analysoinnilla mm. tunnuslukuja ja prosentuaalisia jakaumia vastauksista. Webropolia hyödynnetään myös muuttujien välisten riippuvuussuhteiden esittämisessä ristiintaulukoinnissa ja taustamuuttujien tarkemman osuuden kuvaamisessa. Excel -ohjelmaa hyödynnetään lähinnä selkeämpien taulukoiden esittämisessä, kun taas SPSS ohjelmaa käytetään ristiintaulukoinnin ja aineiston välisten yhteyksien selvittämisessä. Käytettyjen analysointityökalujen avulla saadusta analysoidusta aineistosta tuodaan tuloksiin tunnuslukuja, jakaumia ja ristiintaulukointia.

Käytettäessä mielipidekysymyksen yhteydessä vaihtoehtoa ”en osaa sanoa” vastaajat voivat mieltää sen monella eri tapaa. Käytettäessä sitä mielipideasteikon keskellä voi tämä tarkoittaa siis, ettei vastaaja mahdollisesti halua vastata kysymykseen tai pysty sanomaan mielipidettään. Tämä voi myös johtaa vääristyneisiin tutkimustuloksiin. (Kananen 2015, 242.) Tutkimuslomakkeessa kyseinen vaihtoehto esiintyy kysymyksessä seitsemän (Liite 1.), jossa vastaajaa pyydettiin valitsemaan Likertin 5-portaisesta asteikosta kuvaavin vaihtoehto välillä ”En lainkaan tärkeänä” – ”Erittäin

tärkeänä”. Kysymyksessä keskimäinen vaihtoehto ”En osaa sanoa” otetaan huomioon analyysissä tulosta mahdollisesti vääristävänä tekijänä poistamalla vastaus analysoitaessa kysymyksen vastauksia tilasto-ohjelmilla.

Laadullisen tutkimusmenetelmän kautta hankitun aineiston analysointi eroaa määrällisestä analyysistä. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4) mukaan sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmä, jonka avulla on tarkoitus saada tiivistetty kuvaus tutkittavasta menetelmästä. Kanasen (2014, 106–107) mukaan laajojen ja eri formaateissa olevien laadullisten aineistojen analysointi on aloitettava yhteismitallistamisesta eli saattamisesta samaan muotoon. Tässä opinnäytetyössä aineisto on kerätty valmiiksi kirjallisesti samaan muotoon, jolloin yhteismitallistamista ei enää tarvitse tehdä. Kyselytutkimuksen ollessa kaksikielinen vastaukset on kuitenkin saatettava samalle kielelle.

Kanasen (2014, 110–112) mukaan laadullista tutkimusaineistoa voidaan analysoida hyödyntämällä aineiston segmentointia, koodausta ja luokittelua tai teemoittelua. Segmentoinnilla tarkoitetaan aineiston jakamista ensin segmentteihin eli asiasisältöihin tiivistetyssä muodossa. Segmentoinnin jälkeen tiivistetyt tekstit voidaan koodata ja tämän jälkeen luokitella joko teoria- tai aineistolähtöisen luokittelun avulla. (Kananen 2014, 110–116.) Tässä opinnäytetyössä kyselylomakkeen (liite 1.) viimeisen kysymyksen avoimet vastaukset käydään läpi hyödyntäen tätä laadullisen aineiston sisällön analyysia. Laadullisen aineiston analyysillä pyritään vastaamaan alatutkimuskysymykseen: ”Millaisia kokemuksia opinnäytetyön tutkimuskyselyyn vastanneilla henkilöillä on aineettomasta palkitsemisesta?”. Tämän kautta pyritään myös löytämään yhteneväisyyksiä tai eroja tutkimuksen muun aineiston kanssa.

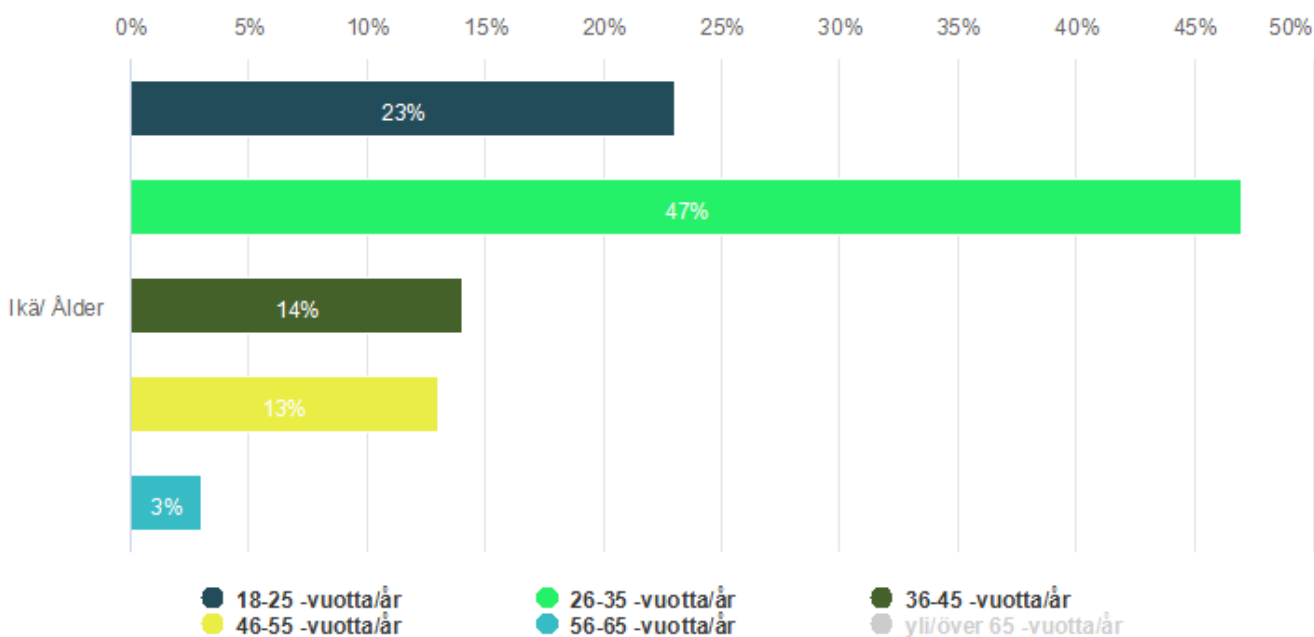
5 Tulokset

Kyselyn näytteen koko oli 335. Kyselyyn vastasi yhteensä 335 henkilöä, joista kymmeneen ensimmäiseen pakolliseen kysymykseen vastasivat kaikki 335 vastaajaa ja viimeiseen avoimeen kysymyksen vastauksia oli 70. Avoimissa vastauksissa oli kuitenkin kaksi vastaajaa, jotka eivät olleet kirjoittaneet kenttään kokonaista sanaa tai lausetta, joten analysoitavia avoimia vastauksi saatiin yhteensä 68.

Luvussa keskitytään käsittelemään tutkimuksen aineistosta tilasto-ohjelmalla analysoituja keskeisiä tuloksia. Tulokset tullaan esittämään kuvailun, prosenttilukujen, keskiarvojen, mediaanien ja jakaumien avulla. Laadullisella menetelmällä analysoidun kysymyksen tulokset esitetään tiettyjen esille nousseiden teemojen avulla. Tulosten esittämisessä hyödynnetään aineistosta muodostettuja kaavioita ja taulukoita, sekä suoria lainauksia vastauksista.

5.1 Vastaajien taustatiedot

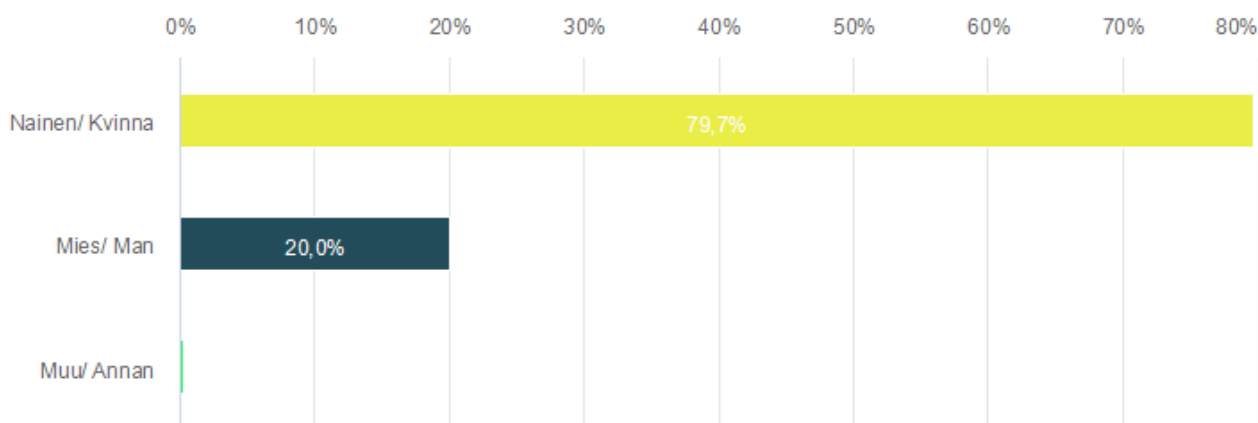
Tässä alaluvussa esitetään tutkimuskyselyn kysymyksien 1.–6. (Liite 1.) kyselyyn vastaajien ikä-, sukupuoli-, asema- ja työskentelysektori jakaumaa. Kuva 5 havainnollistaa kyselyn vastaajien ikäjakaumaa. Vastaajista 18–25-vuotiaita oli 23 % (77), 26–35-vuotiaita 47 % (157), 36–45-vuotiaita 14 % (48), 46–55-vuotiaita 13 % (43) ja 56–65-vuotiaita 3 % (10). Yli 65 -vuotiaita kohderyhmään kuuluvia henkilöitä ei vastannut kyselyyn. Vastaajien suurin ikäryhmä oli 26–35-vuotiaita (n. 47 %).



Kuva 5. Kyselytutkimukseen vastaajien ikäjakauma, n= 335

Kuva 6 havainnollistaa vastaajien prosentuaalista sukupuolijakaumaa. Naiset edustivat kyselytutkimuksen vastaajien enemmistöä. Naisten osuus vastaajista oli 79,7 % vastaajista. Miesten vastaava osuus oli 20 %. Muun sukupuolisia vastaajia kyselyssä oli ainoastaan yksi vastaajista. Muun sukupuolisten vastaajien määrän ollessa yksi henkilö ei seuraavissa alaluvuissa nosteta esille erillisesti tämän sukupuolen vastauksia. Vastaukset eivät muun sukupuolisten kohdalla ole sukupuolen mukaan edustavia vastaajien määrän vuoksi. Muun sukupuolisen vastaajan vastaus on osana vastauksien tuloksia.

Kuvasta 4 voidaan tarkistella vastaajien sukupuolijakaumaa iän perusteella. Naisvastaajista hieman alle puolet (48,3 %) kuului ikäluokkaan 26–35-vuotta. Miesvastaajien enemmistö (40,3 %) kuului vastaavasti samaan luokkaan. (Taulukko 4.)

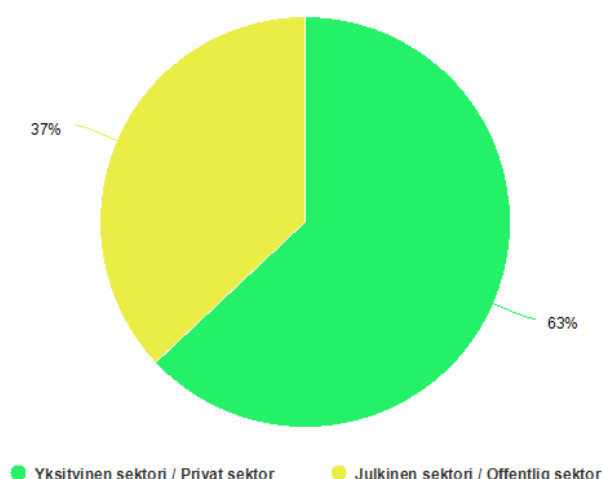


Kuva 6. Vastaajien sukupuolijakauma, n=335

	All	Sukupuoli/ Kön					
		Nainen/ Kvinna		Mies/ Man		Muu/ Annan	
		%	N	%	N	%	N
Ikä/ Alder	N=335		N=267		N=67		N=1
: 18-25 -vuotta/år	23,0	25,8	69	11,9	8	0	0
: 26-35 -vuotta/år	46,9	48,3	129	40,3	27	100	1
: 36-45 -vuotta/år	14,3	14,2	38	14,9	10	0	0
: 46-55 -vuotta/år	12,8	9,7	26	25,4	17	0	0
: 56-65 -vuotta/år	3,0	1,9	5	7,5	5	0	0
: yli/över 65 -vuotta/år	0	0	0	0	0	0	0

Kuva 7. Vastaajien sukupuolijakauma iän perusteella, n=335

Työntekijä -asemassa työskenteleviä vastaajia oli yhteensä n. 90 % (302) vastaajista ja esihenkilö/johtaja asemassa työskenteleviä oli n. 10 % (33) kaikista vastaajista. Yleisempi työskentelysektori (yksityinen- /yleinen sektori jaolla) oli saatujen vastausten mukaan yksityinen sektori (kuva 8).



Kuva 8. Kyselyyn vastanneiden työskentelysektori jakauma.

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli aikaisemmin kuullut aineettomasta palkitsemisesta, harvempi kuitenkin tunnisti työpaikallaan olevan aineetonta palkitsemista. Aineettomasta palkitsemisesta oli kuullut 69 % kyselyyn vastaajista. Työpaikallaan aineetonta palkitsemista tunnisti vain hieman yli 59 %.

5.2 Aineettoman palkitsemisen muotojen tärkeys työmotivaation näkökulmasta

Kysymyksessä seitsemän kysyttiin vastaajilta 5-portaisen Likertin -asteikon avulla kuinka tärkeänä vastaaja pitää aineettoman palkitsemisen eri muotoja pohtiessaan niitä työmotivaation kannalta vaihtoehto välillä ”En lainkaan tärkeänä”- ”Erittäin tärkeänä”. Seuraavissa kappaleissa esitettävien taulukkojen tulokset on saatu SPSS tilasto-ohjelman kautta tehdystä tunnuslukujen analyysistä ja ristiintaulukoinnista. SPSS tilasto-ohjelmalla vastauksista on poistettu tuloksia vääristävä vaihtoehto ”En osaa sanoa”, sen monitulkintaisuuden vuoksi. Taulukossa 4 tulosten ilmoittamisen vuoksi yhden desimaalin tarkkuudella, taulukon tulosten prosenttiosuudet voivat tiettyjen aineettoman palkitsemisen muotojen kohdalla tuottaa yhden kymmenesosan heiton 100 % tulokseen nähden, jos yhteensä lasketussa tuloksessa on mukana desimaaleja.

Tarkasteltaessa keskiarvoltaan vastauksia annetuista aineettoman palkitsemisen muodoista tärkeimpänä vastaajat pitivät työmotivaation kannalta työilmapiiriä. Mediaaniltaan kaikki vaihtoehdot sijoittuvat luokitteluun ”Tärkeä” tai ”Erittäin tärkeä”. (Taulukko 4.) Keskiarvoltaan vähiten tärkeänä vastaajat pitivät etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia (taulukko 4). Liitteestä 3. voimme havaita tyyppiä viittaavan siihen, että pääsääntöisesti vastauksissa ”Erittäin tärkeänä” tai ”Tärkeänä” -vastauksia esiintyy aineettoman palkitsemisen muotoja tarkasteltaessa.

Taulukko 4. Aineettoman palkitsemisen eri muotojen tärkeys vastaajien mielestä.

Aineettoman palkitsemisen muoto	En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä	Keskiarvo	Mediानी
Työilmapiiri	0,6 %	4,2 %	31,6 %	63,6 %	4,5	5,0
Työajan joustot, etätyömahdollisuus	0,6 %	14,2 %	42,5 %	42,8 %	4,1	4,0
Työn sisältö (esim. työtehtävät)	0,9 %	5,8 %	53,8 %	39,5 %	4,3	4,0
Etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet	1,6 %	15,7 %	53,0 %	29,8 %	3,9	4,0
Vaikuttamismahdollisuudet (työtahti, työtavat, työtehtävien järjestely, autonomia työssä yms.)	0,6 %	7,7 %	52,2 %	39,5 %	4,2	4,0
Arvostus ja palaute	0,0 %	10,4 %	37,2 %	52,4 %	4,3	5,0

Tarkasteltaessa saman kysymyksen eri vastausvaihtoehtoja tutkimustuloksia iän, sukupuolen, aseman työssä ja työskentelysektorin mukaan syntyy tuloksissa selvästi hajontaa tuloksissa. Taulukot 5–10 on laadittu SPSS ohjelman ristiintaulukoinnilla saatujen tulosten perusteella ja tulosten esittämisen vuoksi yhden desimaalin tarkkuudella, taulukon tulosten prosentti osuudet voivat tiettyjen luokkien kohdalla tuottaa yhden kymmenesosan heiton 100 % tulokseen nähden, jos yhteensä lasketussa tuloksessa on mukana desimaaleja. Taulukot ovat tutkimuksen liitteenä 4.

Taulukosta 5 voidaan nähdä saman kysymyksen vastausvaihtoehdon ”Työilmapiiri” jakautuminen ikäluokkien välillä. Ikäluokista 18–25-vuotiaista 73,3 % piti työilmapiiriä erittäin tärkeänä työmotivaationsa näkökulmasta. Ikäluokkien 26–35-vuotta ja 46–55-vuotta vastaajissa molemmissa yli 60 % piti työilmapiiriä erittäin tärkeänä ja vähän alle joka kolmas piti molemmissa ikäluokissa tätä tärkeänä työmotivaation kannalta. Ikäluokassa 36–45-vuotta 54,2 % piti työilmapiiriä erittäin tärkeänä ja 37,5 % tärkeänä työmotivaation kannalta. Erittäin tärkeänä työilmapiiriä 56–65-vuotiaista piti vähän alle joka kolmas (30 %) ja tärkeänä joka toinen (50 %). Ikäluokassa 26–35-vuotta 1,3 % ei pitänyt työilmapiiriä lainkaan tärkeänä työmotivaation kannalta. Kaikissa ikäluokissa esiintyi vastauksia, joissa työmotivaatiota pidettiin jonkin verran tärkeänä. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Työilmapiiri -vastausten jakautuminen ikäluokittain, n=332

Työilmapiiri	En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä
18–25-vuotta	0,0 %	2,7 %	24,0 %	73,3 %

26–35-vuotta	1,3 %	1,9 %	32,1 %	64,7 %
36–45-vuotta	0,0 %	8,3 %	37,5 %	54,2 %
46–55-vuotta	0,0 %	7,0 %	32,6 %	60,5 %
56–65-vuotta	0,0 %	20,0 %	50,0 %	30,0 %

Naiset pitivät työilmapiirin tärkeyttä työmotivaatioon hieman tärkeämpänä kuin miehet. Naisista 67 % piti työilmapiiriä erittäin tärkeänä työmotivaation kannalta, kun vastaavan vaihtoehdon miesvastaajista oli valinnut vain vähän alle puolet (49,3 %). Miesvastaajista piti työilmapiiriä kuitenkin tärkeänä 40,3 %. Miehistä ”En lainkaan tärkeänä” ja ”Jonkin verran tärkeänä” vaihtoehdon oli valinnut yhteensä 10,5 % kun naisilla vastaava luku oli yhteensä 3,4 %. Naisvastaajista kukaan ei ollut valinnut vaihtoehtoa ”En lainkaan tärkeänä”.

Työilmapiiriä pidettiin pääsääntöisesti erittäin tärkeänä työmotivaation kannalta riippumatta asemasta yrityksessä tai kummalla sektorilla työskentelee. Vähän reilu kolme neljäsosaa (75,8 %) esihenkilö tai johtaja asemassa työskentelevistä piti työilmapiiriä erittäin tärkeänä. Työntekijöistä työilmapiiriä 62,2 % vastaajista piti erittäin tärkeänä ja joka kolmas (33,1 %) tärkeänä työmotivaation kannalta. Julkisella ja yksityisellä sektorilla molemmissa yli 90 % vastaajista piti työilmapiiriä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Esihenkilö tai johtaja asemassa olevista tai julkisella sektorilla työskentelevistä kukaan ei valinnut vaihtoehtoa ”En lainkaan tärkeänä”. Julkisella sektorilla ja yksityisellä sektorilla työskentelevistä hieman alle kaksi kolmasosaa piti työilmapiiriä erittäin tärkeänä. ”Tärkeänä” -vaihtoehdon yksityisellä sektorilla oli valinnut hieman alle kolmannes vastaajista ja julkisella sektorilla saman vastauksen oli valinnut hieman yli kolmannes.

Taulukko 6. Työajanjoustot, etätö -vastausten jakautuminen ikäluokittain, n= 325

Työajanjoustot, etätömahdollisuus	En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä
18–25-vuotta	0,0 %	13,9 %	59,7 %	26,4 %
26–35-vuotta	1,3 %	19,0 %	32,7 %	47,1 %
36–45-vuotta	0,0 %	6,3 %	43,8 %	50,0 %
46–55-vuotta	0,0 %	9,3 %	51,2 %	39,5 %
56–65-vuotta	0,0 %	0 %	22,2 %	77,8 %

Taulukosta 6 voidaan nähdä ”Työajanjoustot, etätömahdollisuus” -vastausvaihtoehdon jakautuminen. Ikäluokan 56–65-vuotta vastaajista 77,8 % pitää muotoja erittäin tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Ikäluokasta 36–45-vuotta saman vastauksen antaa joka toinen (50 %) ja ikäluokasta 18–25-vuotta vain hieman enemmän kuin joka neljäs (26,4 %). Ikäluokkien 26–35-vuotta ja 46–55-vuotta suurin osa vastaajista pitää työajanjoustoja ja etätömahdollisuutta erittäin tärkeänä tai tärkeänä työmotivaation näkökulmasta. Ikäluokassa 26–35-vuotta vastaajista 19 % pitää

työajanjoustoja ja etätyömahdollisuutta jonkin verran tärkeänä työmotivaation kannalta. Ikäluokassa 56–65-vuotta kukaan vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa ”En lainkaan tärkeänä” tai ”Jonkin verran tärkeänä”, muissa ikäluokissa näitä vastauksia kuitenkin ilmeni. (Taulukko 6.)

Sukupuolen, asema työssä ja työskentelysektorin välillä ei löytynyt merkittäviä eroja työajanjoustojen ja etätyömahdollisuuden vastausvaihtoehdoissa. Sekä miehistä että naisista hieman yli kaksi viidesosaa piti työajanjoustoja ja etätyömahdollisuutta erittäin tärkeänä ja hieman yli kaksi viidesosaa tärkeänä. Työntekijöistä ”Erittäin tärkeänä” -vaihtoehdon oli valinnut 41,8 % vastaajista, kun saman vaihtoehdon esihenkilö tai johtaja asemassa työskentelevistä oli valinnut 51,6 %. Työntekijöistä suurempi osa 43,2 % piti työajanjoustoja ja etätyömahdollisuutta tärkeänä, kun taas suurempi osa esihenkilöistä ja johtajista piti kyseistä erittäin tärkeänä. Yksityisellä sektorilla työskentelevistä yhteensä 87,2 % oli valinnut vaihtoehdon ”Erittäin tärkeä” tai ”Tärkeä” ja vastaavat vaihtoehdot julkisella sektorilla työskentelevistä oli valinnut 81,5 %.

Taulukko 7. Työn sisältö -vastausten jakautuminen ikäluokittain, n= 327

Työn sisältö	En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä
18–25-vuotta	0,0 %	6,6 %	50,0 %	43,4 %
26–35-vuotta	1,9 %	5,2 %	51,3 %	41,6 %
36–45-vuotta	0,0 %	4,3 %	63,0 %	32,6 %
46–55-vuotta	0,0 %	4,9 %	63,4 %	31,7 %
56–65-vuotta	0,0 %	20,0 %	40,0 %	40,0 %

Aineettoman palkitsemisen muotona työn sisältöä pidettiin kaikkien ikäluokkien kohdalla pääosin ”Tärkeänä” tai ”Erittäin tärkeänä” (taulukko 7). Ikäluokan 56–65-vuotta vastaajista joka viides (20 %) piti työn sisältöä vain jonkin verran tärkeänä työmotivaation kannalta. Ikäluokassa 26–35-vuotta 1,9 % vastasi ”En lainkaan tärkeänä” -vaihtoehdon poiketen muista ikäluokista. (Taulukko 7.)

Työn sisältöä työmotivaation kannalta pitivät naiset hieman tärkeämpänä kuin miehet. Naisvastaajista ”Erittäin tärkeänä” tai ”Tärkeänä -vaihtoehdon oli valinnut yhteensä 95,4 % vastaajista, kun taas samat vastausvaihtoehdot miesvastaajista oli valinnut 84,8 %. Miehistä myös 4,5 % vastasi ”En lainkaan tärkeänä” -vaihtoehdon, kun vastaavasti naisista kukaan ei vastannut kyseistä vaihtoehtoa.

Työskentelyaseman kohdalla voitiin vastauksissa havaita eroja, mutta työskentelysektorissa ei merkittäviä eroja esiintynyt. Esihenkilöistä ja johtajista 54,5 % piti työn sisältöä erittäin tärkeänä, kun vastaavasti työntekijöistä vastaavan vaihtoehdon vastasi vain 37,8 %. Suurin osa työntekijöistä pitivät prosentuaalisesti työn sisältöä kuitenkin tärkeänä. Yksityisen- ja julkisensektorin välillä ei ollut merkittäviä eroavaisuuksia työn sisällön tärkeyttä tarkasteltaessa, vaan molemmilla sektoreilla

sitä pidettiin pääsääntöisesti tärkeänä työmotivaation kannalta. Yksityisellä ja julkisella sektorilla hieman enemmän kuin joka toinen piti työn sisältöä tärkeänä työmotivaationsa kannalta ja suurin osa muista vastauksista asettui vaihtoehtoon ”Erittäin tärkeänä” molempien sektoreiden suhteen.

Taulukko 8. Etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet -vastausten jakautuminen ikäluokittain, n=319

Etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet	En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä
18–25-vuotta	1,4 %	18,1 %	48,6 %	31,9 %
26–35-vuotta	2,0 %	14,8 %	49,7 %	33,6 %
36–45-vuotta	2,2 %	8,7 %	63,0 %	26,1 %
46–55-vuotta	0,0 %	21,4 %	61,9 %	16,7 %
56–65-vuotta	0,0 %	20,0 %	50,0 %	30,0 %

Etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia aineettoman palkitsemisen muotona kaikissa ikäluokissa pidettiin pääsääntöisesti tärkeänä työmotivaation kannalta (taulukko 8). Jonkin verran tärkeänä sitä piti noin joka viides ikäluokissa 46–55-vuotta ja 56–65-vuotta. Ikäluokissa 18–25-vuotta, 26–35-vuotta ja 36–45-vuotta muutamat vastaajat pitivät etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia ”Ei lainkaan tärkeänä” työmotivaation kannalta. (Taulukko 8.)

Miehet pitivät etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia tärkeämpänä kuin naiset. Miesvastaajista erittäin tärkeänä tai tärkeänä piti etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia yhteensä 90,7 % vastaajista, kun taas naisten vastaava luku oli 80,7 %. Naisvastaajista ”Jonkin verran tärkeänä” -vaihtoehdon vastasi 18,2 % kun taas miesvastaajista 6,2 % valitsi kyseisen vaihtoehdon.

Etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksien kohdalla asemalla työssä ja työskentelysektorilla ei ollut vastauksien kohdalla merkittävää eroa. Työntekijöistä yhteensä 82,3 % piti etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia erittäin tärkeänä tai tärkeänä ja esihenkilö tai johtaja asemassa työskentelevistä vastaavasti yhteensä 87,5 % vastasi samoin. Yksityiseltä sektorilla työskentelevistä vastaajista 81,3 % piti etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia erittäin tärkeänä tai tärkeänä työmotivaationsa kannalta. Vastaavat vaihtoehdot julkisella sektorilla oli vastannut yhteensä 85,1 %. Molemmissa sektoreissa myös yli 10 prosenttia vastasi ”Jonkin verran tärkeänä” -vastausvaihtoehdon.

Taulukko 9. Vaikuttamismahdollisuudet -vastausten jakautuminen ikäluokittain, n=324

Vaikuttamismahdollisuudet	En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä
18–25-vuotta	0,0 %	8,0 %	48,0 %	44,0 %
26–35-vuotta	1,3 %	10,7 %	50,7 %	37,3 %

36–45-vuotta	0,0 %	6,4 %	57,4 %	36,2 %
46–55-vuotta	0,0 %	0,0 %	59,5 %	40,5 %
56–65-vuotta	0,0 %	0,0 %	50,0 %	50,0 %

Vaikuttamismahdollisuuksia pidettiin kaikissa ikäluokissa prosenttiosuuksien mukaan tarkasteltuna tärkeänä aineettoman palkitsemisen muotona työmotivaation kannalta (taulukko 9). Ikäluokassa 56–65-vuotta joka toinen (50 %) vastaajista piti vaikuttamismahdollisuuksia erittäin tärkeänä ja joka toinen (50 %) tärkeänä. Jonkin verran tärkeänä vaikuttamismahdollisuuksia piti noin joka kymmenes (10,7 %) ikäluokassa 26–35-vuotta ja poiketen muista ikäluokista ikäluokassa esiintyi myös vastausvaihtoehtoa ”En lainkaan tärkeänä”. (Taulukko 9.)

Noin joka toinen nais- ja miesvastaajista koki pitävänsä vaikuttamismahdollisuuksia tärkeänä työmotivaation kannalta. Erittäin tärkeänä naisvastaajista piti vaikuttamismahdollisuuksia 40,6 % ja miehistä 32,7 %. Miesvastaajista 3,2 % oli vastannut vastausvaihtoehdon ”En lainkaan tärkeänä”, kun vastaavasti naisvastaajista kukaan ei ollut valinnut vaihtoehtoa.

Asema työssä ja työskentelysektorin välillä ei ilmennyt merkittäviä eroja vaikuttamismahdollisuuksien vastaus eroja tarkasteltaessa. Työntekijät ja esihenkilö tai johtaja asemassa työskentelevistä prosentuaalisesti suurin osa piti vaikuttamismahdollisuuksia tärkeänä työmotivaation kannalta. Esihenkilö tai johtaja asemassa työskentelevistä hieman enemmän kuin joka kymmenes (12,1 %) vastasi ”Jonkin verran tärkeänä” -vastauksen kun vastaavasti työntekijöistä tämän valitsi 7,2 % vastaajista. Yksityisellä sektorilla vastaajista 54,4 % piti vaikuttamismahdollisuuksia tärkeänä työmotivaationsa kannalta ja julkisella sektorilla saman vastauksen oli valinnut 48,3 %, joka edusti enemmistöä. Suurin osa lopuista vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon ”Erittäin tärkeänä” kummallakin sektorilla.

Taulukko 10. Arvostus ja palaute -vastausten jakautuminen ikäluokittain, n= 328

Arvostus ja palaute	En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä
18–25-vuotta	0,0 %	2,7 %	40,0 %	57,3 %
26–35-vuotta	0,0 %	12,3 %	36,8 %	51,0 %
36–45-vuotta	0,0 %	13,0 %	30,4 %	56,5 %
46–55-vuotta	0,0 %	14,3 %	40,5 %	45,2 %
56–65-vuotta	0,0 %	10,0 %	40,0 %	50,0 %

Arvostus ja palaute aineettoman palkitsemisenmuotona työmotivaation kannalta pohdittaessa oli vastaajille kaikissa ikäluokissa pääsääntöisesti erittäin tärkeää tai tärkeää (taulukko 10). Tärkeimpänä arvostusta ja palautetta pidettiin ikäluokassa 18–25-vuotta, jossa erittäin tärkeänä sitä piti hieman yli puolet (57,3 %) vastaajista ja tärkeänä 40 % vastaajista. ”Jonkin verran tärkeänä”-

vaihtoehto vastattiin myös kaikissa ikäluokissa. ”En lainkaan tärkeänä” -vaihtoehtoa ei valinnut vastaukseksi yksikään vastaaja missään ikäluokassa. (Taulukko 10.)

Arvostus ja palaute oli naisvastaajille hieman tärkeämpää kuin miesvastaajille. Naisvastaajista 55,9 % piti arvostusta ja palautetta erittäin tärkeänä ja hieman yli kolmannes (35,4 %) tärkeänä työmotivaation kannalta. Miesvastaajista 37,5 % piti arvostusta ja palautetta erittäin tärkeänä ja 45,3 % tärkeänä työmotivaation kannalta.

Esihenkilö tai johtaja asemassa työskentelevät pitivät arvostusta ja palautetta hieman tärkeämpänä kuin työntekijät työmotivaation kannalta. Esihenkilönä tai johtajina työskentelevistä 96,9 % yhteensä vastasi ”Erittäin tärkeänä”- tai ”Tärkeänä” -vaihtoehdon, kun työntekijänä työskentelevistä nämä vastausvaihtoehdot valitsivat yhteensä 88,8 % vastaajista. Työntekijöistä hieman enemmän kuin kymmenes (11,1 %) vastasi vaihtoehdon ”Jonkin verran tärkeänä”.

Työskentelysektorien välillä eroavaisuudet eivät olleet merkittävät. Yksityisellä sektorilla työskentelevistä vastaajista 53,4 % piti arvostusta ja palautetta erittäin tärkeänä, mutta myös julkisella sektorilla työskentelevistä vastaajista 50,8 % vastasi kyseisen vaihtoehdon. Molemmilla sektoreilla noin 10 % vastaajista vastasi ”Jonkin verran tärkeänä” -vastausvaihtoehdon ja loput vastaajista pitivät arvostusta ja palautetta tärkeänä työmotivaationsa kannalta.

5.3 Eniten motivoiva palkitsemisen muoto

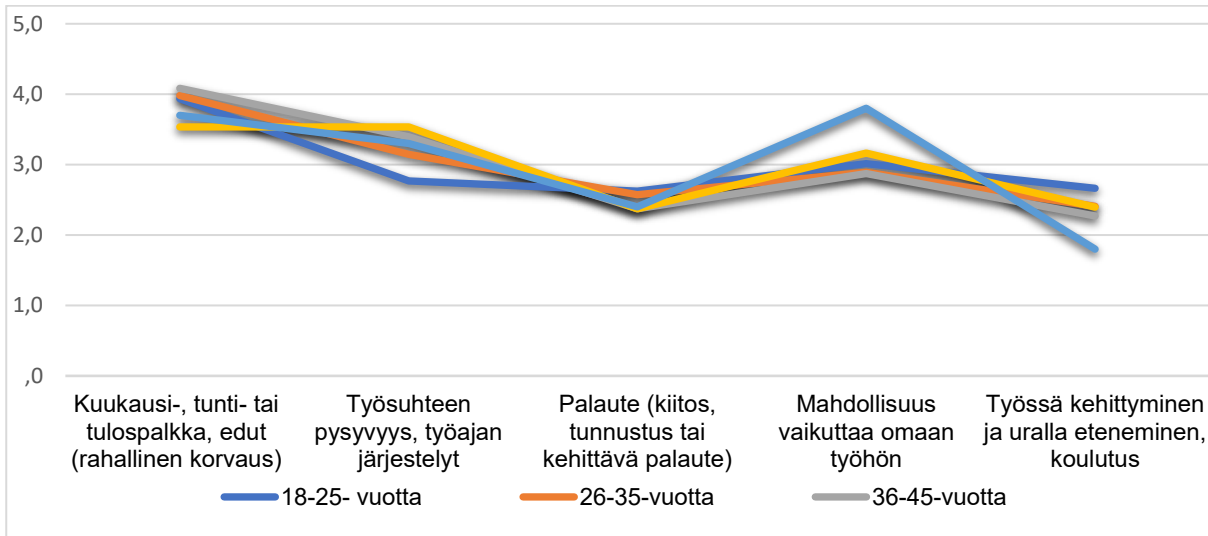
Kyselyyn vastaajista 97,9 % koki, että aineettomalla palkitsemisella on/ voisi olla vaikutusta työmotivaatioon, mutta työmotivaatiota lisääväksi sen koki vain 96,1 %. Pääsääntöisesti tämä kertoo, että riippumatta tarkasteltavasta muuttujasta, kuten ikä tai sukupuoli pääsääntöisesti aineettoman palkitsemisen muodoilla on tai voisi olla vaikutusta tai se voisi lisätä työmotivaatiota. Ikäluokissa 18–25-, 26–35- ja 46–55-vuotta määrällisesti 1–4 vastaajaa koki, ettei aineettomalla palkitsemisella ole/ voisi olla vaikutusta työmotivaatioon. Miesvastaajista 7,5 % ja naisvastaajista 3 % kokevat, ettei aineeton palkitseminen lisäisi heidän työmotivaatiotaan. Julkisella sektorilla työskentelevistä 98,4 % koki aineettoman palkitsemisen lisäävän työmotivaatiota, kun taas yksityisellä sektorilla näin koki 94,8 % vastaajista.

Kysymyksessä 10 (Liite 1.) vastaajia pyydettiin järjestämään eri palkitsemisen muodot eniten motivoivasta vähiten motivoivaan. Vastausvaihtoehtoja annettiin viisi, joista vastaus 5 tarkoitti eniten motivoivaa ja vastaus 1 vähiten motivoivaa. Vastausvaihtoehtoa pystyi käyttämään vain kerran. Saaduissa vastauksissa oli runsaasti hajontaa, mikä ilmenee taulukosta 11.

Taulukko 11. Palkitsemisen muotojen motivoivuuden jakautuminen kyselyyn vastanneiden kesken, n=335

Arvoasteikko	1	2	3	4	5
Kuukausi-, tunti- tai tulospalkka, edut (rahallinen korvaus)	36	27	40	57	175
	10,8 %	8,1 %	11,9 %	17,0 %	52,2 %
Työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt	43	61	79	107	45
	12,8 %	18,2 %	23,6 %	32,0 %	13,4 %
Palaute (kiitos, tunnustus tai kehittävä palaute)	100	81	66	54	34
	29,9 %	24,2 %	19,7 %	16,1 %	10,1 %
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	36	85	104	70	40
	10,8 %	25,4 %	31,0 %	20,9 %	11,9 %
Työssä kehittyminen ja uralla eteneminen, koulutus	120	81	46	47	41
	35,8 %	24,2 %	13,7 %	14,0 %	12,3 %
Yhteensä	335	335	335	335	335

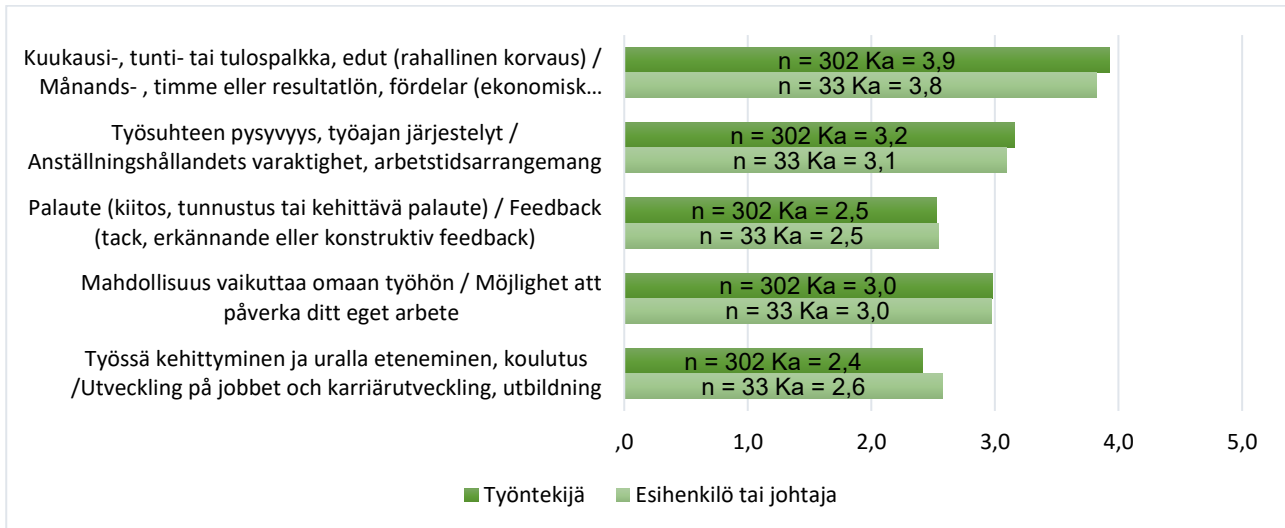
Taulukosta 11 voidaan havaita, että vähän yli puolet (52,2 %) piti eniten motivoivana palkitsemisen muotona kuukausi-, tunti- tai tulospalkkaa ja etuja eli rahallista korvausta. Aineettoman palkitsemisen muodoista motivoivimpana pidettiin työsuhteen pysyvyyttä ja työajan järjestelyitä. Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön järjestettiin eniten vastaamaan numeroita 3 ja 2. Työssä kehittyminen, uralla eteneminen, sekä koulutus ja palaute (kiitos, tunnustus tai kehittäväpalaute) merkittiin vastaajien toimesta eniten luvulla 1 ja 2 näin olemaan vähiten motivoivia palkitsemisen muotoja. (Taulukko 11.)



Kuva 9. Palkitsemisen muotojen motivoivuuden jakautuminen ikäluokittain keskiarvon mukaan, n=335

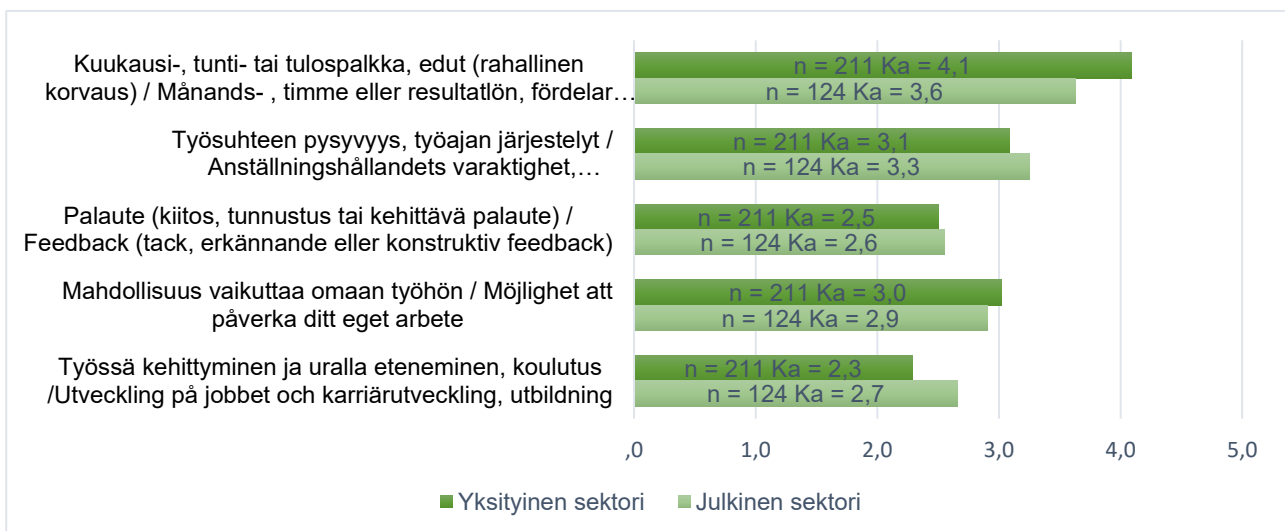
Vastauksien motivoivuus vaihtelee myös eri vastaajien ominaisuuksia tarkasteltaessa (Kuva 9). Ikäluokkien 18–25-, 26–35- ja 36–45-vuotta kohdalla rahallinen korvaus oli keskiarvoisesti eniten motivoiva palkitsemisen muoto. Ikäluokan 56–65-vuotiaat kohdalla eniten motivoivana palkitsemisen muotoina pidettiin keskiarvon mukaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja ikäluokan 46–55-vuotta kohdalla keskiarvon mukaan kuukausi-, tunti- tai tulospalkan ja etujen eli rahallista korvauksen kanssa yhtä motivoivia olivat työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt. Ikäluokan 18–25-vuotta kohdalla motivoivimmaksi aineettoman palkitsemisen muodoksi keskiarvon mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kun taas ikäluokilla 26–35- ja 36–45-vuotta tämä oli työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt.

Tarkasteltaessa nais- ja miesvastaajien, asemaa yrityksessä ja työskentelysektoria eroavaisuuksia löytyi vähemmän. Nostoina näiden ominaisuuksien kohdalla huomattiin, että naisvastaajista 55,1 % vastasi motivoivimmaksi palkitsemisen muodoksi kuukausi-, tunti- tai tulospalkan ja edut eli rahallisen korvauksen kun taas miehistä 40,3 % vastasi tämän motivoivimmaksi. Keskiarvoa tarkasteltaessa miehet pitivät työssä kehittymistä, uralla etenemistä ja koulutusta motivoivampana palkitsemisen muotona kuin naisvastaajat.



Kuva 10. Palkitsemisen muotojen motivoivuuden jakautuminen työskentely aseman mukaan, n=335

Kuvasta 10 voidaan huomata, että keskiarvoisesti työntekijöiden ja esihenkilö tai johtaja asemassa olevien tuloksissa ei ole merkittävää eroa motivoivimman palkitsemisen muodon välillä. Kuvasta 11 voidaan havaita, että yksityisellä sektorilla selkeästi keskiarvoisesti rahallista palkitsemista pidetään tärkeämpänä kuin aineettoman palkitsemisen muotoja. Yksityisen ja julkisen sektorin aineettoman palkitsemisen muotojen keskiarvossa on kuitenkin vähemmän heittoa.



Kuva 11. Palkitsemisen muotojen motivoivuuden jakautuminen työskentely sektorin mukaan, n=335

5.4 Ajatukset/ kokemukset aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon

Viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat halutessaan kertoa omista ajatuksista tai kokemuksista aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon. Vastaus keräsi hyvin erityyppisiä vastauksia, jotka jaettiin teemoittain kahteen isompaan kokonaisuuteen: aineeton palkitseminen osana kokonaispalkitsemista ja aineettoman palkitsemisen positiiviset & negatiiviset vaikutukset. Tämän lisäksi nousi muutamista vastauksista esiin kiinnostavia näkökulmia palkitsemiseen liittyen, joita käsitellään alaluvussa: ”Muita ajatuksia/kokemuksia aiheesta”.

5.4.1 Aineeton palkitseminen osana kokonaispalkitsemista

Aineettoman palkitsemisen eri muodot nousivat pääsääntöisesti esille suurimmassa osassa vastauksia. Aineettoman palkitsemisen muotoina nostettiin esille eri tavoin arvostus ja palaute, työajan joustot ja etätyömahdollisuus, työympäristön eri tekijöitä, vaikutusmahdollisuudet ja työn sisältö, sekä koulutus ja työssä kehittyminen.

Hieman alle puolet kysymykseen vastanneista nosti esiin aineettomana palkitsemisena arvostuksen ja palautteen työmotivaatiota lisäävänä tekijänä.

” Sanallisella palautteella on valtava voima. Esihenkilön osoittama arvostus, työilma-
piiri ovat itselleni myös todella tärkeitä ja auttaa jaksamaan.”

” Bonuksilla tai extra lahjoilla ei ole lähellekään niin suurta arvoa, kuin hyvästä työstä
saatu palaute ja kiitos.”

” Palautteen saaminen niin positiivisena onnistumisen yhteydessä kuin myös kehitys-
ehdotukset ja ohjaaminen epäonnistumisessa on erittäin tärkeitä. Ilman palautetta ei
tiedä tekeekö asiat oikein ja mitkä ovat kehityskohteita.”

Arvostusta ja palautetta kuvattiin vastauksissa tärkeäksi pääsääntöisesti työmotivaation lisäämisen kannalta. Tämän lisäksi kyseistä palkitsemisen muotoa kuvattiin sanoin, jotka voidaan nähdä kuuluvan osaksi työhyvinvointia. Palautteen saamisen kohdalla nousivat esiin vastauksissa myös henkilökohtaisuus ja työssä kehittymisen edesauttaminen.

Aineettoman palkitsemisen muotona vastauksissa useita kertoja nousi esille työajan joustot ja etätyömahdollisuus, sekä työympäristöön liittyvät tekijät. Työajanjoustojen ja etätyömahdollisuuden nähtiin helpottavan työn ja arjen yhteensovittamista. Näitä kuvattiin vastauksissa vaikuttavina mm. sen vuoksi, että työaika on joustavasti henkilökohtaisesti sovitettavissa muuhun elämään ja työmatkoihin ei kulu aikaa.

” Pidän erityisesti etätyömahdollisuutta ja mahdollisuutta tehdä töitä täysin liukuvalla työajalla erittäin tärkeinä motivaationi kannalta, koska ne mahdollistavat työn ja vapaa-ajan mutkattoman yhteensovittamisen.”

Työajanjoustojen ja etätyömahdollisuuden lisäksi työympäristö nousi vastauksissa esiin motivaation lisääjänä. Esihenkilöiden ja työkavereiden luoma myönteinen ja kannustava työilmapiiri nousi esiin vastausten kohdalla, jotka nostivat työympäristöön liittyviä tekijöitä esiin.

Aineettoman palkitsemisen muotojen lisäksi esiin nousi vastauksissa vaihtelevuutta suhtautumisesta aineettomaan palkitsemisen vaikuttavuudesta työmotivaation. Osa vastanneista nosti aineellisen palkitsemisen aineetonta palkitsemista tärkeämpänä motivoijana. Vastauksissa, joissa aineeton palkitseminen nähtiin tärkeämpänä, nousi motivaatio näkökulman lisäksi myös tai ”toteamus”, että ilman rahallista korvausta ei pystytä elämään.

” ...aineettoman sijasta tärkein ja suurin motivaattori on palkka ja mahdollisuus pitää lomat oman mielensä mukaan.”

” ...nykyisessä yhteiskunnassa rahallinen vastike työstä on enemmän motivoivaa, sillä taloudellinen itsenäisyys on haastavaa saavuttaa inflaation ja yleisen hintatason nousulla suhteessa palkkaan.”

Kääntöpuolena osa vastaajista nosti vastauksissaan aineettoman palkitsemisen itsessään tai jonkin aineettoman palkitsemisen muodon tärkeämmäksi työmotivaation kannalta kuin rahallisen palkitsemisen tai edut.

” Palkka ei ole kärkipäässä niistä asioista, joista työmotivaatio koostuu. Yllättävän moni muu asia menee rahan edelle.”

Huomattavaa on kuitenkin, että suurimmassa osassa vastauksia, joissa nostettiin esille aineellinen palkitseminen jossain muodossa, käsiteltiin myös aineetonta palkitsemista yleisesti tai yhtä/ useampaa sen muodoista ja sen vaikutuksia työmotivaatioon. Eräs vastaaja kirjoitti vastauksessaan tähän osuvasti:

” Jokaiselle on keksittävä oma houkutin sama ei toimi edes kahdelle”

5.4.2 Aineettoman palkitsemisen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset

Tarkasteltaessa avoimen kysymyksen vastauksia voitiin erottaa jako positiivisiin ja negatiivisiin ajatuksiin tai kokemuksiin aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon. Osa vastaajista nosti samassa vastauksessaan esille molempia niin positiivisia kuin negatiivisia ajatuksia ja

kokemuksiaan ja osa vastaajista vain toisen puolen vaikutuksista vaikutuksen. Yleisempää vastauksissa oli positiivisten vaikutusten kuvaaminen.

Positiivisesti aineettoman palkitseminen nähtiin vaikuttavan merkittävästi lisäämällä työmotivaatiota ja kasvattamalla sitä. Aineettoman palkitsemisen nähtiin myös vastausten perusteella edesauttavan parempaa työssä suoriutumista ja tehokkaampaa työskentelyä, lisäävän työssä viihtyvyyttä ja työhyvinvointia, sekä työn tärkeyden ja merkityksellisyyden kokemusta, työmotivaation lisäämisen lisäksi.

”...hyvin iso merkitys motivaatioon ja työssä jaksamiseen.”

Positiivisia ajatuksia ja kokemuksia aineettomasta palkitsemisesta kuvattiin vastauksissa sanoilla kuten ilo, tärkeys, luottamus ja ”flow”.

Negatiiviset vaikutukset työmotivaatioon nousivat esille vastauksissa pääsääntöisesti aineettoman palkitsemisen puuttumiseen liittyvien ajatuksissa ja kokemuksissa tai jos koettiin aineetonta palkitsemista olevan liian vähän. Useammassa vastauksessa nousi myös esille negatiiviset vaikutukset työhyvinvointiin, mikäli aineetonta palkitsemista ei huomioida. Negatiiviset vaikutukset liitettiin myös useissa vastauksissa työpaikkaan, työnantajaan ja esihenkilöihin (vrt. luku 6.5.3.). Työmotivaatioon aineettoman palkitsemisen puuttumisen tai vähäisen määrän kuvattiin vaikuttavan mm. työmotivaatiota laskevana tekijänä, haluttomuutena tehdä työtä tai panostaa työhön ja haluna vaihtaa työpaikkaa.

”Työmotivaatio laskenut, kun ei kiitosta tule työntekijöille.”

Vastauksissa aineettoman palkitsemisen puuttumista tai vähäistä määrää kuvattiin myös tunnetiloja kuvaavilla sanoilla, joita olivat mm. viha, luottamuksen puute, kiittämättömyys, kuormittavuus ja uuvuttavuus.

5.4.3 Muita kokemuksia/ajatuksia aiheesta

” Tuntuu että herkemmin tulee moitteita kuin aineetonta palkitsemista suomalaisessa työkuulttuurissa.”

Näin eräs vastaaja kuvasi suomalaista palkitsemiskulttuuria. Hän ei kuitenkaan ollut ainoa, joka otti esiin kulttuurisen seikan palkitsemisessa. Toinen vastaaja pohti kokemuksensa perusteella ruotsalaisten ja suomalaisten yritysten palautekulttuurin eroja. Hänen vastauksessaan nousi esiin myös kulttuurillisen seikan lisäksi kieleen ja ilmaisuun liittyvä seikka.

”...suurin osa hyvistä kokemuksistani on Ruotsista tai ruotsalaisista esihenkilöistä. Ja en osaa sanoa onko se vain kulttuurillista vai onko ruotsin kieli paljon ”ystävällisempi” ja vähemmän suora kieli kuin suomen kieli.”

Useista vastauksissa esille nousivat myös kulttuuristen seikkojen lisäksi työnantaja ja esihenkilöt. Vastaajat nostivat esille ajatuksia ja kokemuksia esihenkilöiden toiminnan tärkeydestä aineettoman palkitsemisen hyödyntäjänä ja näin työmotivaation lisääjänä. Vastauksissa nousi esiin esihenkilö palautteen antajana, hyvän ja kannustavan työskentelyilmapiirin luoja.

”Omalla alalla en saa suoraa palautetta asiakkailta, joten on tärkeää saada tietää omista onnistumisista esimiehen kautta.”

”Kun työnantaja kertoo suoraan palautetta työskentelystäsi mitkä asiat menevät erinomaisesti ja missä vielä voisi parantaa. Kun esimies luo hyvää ilmapiiriä ja kannustaa.”

Vastauksissa nousi myös esille edellisessä alaluvussa 6.5.2 käsitellyt aineettoman palkitsemisen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset työmotivaatioon. Esihenkilön toiminta puutteellisena aineettoman palkitsemisen hyödyntäjänä tehtävässään nähtiin aiheuttavan edellisessä alaluvussa mainittuja negatiivisia tunnetiloja.

”Aineeton palkitseminen antaa henkilöstölle kuvan siitä, että työnantaja oikeasti ymmärtää henkilöstön merkityksen yrityksessä voimavarana, jota ilman yritys ei toimisi.”

”Minulle on tärkeää, että voin kehittää itseäni ja että työnantaja tarjoaa siihen mahdollisuuksia. Se on molempien etujen mukaista.”

”Oman mukavuusalueen ulkopuolelle pääsee, kun työnantaja luottaa työntekijään ja uskaltaa antaa tälle enemmän vastuuta tai uudenlaisia työtehtäviä.”

Tällaiset vastaukset nousivat esimerkiksi esiin vastaajien tuodessa esiin työnantajan asemaa aineettomassa palkitsemisessa ja sen vaikutuksessa työmotivaatioon. Vastauksista ilmeni, että mikäli työnantaja ymmärtää aineettoman palkitsemisen tuo se työntekijän työmotivaation lisäksi mm. kilpailu- ja muita etuja työnantajalle (osittain myös työntekijälle), lisää luottamuksen kokemusta työnantajan ja työntekijän välillä, sekä sitouttaa työnantajaan. Mikäli työnantaja ei näe aineetonta palkitsemisen tärkeyttä voi se vastausten mukaan johtaa kehityksen ja innovaation kärsimiseen, sitoutumattomuuteen ja ”quiet quitting”-ilmiöön.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, millaisia vaikutuksia aineettoman palkitsemisen muodoilla on yksilön subjektiiviseen kokemukseen työmotivaatiosta. Tavoitteena opinnäytetyössä oli laajentaa käsitystä aineettoman palkitsemisen muotojen vaikutuksesta kokemukseen työmotivaatiosta, sekä tarkastella tähän mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Päättökysymykseen vastamalla oli tarkoitus saada tietoa, millainen vaikutus aineettoman palkitsemisen muodoilla on työssäkäyvien henkilöisen henkilökohtaiseen kokemukseen työmotivaation. Päättökysymyksen lisäksi alatutkimuskysymysten avulla haluttiin selvittää vaikuttaako subjektiiviseen kokemukseen jotkin ominaisuudet vastaajissa, mikä on kaikista motivoivin palkitsemismuoto ja kuinka tärkeänä vastaajat pitivät aineettoman palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon. Viimeisen alatutkimuskysymyksen avulla haluttiin myös laadullisen menetelmää hyödyntäen saada vastaajilta tietoa ajatuksista ja kokemuksista aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon.

Tässä luvussa perehdytään analysoituihin tutkimustuloksiin ja tarkastellaan niitä teoreettisen viitekehyksen kautta. Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen avulla tehdään analyyseja ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Luku sisältää tämän lisäksi johtopäätöskokoamisen ja tutkimuksen kehittämisehdotuksen, sekä luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelun. Luvun lopussa käsitellään myös oma oppimisen reflektointi opinnäytetyössä.

6.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Palkitseminen on organisaation keino, jolla se pyrkii mm. motivoimaan ja ohjaamaan työntekijää erilaisten palkitsemistapojen ja käytänteiden avulla. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. (Linnalaakso, Moisio, Tiihonen 2016, 12–13.) Palkitsemisen onnistumiseksi organisaation on ymmärrettävä mitkä tekijät motivoivat työntekijää (Hakonen 2015, 135). Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, ettei ole yhtä ja oikeaa tapaa palkita, sillä koemme palkitsemisen yksilötasolla eri tavoin, joka näkyy tutkimustulosten hajonnassa kaikkien vastaajien sekä kysytyjä vastaajien ominaisuuksia tarkasteltaessa.

Keskiarvoisesti tärkeimpinä aineettoman palkitsemisen muotoina nousivat esille työilmapiiri, sekä arvostus ja palaute tutkimustuloksissa. Vastaajien vastatessa kysymyksessä seitsemän (Liite 1.), kuinka tärkeänä he pitivät aineettoman palkitsemisen eri muotoja työmotivaationsa kannalta nousivat tärkeimmiksi palkitsemismuodoiksi työilmapiiri ja arvostus & palaute, joita pidettiin pääsääntöisesti ”erittäin tärkeänä” tai ”tärkeänä” työmotivaation kannalta. Avoimen kysymyksen laadullisesti analysoidusta aineistosta nousi myös useammassa vastauksissa esille arvostus ja palaute, sekä työympäristöön liittyvät seikat, joihin työilmapiiri myös lukeutuu. Muita esitettyjä aineettoman palkitsemisen muotoja (työn sisältö, vaikuttamismahdollisuudet, työajan joustot & etätyömahdollisuus,

etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet) pidettiin pääsääntöisesti ”erittäin tärkeänä” tai ”tärkeänä” (luku 5.2.) ja vastaavasti ne kaikki nousivat myös esille avointen vastausten kohdalla ajatuksissa ja kokemuksissa.

Motivaatio ja sen mitä koemme motivoivaksi, on yksilöllistä eli eri ihmiset motivoituvat eri asioista (Sinokki 2016, 60–63). Iän, sukupuolen, työskentelysektorin ja aseman voidaan nähdä vaikuttavan henkilön kokemukseen aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon tutkimustulosten valossa. Tutkimustuloksista voimme huomata, että eri kysymyksiin vertailtaessa näiden muuttujien välillä on vastauksissa runsaasti hajontaa. Tämä vahvistaa teoriaa siitä, että koetut motivoivat tekijät vaihtelevat yksilöiden välillä. Eniten vastausten voitiin nähdä vaihtelevan tarkasteltaessa vastaajien ikää. Yllättävää tutkimusaineistossa oli, että vähiten eroja syntyi työskentely aseman ja sektorin suhteen. Syyksi työmotivaation vaihtelemiselle eri yksilöiden välillä Sinokki (2016, 80–83) esittää teoksessaan vaikuttavan yksilöiden persoonallisuustekijät, elämänvaihe ja elämään liittyvät kokemukset työn ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi.

Tutkimustulosten valossa ei voida määritellä yhtä tiettyä aineettoman palkitsemisen muotoa, joka motivoisi enemmän kuin muut kaikkia vastaajia. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta aineettomalla palkitsemisellä olevan vaikutusta työmotivaatioon suurimmalle osalle vastaajista. Työmotivaatiota lisääväksi aineettoman palkitsemisen koki n. 96 % vastaajista.

Tutkimustulosten mukaan vastaajille syntyy motivaatiota pääsääntöisesti fysiologisten tarpeiden täytyessä tutkimuksen tulosten mukaan, mutta aineeton palkitseminen nousee vahvasti sen rinnalle. Kyselyyn vastanneista hieman reilu puolet vastaajista (52,2 %) piti rahallista palkitsemista, joka on aineellisen palkitsemisen keino, kaikista motivoivimpana palkitsemisen muotona. Laadullisin menetelmin analysoiduissa avoimissa vastauksissa muutamat vastaajat nostivat samankaltaisen suhtautumisensa rahalliseen palkitsemiseen tärkeimpänä työmotivaationsa kannalta. Tuloksista voidaan tehdä päätelmä, että aineellisen palkitsemisen keinot näyttäytyvät pääsääntöisesti motivoivimpia palkitsemisen keinoina suurimmalle osalle vastaajista. Huomioitavaa on kuitenkin, että vain hieman reilu puolet vastaajista ajattelevat aineettoman palkitsemisen olevan motivoivin palkitsemisen keino. Toiseksi motivoivimpana tutkimustuloksien mukaan pidettiin työsuhteen pysyvyyttä ja työajan järjestelyjä (32 %), jotka ovat aineettoman palkitsemisen muotoja.

Motivoivin palkitsemisen muoto voi kuitenkin vaihdella, kuten tutkimustulokset osoittavat. Esimerkiksi ikäluokan 46–55-vuotta kohdalla keskiarvon mukaan kuukausi-, tunti- tai tulospalkan ja etujen, sekä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyiden nähtiin olevan yhtä motivoivia ja ikäluokan 56–65-vuotta kohdalla motivoivin palkitsemisen muoto oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Maslown tarvehierarkian mukaisesti, tämä viittaisi rahallisen palkitsemisen mahdollisuusien rajallisuuteen (Hakonen 2015, 141–142), sillä myös muut motivaatioteoriassa esitetyt hierarkiantasot kuin

fysiologiset tarpeet ja turvallisuus voivat vaikuttaa motivaatioomme. Hakonen (2015, 142) teoksessaan totesi tähän liittyen osuvasti:

”Maslown teoriaa voikin hyödyntää palkitsemisen osalta siten, että henkilölle kannattaa tarjota hänen omaa tilannettaan ja tarpeitaan vastaavia palkitsemisen tapoja.”

Avoimen kysymyksen vastauksista nousi esiin kaikki tässä opinnäytetyössä esiin nostetut aineettoman palkitsemisen muodot. Eri aineettoman palkitsemisen muotojen lisäksi vastaajat nostivat esille vaihtelevan suhtautumistaan aineettoman- ja aineellisen palkitsemisen vaikuttavuudesta työmotivaatioonsa, sekä positiivisia ja negatiivisia kokemuksiaan aineettomasta palkitsemisestä.

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria nousi esiin tutkimuksen laadullisessa osiossa avoimista vastauksista. Suurimmassa osassa vastauksissa nostettiin pääsääntöisesti esiin aineettoman palkitsemisen muotoja. Vastaajat kokivat arvostuksen ja palautteen, sekä työn muotoilun vaikuttavan työmotivaatioon. Kaksifaktoriteorian mukainen hygieniatekijä, kuitenkin nousi muutamissa vastauksissa tärkeäksi, mutta pääsääntöisesti vastauksissa nousivat esille erilaiset kaksifaktoriteoriassa esiin nostetut aineettoman palkitsemisen muodot, joita Herzberg nimitti motivaatiotekijöiksi.

Rayanin ja Decin itsemääräytymisen teoria ei noussut merkittävästi esiin tutkimustuloksista. Tutkimustuloksissa itsemääräytymisen teoria ei näkynyt määrällisissä tai laadullisissa tuloksissa. Tämä voi johtua siitä, että itsemääräytymisen teoria viittaa osittain ihmisen toimintaan ja psykologisiin tarpeisiin, jotka tätä ohjaavat.

Ulkoisen ja sisäisen motivaatio näkyivät tutkimuksen laadullisessa osiossa. Aineettoman palkitsemisen esiin nostettuja positiivisia vaikutuksia (kts 5.4.2) tarkasteltaessa voitiin huomata, että esille nousi kuvassa 2. esitettyjä sisäiseen motivaation kanssa samankaltaisia tunteita. Tutkimustuloksissa aineettoman palkitsemisen positiivisten vaikutusten yhteydessä nostettiin esille tunnetiloista mm. ilon tunne ja ”flow”. Yhteys ulkoiseen motivaatioon näkyi sisällönanalyysin vastauksissa aineettoman palkitsemisen puuttumisen yhteydessä ilmeneviin negatiivisten tunnetilojen kuvaavien sanojen samankaltaisuudella kuvassa 2 esitetyn tunne -palkissa kuvattuun (vrt luku 3). Aineettoman palkitsemisen puuttumisen negatiivisia vaikutuksia kuvattiin vastauksissa tunnetiloja kuvaavilla sanoilla kuten esimerkiksi kuormittavuus, uuvuttavuus ja viha. Kuvassa 2 ulkoisen motivaation aiheuttamaa tunnetta on kuvattu mm. ahdistavana ja stressaavana. Täysin samoja sanat eivät kuitenkaan ole ulkoista ja sisäistä motivaatiota avaavassa luvussa 3 esitetyssä kuvassa 2, mutta kuitenkin samankaltaisuutta näiden ja tutkimustulosten välillä on. Tuloksissa tunnetilaa kuvaavat sanat ilmaantuivat vastaajien ajatusten ja kokemusten yhteydessä, jotka käsitelivät aineettoman palkitsemisen tuomien positiivisten vaikutusten yhteydessä ja aineettoman palkitsemisen puuttumisen negatiivisten vaikutusten yhteydessä. Tämän perusteella voitaisiin pohtia, onko aineettomalla

palkitsemisella vaikutusta sisäisen motivaation tunteen lisääntymiseen ja vastaavasti sen puuttuessa ulkoisen motivaation vahvistumisesta henkilöllä. Myös Sinokki (2016, 198–199) avaa tunteiden liittyvän työmotivaatioon ja olevan läsnä työelämässämme.

Tutkimustuloksissa voidaan nähdä yhteneväisiä piirteitä muissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin. Tiikansalo (10.12.2017) tutki kauppatieteiden kandidaatintutkielmassaan kvalitatiivisella menetelmällä myyntityötä kokemusta aineettomasta palkitsemisesta ja sen kehittämistä kohdeyrityksessä henkilöstön työmotivaatiota edistäväksi. Tiikansalo (10.12.2017) saavutti tutkimuksessa tuloksen, jossa kohdeyrityksen henkilöstön keskuudessa rahallinen palkitseminen nostettiin tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi, vaikka aineeton palkitseminen koettiin tärkeänä. Tutkimuksessa tärkeimpänä aineettoman palkitsemisen muotona esille nousi palautteen antaminen ja kiitos (Tiikansalo 10.12.2017) eli toisin sanoen arvostus ja palaute. Tiikansalon lisäksi myös Piilola (2020) ja Vuotela (2021) ovat tutkineet palkitsemista ja työmotivaatiota. Piilola (2020) tutki pro gradu -tutkielmassaan tulospalkkausjärjestelmän toimivuutta työntekijöiden kokemuksen kautta kohdeyrityksessä, sekä työntekijöiden työmotivaatioonsa vaikuttavia tekijöitä. Piilola (2020) sai tutkimuksensa tulokseksi tutkimuksestaan työmotivaation olevan subjektiivinen ilmiö. Piilola (2020) sai palkitsemiseen liittyvissä tutkimustuloksissaan tuloksen, jossa aineeton palkitsemista arvostettiin kohdeyrityksessä ja aineettoman palkitsemisen muotona tärkeimmäksi nousi palaute ja kiitos. Opinnäytetyössään Vuotela (2021) tutki aineettoman palkitsemisen muotojen vaikutusta työmotivaatioon palkanlaskijoiden ja palkka-asiantuntijoiden näkemysten kautta. Vuotela (2021) tuli tulokseen, että motivaatiotekijöiden henkilökohtaisuuden, sekä työntekijän elämäntilanteen ja arvojen vuoksi ei voida määrittellä eniten motivoivaa tekijää. Vuotelan (2021) nosti esille myös tutkimustuloksissaan, että kohdehenkilöiden työmotivaatioon aineettomalla palkitsemisella nähtiin olevan vaikutusta ja aineettoman palkitsemisen muotoina tutkimuksessa esille nousi työ itsessään aineettoman palkitsemisen rinnalle.

Tarkasteltaessa tässä opinnäytetyössä saatuja tuloksia voidaan niitä pitää osittain yhtenevinä Tiikansalon (10.12.2017), Piipolan (2020) ja Vuotelan (2021) tulosten kanssa. Tässä opinnäytetyössä aineellisen palkitsemisen koettiin motivoivan eniten ja tämä nousi esille myös Tiikansalon ja Piipolan tutkimuksissa. Aineeton palkitseminen koettiin tämän opinnäytetyön tuloksissa tärkeäksi, kuten se nousi esille myös muissa aikaisemmassa kappaleessa esitetyissä tutkimuksissa. Tämän opinnäytetyön tuloksissa näkyi myös motivaatioon vaikuttavan henkilökohtaisuus, minkä Piilola ja Vuotela nostivat molemmat esille. Aineettoman palkitsemisen muotoina tässä opinnäytetyössä motivoivimmaksi nousi kaikkien vastaajien kohdalla työsuhteen pysyvyyttä ja työajan järjestelyitä toisin kuin Tiikansalon, Piipolan ja Vuotelan tutkimuksissa. Tutkimuksen laadullisessa osiossa nousi kuitenkin esille arvostus ja palaute eniten aineettoman palkitsemisen muodoista.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aiheeseen liittyvän teorian perusteella ja tutkijan tulee pystyä perustelemaan, miksi tiettyihin valintoja tutkimuksessa on tehty, sekä mitä ratkaisuja on tehty ja miten niihin on päädytty. Vilkan (2021b, luku 7) mukaan tämä vaatii tutkijalta kykyä arvioida tutkimusongelmaan rinnastettuna ratkaisujen toimivuutta. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan pääsääntöisesti validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti mittaa tutkimuksessa sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmällä mitataan tutkimuksessa mitattavaa ominaisuutta (Vilka 2007, 149–150, 179.) Tutkimuksessa ymmärrettiin jo alussa tutkimuksen perusjoukon ja muuttujien tarkan määrittelyn olevan hankalaa hajallaan olevasta perusjoukosta. Tutkimukselle määriteltiin tietyt mitattavat muuttujat (ikä, sukupuoli, asema työssä ja työskentelysektori) jolla pystyttiin tarkistelemaan tutkimuksen tulokseen mahdollisesti vaikuttavia yksilöllisiä ominaisuuksia. Myös muut tutkimuksen menettelemälliset ratkaisut pyrittiin perustelemaan tarkoin, samoin kuin tutkimuksen eteneminen ja sen empiria.

Vilkan (2021b, luku 7) mukaan tutkittavan ymmärtäessä kysymyksen väärin tai vastatessaan väärin voi tämä aiheuttaa työhön satunnaisvirheen. Opinnäytetyössä varmistettiin tarkoin teoreettiseen viitekehukseen pohjautuvilla kysymyksillä tutkimuskyselyä laadittaessa, että vastaaja eli tutkittava pystyisi tulkitsemaan kysymyksen ja vastausvaihtoehdot ne ymmärtäen. Tutkimuskyselyssä tutkimuksen aihe esiteltiin vastaajalle teorian avulla kysymyksen alussa ja tutkimuskysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman tarkasti mietittyjen sanavalintojen ja lauseenrakenteiden kautta, jotta kohderyhmä ymmärtää käsitteistön ja kysymykset. Kysymyksissä käytettiin selkeitä vastausvaihtoehtoja, sekä mm. 5-portaista asteikkoa, joka mahdollisti vastaajan vaihtelevien mielipiteiden esittämisen. Likertin 5-portaisen asteikon laatimisessa vastausvaihtoehto ”En osaa sanoa” olisi voitu kyselyssä korvata muulla vaihtoehdolla sen monitulkintaisuuden vuoksi. Tämä kuitenkin tuloksia analysoitaessa huomioitiin tulosta mahdollisesti vääristävänä. Muiden strukturoitujen kysymysten kysymysvaihtoehdot voitiin nähdä yksiselitteisinä ja helposti vastaajan ymmärrettävissä.

Avoimen kysymyksen vastauksissa eri henkilöt käsittivät selvästi kysymyksen eri tavoin. Vastauksissa tuotiin esille erilaisia ajatuksia ja kokemuksia laajasti ja jokaisen vastaajan tapa vastata kysymykseen oli erilainen. Kysymyksen muotoilu toi kuitenkin pääsääntöisesti aineettomaan palkitsemiseen ja sen vaikutukseen liittyviä ajatuksia ja kokemuksia, mutta myös muihin esimerkiksi palkitsemisen muotoihin ja johtamiseen liittyviä vastauksia. Tämä ei sinällään tutkimustuloksissa haittaa sillä ne ovat myös kertovat yksilön henkilökohtaisista ajatuksista ja kokemuksista aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta.

Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo kuinka tarkasti tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ominaisuutta ja antaa mittauksilla tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimustulosten pysyvyyttä

arvioidaan reliabiliteetin avulla, sekä se tarkastelee mittaukseen liittyviä asioita ja tutkimuksen toteutuksen tarkkuutta. (Vilkkä 2007, 149–150; Vilkkä 2021b, luku 7). Tässä opinnäytetyössä tiedostettiin jo alusta alkaen, ettei tutkimustulos ole yleistettävissä perusjoukkoon tutkimuksen otannan ollessa harkinnanvarainen näyte (kts luku 4.2). Tutkimuksen alusta asti tiedostettiin, ettei tutkimusta voida yleistää koko laajaan perusjoukkoon ja toistettaessa tutkimustulokset voivat mahdollisesti erota kyseisessä perusjoukossa. Tämän vuoksi tutkimusta ei voida yleistää perusjoukkoon vaan tutkimus on näyte kyseisestä perusjoukosta. Tutkimus keräsi vastauksia 335. Tutkimuksen Webropolin mukaan avasi kuitenkin 1079 vastaajaa ja vastaamisen aloitti 460 vastaajaa. Tutkimuksen avoimeen kysymykseen vastasi 68 vastaajaa analysoitavan vastauksen. Tutkimuksen avoimeen kysymykseen vastasi analysoitavalla tasolla noin 20 % vastaajista. Katoa siis kyselyssä tuli avoimen vastauksen suhteen runsaasti.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään tutkimuksessa triangulaation eli useamman tutkimusmenetelmän käytön avulla tutkimuksessa. Kanasen mukaan: ”Jos eri menetelmillä kerätyt aineistot tukevat samaa johtopäätöstä, voidaan tutkimusmenetelmää pitää luotettavana.” Kahden eri tutkimusmenetelmän (kvantitatiivinen- ja kvalitatiivinen) avulla tutkimustuloksista saatiin samoja johtopäätöksiä tukeva aineisto. Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään tuloksia vertailemalla muihin saman aihealueen pro gradu -tutkielmien ja opinnäytetyötutkimuksien tuloksiin.

Tutkimuksen eettisyyttä tulee arvioida tutkimuksen aikana. Tutkimuksen eettisyyttä voidaan arvioida Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan TENK:n (10.5.2023) antamien suositusten ja ohjeistuksien kautta peilaten niitä omaan tutkimukseen. Seuraavaksi peilaan TENK:n (10.5.2023) ohjeistuksia ja suosituksia tähän opinnäytetyötutkimukseen. Tässä tutkimuksessa on käytetty niin eettisesti kestäviä kuin tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmissä. Esimerkiksi menetelmien valinta ja käyttö on opinnäytetyössä pyritty määrittelemään tarkoin ja huomioiden tutkimuksen tavoite ja rajaukset. Tutkimuksessa on noudatettu tutkimustyön aikana, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, jotka ovat tiedeyhteisön tunnustamia hyvän tieteellisen käytännön toimintatapoja. Esimerkiksi tutkimuksen tulokset on esitetty ilman tuloksien vääristelyä ja mahdollisimman tarkasti, sekä tutkimukseen valittuja lähdeaineistoja on tarkasteltu kriittisesti. Lähdeaineistona käytettyjen muiden tutkijoiden töitä ja heidän saavutuksiaan on kunnioitettu tutkimuksessa ja näihin on viitattu asianmukaisella tavalla opinnäytetyössä kunnioittaen toisten tutkijoiden työtä. Tieteellisen tiedon avoimuutta on toteutettu koko opinnäytetyöprosessin ajan kertomalla esimerkiksi tutkittaville tutkimuksen aiheesta. Tutkimuksessa syntyneet tietoaineistot on tallennettu vaatimusten edellyttämällä tavalla ja niiden käsittelyssä on noudatettu huolellisuutta. Tuloksien julkaisuvaiheessa noudatetaan myös vastuullista tiedeviestintää.

Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan (TENK) (2019, 7–13) ohjeen mukaan tutkimuksessa on kunnioitettu ihmisarvoa ja oikeuksia. Tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia mm. vapaaehtoista osallistua tutkimukseen on kunnioitettu tässä opinnäytetyötutkimuksessa. Opinnäytetyö tutkimuksessa henkilöiltä ei ole kerätty suoraan yksilöiviä ja tunnistettavia henkilötietoja yksityisyyden säilyttämiseksi. Kyselyyn vastanneet ovat voineet jättää kyselyn kesken halutessaan ilman, että tiedot heidän vastauksistaan olisivat tulleet tutkimukseen. Vastaajia ei myöskään ole pakotettu vastaamaan avoimeen kysymykseen 10. ajatuksista ja kokemuksista, vaan vastaaja on voinut halutessaan jättää kysymykseen vastaamatta. Opinnäytetyön voidaan nähdä olevan eettisesti toteutettu Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan (TENK) eri ohjeissa ja suosituksissa esitettyihin seikkoihin peilaten.

6.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Eräs vastaaja totesi osuvasti kirjoittaessaan ajatuksissaan ja kokemuksistaan avoimessa kysymyksessä seuraavasti:

”Jokaiselle on keksittävä oma houkutin sama ei toimi edes kahdelle”.

Johtopäätöksenä tutkimukseen voimme todeta, että aineettoman palkitsemisen kaikkia muotoja voidaan pitää tärkeinä ja motivoivina, sekä työmotivaatiota lisäävinä vastaajien kesken pääsääntöisesti. Tulosten mukaan aineettoman palkitsemisen eri muodoilla voidaan siis nähdä olevan vaikutusta työmotivaation lisääntymiseen ainakin tässä vastaaja joukossa. Vastaajien kokemusten ja ajatusten perusteella aineettoman palkitsemisen muodot voivat myös herättää positiivisia vaikutuksia yksilön työmotivaatioon ja puuttuessa tai ollessa olemattomia aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia.

On kuitenkin mahdotonta määritellä tarkkaan aineettoman palkitsemisen muotoja, jotka eniten vaikuttavat henkilön subjektiiviseen kokemukseen työmotivaation lisääntymisestä, sillä tähän vaikuttaa yksilöllisyys. Eri yksilöiden ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka tärkeänä vastaaja pitää aineettoman palkitsemisen muotojen vaikutusta työmotivaatioonsa, sekä siihen kuinka hän järjestää ne motivoivimmasta vähiten motivoivaan tai kuvailee sanallisesti ajatuksiaan ja kokemuksiaan niistä.

Eri yksilöiden samojen ominaisuuksien kesken vastauksissa on myös hajontaa mikä viittaa siihen, että samoja ominaisuuksia omaavilla henkilöillä kokemus aineettomasta palkitsemisesta ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon vaihtelee. Tähän vaikuttavat todennäköisesti esimerkiksi yksilön tarpeet tai muut ominaisuudet, joita tässä tutkimuksessa ei mitattu. Tutkimustulosten perusteella mitattuja ominaisuuksia eli muuttujia ikä, sukupuoli, asema työssä ja työskentelysektori tarkastelussa voitiin huomata eniten toisistaan poikkeavia vastauksia ikäluokkien välillä.

Tutkimuksessa nousi esille seikkoja, joita soveltamalla voitaisiin kehittää tutkimusta ja sen toteuttamista. Tämä tutkimus toteutettiin sosiaalisen median kautta rajaamatta vastaajien ammattia tai kohdistamalla kysely tiettyyn organisaatioon. Pääsääntöisesti saman kyselyn voisi toteuttaa esimerkiksi yhdelle ammattiryhmälle tai organisaatiolle, joka haluaa kehittää alaa tai organisaation palkitsemista. Tällä tavoin voitaisiin saada yleistettävämpi tieto, jolla voitaisiin paremmin kehittää palkitsemista tarkkaan rajatussa ympäristössä.

Mielenkiintoisena seikkana nousivat esiin avoimessa vastauksessa ilmi tulleet kulttuuriset ja kielelliset seikat, jotka itsessään sopisivat tutkimuksen kohteeksi. Erään vastaajan avoimessa vastauksessa kuvaama ero jo Pohjoismaiden välillä palkitsemiskulttuurissa olisi mielenkiintoinen tarkastelun kohde, josta voitaisiin saada tutkimalla tietoa samalla eri maiden palkitsemiskäytänteiden eroista. Kiinnostavana aiheena voisi olla esimerkiksi saman yritysketjun eri maissa toimivien toimipisteiden työntekijöiden palkitsemiskokemuksien mittaaminen.

6.4 Opinnäytetyöprojektin reflektointi omaan oppimiseen

Opinnäytetyöprojekti ja aihe itsessään olivat kokonaisuutta katsoen erittäin opettavat ja sovellettavissa muuhun aikaisemmin opittuun. Opinnäytetyö vaati suunnittelua, muutoksia, tarkempia rajauksia, sekä asioiden selvittämistä ja erilaisten ohjelmistojen käyttöä. Työskentely opinnäytetyön parissa vaati kriittistä tarkastelua ja arviointia niin omassa työskentelyssä kuin opinnäytetyön suhteen. Prosessi edesauttoi myös oman analyttisen osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä myös opinnäytetyön päättymisen jälkeen jatkossa.

Tutkimuksen aihe vaihtui kesken opinnäytetyöprosessin. Tutkimuksen aiheen vaihtoon päädyttiin, koska koin tämän aiheen olevan mielenkiintoisempi ja omaa ammatillista kehittymistä edistävä, sekä ennen kaikkea omaa motivaatiota tutkimusta kohtaan lisäävä. Aiheen vaihto mahdollisti itseleni myös uuden aiheen ja näkökulmien avaamisen.

Minulla oli tutkimus suunnitelmassa selvä idea, mitä lähden tutkimaan ja miten tutkimuksen toteuta. Jouduin kuitenkin miettimään rajauksia ja tutkimuskysymyksiä kyselylomakkeeseen paljon. Tutustuin tässä vaiheessa muihin tutkimuksiin aiheesta, joista suurin osa oli tehty kvalitatiivisella menetelmällä. Päätin kuitenkin, etten lähde muuttamaan suunnitelmaa sillä kahden eri tutkimusmenetelmän yhdistäminen tuntui haasteelliselta.

Tutkimuksen kyselylomakkeen laadinnassa koin onnistumisia. Tutkimuskyselyn kysymykset mittasivat haluttuja asioita ja aihe esitettiin vastaajille saamani palautteen perusteella hyvin. Tutkimuksen toteuttaminen kummallakin virallisella kielellä oli haastavaa, mutta myös opettavaista. Tutkimuskyselyyn sain myös odottamaani enemmän vastauksia.

Mielestäni hyvä asian on, kun alkaa itse soveltamaan luettua ja opittua tietoa omaan elämään, ajattelutapaan ja sitä kautta työskentelyyn. Opinnäytetyöprosessin aikana minulle kävi juuri näin. Aloin pohtimaan henkilökohtaisia näkemyksiäni ja omaa toimintaani palkitsemisen ja työmotivaation näkökulmasta. Tämä sai minut huomaamaan, mikä itseäni motivoi työssä ja mitä myös itse toivoisin muuttuvan aineettoman palkitsemisen näkökulmasta organisaatioissa. Henkilökohtaisesti toivoisinkin aiheen tietoisuuden lisääntyvän suomalaisissa organisaatioissa.

Tutkimustulosten analysoinnissa laadullisten tulosten analysoiminen oli itselleni luontaisempaa. Määrällisten tulosten kanssa jouduin enemmän tekemään töitä ja etsimään erilaisille kyselyn kysymyksille oikeita tapoja avata niitä. Käytetyistä ohjelmistoista Webropol ja SPSS-ohjelmistot olivat vähemmän tuttuja ja niiden käyttöä oli opiskeltava ennen aineiston analysoimista.

Itselleni suurin kehityskohde on tutkimuksen rajaaminen ja suunnittelu, sekä tarkempirajaisen kohderyhmän ja otannan laatiminen. Tutkimus paisui laajaksi runsaiden tutkimuskysymysten kautta, sekä laajan vastausmäärän ja vastaajien joukon vuoksi. Tämän lisäksi, vaikka tutkimuksessa saatiinkin runsaasti vastauksia, tutkimus voitiin toteuttaa vain harkinnanvaraisena näytteenä. Tarkkaan rajattua otantaa ei voitu laajasta perusjoukosta suorittaa, mikä itsessään vaikutti tutkimuksen yleistettävyyteen. Tarkemmalla suunnittelulla olisi voitu opinnäytetutkimuksesta saada yleistettävämpi ja tiiviimpi kokonaisuus, mutta silloin näin erilaista opinnäytetyötä tuskin olisi saatu laadittua. Tarkempi suunnittelu olisi myös auttanut itseäni alusta asti hahmottamaan loogisemman kokonaisuuden ja edistänyt työskentelyä.

Kokonaisuudessa opinnäytetyö oli kuitenkin omasta mielestäni onnistunut. Tutkimuskyselyyn saatiin toivottua enemmän vastauksia ja ominaisuuksiltaan vastaajien joukko oli heterogeeninen ominaisuuksiltaan, mikä antoi kattavamman vastauksen päätutkimuskysymykseen. Vastaajamäärällä saatiin monipuolinen tutkimusaineisto niin määrällistä kuin laadullista analyysiä varten eli tutkimuksen aineistonkeruu menetelmä sopi myös kohderyhmän tavoittamiseksi. Koen myös pystyneeni esittämään saadut tulokset teorian valossa. Tässä opinnäytetyössä voidaan nähdä teoriaa ja eri menetelmiä hyödyntämällä saavutetun sille määritelty tarkoitus ja tavoite.

Lähteet

- Deci, E. 17.10.2017. Self-Determination Theory. The Brainwaves Video. Anthology. Youtube. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1qt5YAM>. Katsottu 3.4.2023.
- Five Corners Production. 28.4.2017. Työelämän uudet kuviot: Tulevaisuuden työelämä. Jakso 6. Kausi 1. Yle. Katsottavissa: <https://areena.yle.fi/1-3657369>. Katsottu 15.4.2023.
- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Luku 3.2. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu 28.3.2023.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai antaudu. Alma. Helsinki. E-kirja. Luettu 28.3.2023.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Hakonen, A. & Nylander, M. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen vaikuttavuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Luku 1.1. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere University. Tampere. E-kirja. Luettu 14.5.2023.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 28.3.2023.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 29.3.2023.
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. Reilu palkitsemisjärjestelmä: pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta.

- Liukkonen, J., Jaakola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Edita Prima. Helsinki.
- Luoma, E, Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta- osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Helsinki.
- Mankka, M-L. & Mankka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.3.2023.
- Martela, F. 4.4.2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Frank Martela blogi. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>. Luettu 4.4.2023.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. E-kirja. Luettu 30.3.2023.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Feld, T., Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. E-kirja. Luettu 31.3.2023.
- Mattinen, K., Parnila, K. & Väisänen, M. 2022. Palkanlaskenta käytännönläheiseksi. 4.painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 29.3.2023.
- Piilola, H. 2020. Palkitsemisen yhteys henkilöstön työmotivaatioon ja työn merkitys. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Luettavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10858/UniVaasa_2020_Piilola_Hanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu 16.5.2023.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi. Jokioinen. E-kirja. Luettu 13.5.2023.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.
- Tiikansalo, O. 10.12.2017. Aineeton palkitseminen motivaatiotekijänä myymälähenkilöstön näkökulmasta. LUT Lappeenranta University of Technology. Kauppatieteiden kandidaatin tutkielma. Luettavissa: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159409/Kandidaatintutkielma_Tiikansalo_Otto.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 14.5.2023.
- Tilastokeskus. 22.3.2022. Työllisyys kasvoi edelleen helmikuussa. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/2022/02/tyti_2022_02_2022-03-22_tie_001_fi.html. Luettu 14.4.2023. Luettu 28.3.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu 29.3.2023.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (TENK). 10.5.2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Luettu 16.5.2023.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (TENK). 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa – Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Luettu 26.4.2023.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s. 117–128. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Verohallinto. 2022. Sosiaalivakuutusmaksut. Luettavissa: https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yritys_tyonantajana/sosiaalivakuutusmaksut/. Luettu 29.3.2023.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Luettavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 14.4.2023.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus. E-kirja. Luettu 11.4.2023.

Vuotela, V. 2021. Aineettoman palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/509611/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6_Vuotela_Virpi.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu 16.5.2023.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Luku 1.1. PS-kustannus. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Aineeton palkitseminen & työmotivaatio

Aineellinen ja aineeton palkitseminen ovat molemmat tapoja, joilla työnantaja voi palkita henkilöstöään. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat kaikki rahassa mitattavissa olevat palkkiot esimerkiksi kuukausipalkat ja muut rahanarvoiset työsuhde-edut. [1, s. 21-23.]

Aineeton palkitseminen on taas sellaista palkitsemista, joka ei ole rahassa mitattavissa. Aineettomalla palkitsemisella on usein suurempi vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen ja työmotivaatioon. Aineettomaan palkitsemiseen lukeutuu esimerkiksi työympäristö, työn sisältö, työnantajan panostaminen työntekijöiden koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin tai työergonomiaan. [1, s. 35-39.]

Seuraavissa kysymyksissä käydään läpi molempia palkitsemisen muotoja työmotivaation näkökulmasta. Tämä kyselytutkimus toteutetaan anonymiteettia kunnioittaen. Kysely on suunnattu 18-vuotiaille ja sitä vanhemmille työelämässä oleville.

På svenska: Immateriell belöning & arbetsmotivation

Materiell och immateriell belöning är båda sätten på vilka en arbetsgivare kan belöna sina anställda. Till materiell belöning hör all förtjänst, som kan mätas i pengar, till exempel månatlig lön samt andra arbetsförmåner, vars värde kan mätas i pengar. [1, s. 21-23.]

Immateriell belöning är å andra sidan en form av ersättning som inte kan mätas i pengar. Dessa har oftast större inverkan på de anställdas trivsel samt arbetsmotivation. Till immateriellt belönande hör t.ex. arbetsmiljö, arbetets innehåll, arbetsgivarens investering i personalens utbildning och utvecklingsmöjligheter eller arbetsergonomi. [1, s. 35-39.]

I följande frågor går vi igenom båda nämnda sätt att belöna, ur synvinkel inriktad på arbetsmotivation. I undersökning respakteras anonymitet. Undersökningen är riktad till personer som är i arbetslivet och som fyllt 18 år.

[1] Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitseminen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus 2015. ISBN 978-952-451-667-9

Seuraava



1. Ikä/ Ålder *

- 18-25 -vuotta/år
- 26-35 -vuotta/år
- 36-45 -vuotta/år
- 46-55 -vuotta/år
- 56-65 -vuotta/år
- yli/över 65 -vuotta/år

2. Sukupuoli/ Kön *

- Nainen/ Kvinna
- Mies/ Man
- Muu/ Annan

3. Asemasi yrityksessä

Din position i företaget *

- Työntekijä / Anställd
- Esihenkilö tai johtaja / Förman eller Ledare

4. Kummalla sektorilla työskentelet?

Vilken sektor arbetar du i? *

- Yksityinen sektori / Privat sektor
- Julkinen sektori / Offentlig sektor

Edellinen

Seuraava



5. Oletko aikaisemmin kuullut aineettomasta palkitsemisesta?

Har du hört talas om immateriell belöning tidigare? *

- Kyllä / Ja
 En / Nej

6. Tunnistatko työpaikallasi olevan aineetonta palkitsemista?

Känner du igen immateriella belöningar på din arbetsplats? *

- Kyllä / Ja
 En / Nej

Edellinen

Seuraava



7. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta? (Merkitse vastauksesi sopivaan kohtaan. Yksi vastaus/väite)

Hur viktig anser du följande former av immateriell belöning när du reflekterar över dem gällande arbetsmotivation? (Markera ditt svar på lämplig plats. Ett svar/ påstående)

*

Työilmapiiri /Arbetsklimat

- En lainkaan tärkeänä / Inte alls viktigt
- Jonkin verran tärkeänä / i någon mån viktigt
- En osaa sanoa / Jag vet inte
- Tärkeänä / Viktigt
- Erittäin tärkeänä / Mycket viktigt

7. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta? (Merkitse vastauksesi sopivaan kohtaan. Yksi vastaus/väite)

Hur viktig anser du följande former av immateriell belöning när du reflekterar över dem gällande arbetsmotivation? (Markera ditt svar på lämplig plats. Ett svar/ påstående)

*

Työajan joustot, etätyömahdollisuus / Flexibilitet i arbetstiden, möjlighet till distansarbete

- En lainkaan tärkeänä / Inte alls viktigt
- Jonkin verran tärkeänä / i någon mån viktigt
- En osaa sanoa / Jag vet inte
- Tärkeänä / Viktigt
- Erittäin tärkeänä / Mycket viktigt

7. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta? (Merkitse vastauksesi sopivaan kohtaan. Yksi vastaus/väite)

Hur viktig anser du följande former av immateriell belöning när du reflekterar över dem gällande arbetsmotivation? (Markera ditt svar på lämplig plats. Ett svar/ påstående)

*

Työn sisältö (esim. työtehtävät) / Verkets innehåll (t.ex. arbetsuppgifter)

- En lainkaan tärkeänä / Inte alls viktigt
- Jonkin verran tärkeänä / i någon mån viktigt
- En osaa sanoa / Jag vet inte
- Tärkeänä / Viktigt
- Erittäin tärkeänä / Mycket viktigt

7. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta? (Merkitse vastauksesi sopivaan kohtaan. Yksi vastaus/väite)

Hur viktig anser du följande former av immateriell belöning när du reflekterar över dem gällande arbetsmotivation? (Markera ditt svar på lämplig plats. Ett svar/ påstående)

*

Etenemis- ja kouluttautumis-mahdollisuudet / Fortgång- och utbildningsmöjligheter

- En lainkaan tärkeänä / Inte alls viktigt
- Jonkin verran tärkeänä / i någon mån viktigt
- En osaa sanoa / Jag vet inte
- Tärkeänä / Viktigt
- Erittäin tärkeänä / Mycket viktigt

7. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta? (Merkitse vastauksesi sopivaan kohtaan. Yksi vastaus/väite)

Hur viktig anser du följande former av immateriell belöning när du reflekterar över dem gällande arbetsmotivation? (Markera ditt svar på lämplig plats. Ett svar/ påstående)

*

Vaikuttamismahdollisuudet (työtahti, työtavat, työtehtävien järjestely, autonomia työssä yms.) / Möjligheter att påverka (arbetstakt, arbetssätt, organisation av arbetsuppgifter, autonomi på jobbet etc.)

- En lainkaan tärkeänä / Inte alls viktigt
- Jonkin verran tärkeänä / i någon mån viktigt
- En osaa sanoa / Jag vet inte
- Tärkeänä / Viktigt
- Erittäin tärkeänä / Mycket viktigt

7. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta? (Merkitse vastauksesi sopivaan kohtaan. Yksi vastaus/väite)

Hur viktig anser du följande former av immateriell belöning när du reflekterar över dem gällande arbetsmotivation? (Markera ditt svar på lämplig plats. Ett svar/ påstående)

*

Arvostus ja palaute/ Uppskattning och feedback

- En lainkaan tärkeänä / Inte alls viktigt
- Jonkin verran tärkeänä / i någon mån viktigt
- En osaa sanoa / Jag vet inte
- Tärkeänä / Viktigt
- Erittäin tärkeänä / Mycket viktigt

8. Koetko, että aineettoman palkitsemisen muodoilla on/voisi olla vaikutusta työmotivaatioosi?

Upplever du att formerna av immateriell belöning har eller kan ha en inverkan på din arbetsmotivation? *

- Kyllä/ Ja
- En / Nej

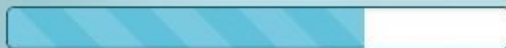
9. Koetko, että aineettoman palkitsemisen muodot lisäisivät työmotivaatiosi?

Anser du att former av immateriell belöning skulle öka din arbetsmotivation? *

- Kyllä/ Ja
- En / Nej

Edellinen

Seuraava



10. Järjestä seuraavat palkitsemisentavat motivoivammasta vähiten motivoivaan. (1 = vähiten motivoiva, 5= eniten motivoiva)

Organisera följande sätt att belöna från mest motiverande till minst motiverande (1= minst motiverande, 5= mest motiverande) *

Kuukausi-, tunti- tai tulospalkka, edut (rahallinen korvaus) / Månads-, timme eller resultatlön, fördelar (ekonomisk ersättning)	Valitse ▼
Työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt / Anställningshållandets varaktighet, arbetstidsarrangemang	Valitse ▼
Palaute (kiitos, tunnustus tai kehittävä palaute) / Feedback (tack, erkännande eller konstruktiv feedback)	Valitse ▼
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön / Möjlighet att påverka ditt eget arbete	Valitse ▼
Työssä kehittyminen ja uralla eteneminen, koulutus / Utveckling på jobbet och karriärutveckling, utbildning	Valitse ▼

Edellinen

Seuraava



11. Kerro ajatuksia/kokemuksiasi aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioosi:

Berätta dina tankar/ erfarenheter av hur immateriella belöningar påverkar ditt arbetsmotivation:

Edellinen

Lähetä



Kiitos vastauksesta ja hyvää päivänjatkoa!
Tack för ditt svar och ha en trevlig dag!



Kysely luotu Webropolilla
[Klikkaa tästä](#) ja lue lisää

Liite 2. Julkaisun saatekirje ja muistutusviesti

Hei! Saisinko vaivata hetken?

Monesti puhutaan työmotivaatiosta niin hyvässä kuin pahassa, sekä työn merkityksellisyydestä.

Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä liittyen palkitsemiseen (tarkemmin aineettomaan palkitsemiseen) ja työmotivaatioon. Haluaisin tietää mitä just sä työelämässä oleva täysi-ikäinen olet mieltä aiheeseen liittyvistä kysymyksistä! Pyytäisin sua vastaamaan kyselyyn aiheeseen liittyen:

<https://link.webpolsurveys.com/S/F535061EA4BD6156>

Linkkiä klikkaamalla pääset kyselyyn ja siihen vastaamiseen menee noin 5–10 minuuttia. Kaikki muut kysymykset ovat pakollisia mutta viimeisen vapaan kerronnan kysymyksen voit ohittaa halutessasi. Kyselyyn vastaaja vastaa kyselyyn anonyymisti.

Frågorna är också på svenska!

Toivon tietenkin mahdollisimman paljon vastauksia kyselyyn ja kyselyä SAA JAKAA!

Mikäli haluat jakaa: Kyselyn pystyy jakamaan profilini kautta!

Kiitos että vastasit ja suuri kiitos jos jaoit!

Opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa vuoden 2023 aikana.

Hei kaikille ja mukavaa pääsiäisen aikaa!

Jos et vielä viimeviikolla vastannut opinnäytetyötä varten tekemääni kyselyyn aineettomasta palkitsemisesta ja työmotivaatiosta tai tiedät jonkun, joka voisi olla kiinnostunut vastaamaan, tässä vielä kerran linkki:

<https://link.webpolsurveys.com/S/F535061EA4BD6156>

Kyselyyn on aikaa vastata 9.4.2023 klo 23.59 asti!

ISO KIITOS teille, jotka olette jo kyselyyn vastanneet.

Liite 3. Tunnusluvut kaikkien vastaajien mukaan

		Statistics					
		Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisen muotoja pohtiessasi niitä Työilmapiiri	Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisen muotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Työajan joustot, etätömahdollisuus	Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisen muotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Työn sisältö (esim. työtehtävät)	Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisen muotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Etenemis- ja kouluttautumist	Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisen muotoja pohtiessasi niitä Vaikuttamismahdollisuudet (työtahti, työtavat, työtehtävien järjestely, autonomia työssä yms.)	Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisen muotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Arvostus ja palaute
N	Valid	332	325	327	319	324	328
	Missing	3	10	8	16	11	7
Mean		4,53	4,13	4,25	3,94	4,22	4,32
Median		5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Mode		5	5	4	4	4	5
Range		4	4	4	4	4	3

Liite 4. Ristiintaulukointi aineettoman palkitsemismuodon ja iän mukaan

Ikä * Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemismuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Työilmapiiri Crosstabulation

		Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemismuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Työilmapiiri					
		En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä	Total	
Ikä	18-25-vuotta	Count	0	2	18	55	75
		% within Ikä	0,0%	2,7%	24,0%	73,3%	100,0%
		% of Total	0,0%	0,6%	5,4%	16,6%	22,6%
26-35-vuotta	Count	2	3	50	101	156	
	% within Ikä	1,3%	1,9%	32,1%	64,7%	100,0%	
	% of Total	0,6%	0,9%	15,1%	30,4%	47,0%	
36-45-vuotta	Count	0	4	18	26	48	
	% within Ikä	0,0%	8,3%	37,5%	54,2%	100,0%	
	% of Total	0,0%	1,2%	5,4%	7,8%	14,5%	
46-55-vuotta	Count	0	3	14	26	43	
	% within Ikä	0,0%	7,0%	32,6%	60,5%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,9%	4,2%	7,8%	13,0%	
56-65-vuotta	Count	0	2	5	3	10	
	% within Ikä	0,0%	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,6%	1,5%	0,9%	3,0%	
Total	Count	2	14	105	211	332	
	% within Ikä	0,6%	4,2%	31,6%	63,6%	100,0%	
	% of Total	0,6%	4,2%	31,6%	63,6%	100,0%	

Ikä * Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemismuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Työajan joustot, etätömahdollisuus Crosstabulation

		Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemismuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Työajan joustot, etätömahdollisuus					
		En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä	Total	
Ikä	18-25-vuotta	Count	0	10	43	19	72
		% within Ikä	0,0%	13,9%	59,7%	26,4%	100,0%
		% of Total	0,0%	3,1%	13,2%	5,8%	22,2%
26-35-vuotta	Count	2	29	50	72	153	
	% within Ikä	1,3%	19,0%	32,7%	47,1%	100,0%	
	% of Total	0,6%	8,9%	15,4%	22,2%	47,1%	
36-45-vuotta	Count	0	3	21	24	48	
	% within Ikä	0,0%	6,3%	43,8%	50,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,9%	6,5%	7,4%	14,8%	
46-55-vuotta	Count	0	4	22	17	43	
	% within Ikä	0,0%	9,3%	51,2%	39,5%	100,0%	
	% of Total	0,0%	1,2%	6,8%	5,2%	13,2%	
56-65-vuotta	Count	0	0	2	7	9	
	% within Ikä	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,0%	0,6%	2,2%	2,8%	
Total	Count	2	46	138	139	325	
	% within Ikä	0,6%	14,2%	42,5%	42,8%	100,0%	
	% of Total	0,6%	14,2%	42,5%	42,8%	100,0%	

Ikä * Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Työn sisältö (esim. työtehtävät) Crosstabulation

		Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Työn sisältö (esim. työtehtävät)					
		En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä	Total	
Ikä	18-25-vuotta	Count	0	5	38	33	76
		% within Ikä	0,0%	6,6%	50,0%	43,4%	100,0%
		% of Total	0,0%	1,5%	11,6%	10,1%	23,2%
26-35-vuotta	Count	3	8	79	64	154	
	% within Ikä	1,9%	5,2%	51,3%	41,6%	100,0%	
	% of Total	0,9%	2,4%	24,2%	19,6%	47,1%	
36-45-vuotta	Count	0	2	29	15	46	
	% within Ikä	0,0%	4,3%	63,0%	32,6%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,6%	8,9%	4,6%	14,1%	
46-55-vuotta	Count	0	2	26	13	41	
	% within Ikä	0,0%	4,9%	63,4%	31,7%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,6%	8,0%	4,0%	12,5%	
56-65-vuotta	Count	0	2	4	4	10	
	% within Ikä	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,6%	1,2%	1,2%	3,1%	
Total	Count	3	19	176	129	327	
	% within Ikä	0,9%	5,8%	53,8%	39,4%	100,0%	
	% of Total	0,9%	5,8%	53,8%	39,4%	100,0%	

Ikä * Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Etenemis- ja kouluttautumis-mahdollisuudet Crosstabulation

		Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Etenemis- ja kouluttautumis-mahdollisuudet					
		En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä	Total	
Ikä	18-25-vuotta	Count	1	13	35	23	72
		% within Ikä	1,4%	18,1%	48,6%	31,9%	100,0%
		% of Total	0,3%	4,1%	11,0%	7,2%	22,6%
26-35-vuotta	Count	3	22	74	50	149	
	% within Ikä	2,0%	14,8%	49,7%	33,6%	100,0%	
	% of Total	0,9%	6,9%	23,2%	15,7%	46,7%	
36-45-vuotta	Count	1	4	29	12	46	
	% within Ikä	2,2%	8,7%	63,0%	26,1%	100,0%	
	% of Total	0,3%	1,3%	9,1%	3,8%	14,4%	
46-55-vuotta	Count	0	9	26	7	42	
	% within Ikä	0,0%	21,4%	61,9%	16,7%	100,0%	
	% of Total	0,0%	2,8%	8,2%	2,2%	13,2%	
56-65-vuotta	Count	0	2	5	3	10	
	% within Ikä	0,0%	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,6%	1,6%	0,9%	3,1%	
Total	Count	5	50	169	95	319	
	% within Ikä	1,6%	15,7%	53,0%	29,8%	100,0%	
	% of Total	1,6%	15,7%	53,0%	29,8%	100,0%	

Ikä * Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Vaikuttamismahdollisuudet (työtahti, työtavat, työtehtävien järjestely, autonomia työssä yms.) Crosstabulation

			Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?: Vaikuttamismahdollisuudet (työtahti, työtavat, työtehtävien järjestely, autonomia työssä yms.)				
			En lainkaan tärkeänä	Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä	Total
Ikä	18-25-vuotta	Count	0	6	36	33	75
		% within Ikä	0,0%	8,0%	48,0%	44,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	1,9%	11,1%	10,2%	23,1%
26-35-vuotta	Count	2	16	76	56	150	
	% within Ikä	1,3%	10,7%	50,7%	37,3%	100,0%	
	% of Total	0,6%	4,9%	23,5%	17,3%	46,3%	
36-45-vuotta	Count	0	3	27	17	47	
	% within Ikä	0,0%	6,4%	57,4%	36,2%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,9%	8,3%	5,2%	14,5%	
46-55-vuotta	Count	0	0	25	17	42	
	% within Ikä	0,0%	0,0%	59,5%	40,5%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,0%	7,7%	5,2%	13,0%	
56-65-vuotta	Count	0	0	5	5	10	
	% within Ikä	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
	% of Total	0,0%	0,0%	1,5%	1,5%	3,1%	
Total	Count	2	25	169	128	324	
	% within Ikä	0,6%	7,7%	52,2%	39,5%	100,0%	
	% of Total	0,6%	7,7%	52,2%	39,5%	100,0%	

Ikä * Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?:Arvostus ja palaute Crosstabulation

			Kuinka tärkeänä pidät seuraavia aineettoman palkitsemisenmuotoja pohtiessasi niitä työmotivaatiosi kannalta?:Arvostus ja palaute			
			Jonkin verran tärkeänä	Tärkeänä	Erittäin tärkeänä	Total
Ikä	18-25-vuotta	Count	2	30	43	75
		% within Ikä	2,7%	40,0%	57,3%	100,0%
		% of Total	0,6%	9,1%	13,1%	22,9%
26-35-vuotta	Count	19	57	79	155	
	% within Ikä	12,3%	36,8%	51,0%	100,0%	
	% of Total	5,8%	17,4%	24,1%	47,3%	
36-45-vuotta	Count	6	14	26	46	
	% within Ikä	13,0%	30,4%	56,5%	100,0%	
	% of Total	1,8%	4,3%	7,9%	14,0%	
46-55-vuotta	Count	6	17	19	42	
	% within Ikä	14,3%	40,5%	45,2%	100,0%	
	% of Total	1,8%	5,2%	5,8%	12,8%	
56-65-vuotta	Count	1	4	5	10	
	% within Ikä	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%	
	% of Total	0,3%	1,2%	1,5%	3,0%	
Total	Count	34	122	172	328	
	% within Ikä	10,4%	37,2%	52,4%	100,0%	
	% of Total	10,4%	37,2%	52,4%	100,0%	