

Milla Kekäläinen

PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Milla Kekäläinen
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Milla Kekäläinen

Opinnäytetyön nimi: Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: esim. 32 + 1 liite

Opinnäytteen tarkoituksena oli tutkia palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon työntekijän näkökulmasta. Opinnäytteen toimeksiantajana toimi Barona Oy. Tavoitteena oli selvittää, koetaanko aineeton vai aineellinen palkitseminen motivoivammaksi ja millaista palkitsemisen tulisi olla.

Opinnäytteen tietoperustassa käsitellään palkitsemista ja sen eri tapoja, kuten aineetonta ja aineellista palkitsemista. Tietoperustassa käsitellään myös motivaatiota ja muutamia tunnettuja motivaatioteorioita sekä työmotivaatiota.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin suurimmaksi osaksi määrällistä tutkimusta, mutta myös laadullista tutkimusta. Aineistonkeruumenetelmänä oli kyselylomake, joka lähetettiin 65 työntekijälle. Kyselyllä pyrittiin selvittämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kysely toteutettiin anonyymisti.

Opinnäytteen tietoperustan ja tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että eri henkilöt motivoituvat eri palkitsemisen keinoista. Tämän tutkimuksen perusteella aineeton ja aineellinen palkitseminen koetaan yhtä tärkeänä motivaation kannalta. Tutkimuskyselystä saadut vastaukset ovat suoraan yhteydessä tietoperustaan.

Asiasanat: Palkitseminen, motivaatio, työmotivaatio, motivaatioteoriat

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration, HR & Management

Author: Milla Kekäläinen
Title of thesis: The impact of rewards on work motivation
Supervisor: Eija Svanberg
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024
Number of pages: e.g. 32 + 1 appendix

The purpose of this thesis was to examine the impact of rewards on employee motivation from the employee's perspective. Principal of the thesis was Barona Oy. The goal was to determine whether intangible or tangible rewarding are perceived as more motivating and what kind of rewards should be provided.

The theoretical framework of the thesis discusses rewards and its different forms such as intangible and tangible rewards. The theoretical framework also covers motivation, work motivation and a few well-known motivation theories.

The research methods of the thesis were quantitative and qualitative research. The data collection method was a questionnaire, and it was sent to 65 employees. The questionnaire aimed to gather responses to the research questions. The questionnaire was conducted anonymously.

Based on the theoretical framework and the research it can be concluded that different individuals are motivated by different forms of rewards. According to this study the main findings were that both tangible and intangible rewards are perceived as equally important for work motivation. The responses of the questionnaire are directly related to the theoretical framework of the thesis.

Keywords: Rewarding, motivation, work motivation, motivation theories

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantaja	6
1.2	Aiherajaus ja opinnäytetyön tavoitteet	7
2	PALKITSEMINEN	8
2.1	Aineeton palkitseminen	9
2.2	Aineellinen palkitseminen	10
2.3	Palkitsemisen tavoitteet	12
3	MOTIVAATIO	13
3.1	Työmotivaatio	13
3.1.1	Sisäinen motivaatio	14
3.1.2	Ulkoinen motivaatio	14
3.2	Motivaatioteoriat	15
3.2.1	Herzbergin kaksifaktoriteoria	15
3.2.2	Vroomin odotusarvoteoria	17
3.2.3	Locken päämääräteoria	17
3.2.4	Hackmanin ja Oldhamin teoria	17
3.3	Motivaation vaikutukset	18
4	TUTKIMUSMENETELMÄ	20
4.1	Aineiston hankinta	20
4.2	Tutkimuksen toteutus	20
5	TUTKIMUSTULOKSET	22
5.1	Työntekijöiden taustatiedot	22
5.2	Motivoiva palkitseminen	24
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
7	POHDINTA	29
	LÄHTEET	31
	LIITTEET	33

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon. Tavoitteena on tutkia ja selvittää, miten palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja minkälaista palkitsemisen tulisi olla työntekijän näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä selvitetään myös kokevatko toimeksiantajan yrityksen työntekijät aineettoman vai aineellisen palkitsemisen enemmän motivoivammaksi. Tutkimuskysymyksinä ovat ”Kumpi koetaan tällä hetkellä tärkeämpänä tekijänä työmotivaatioon, aineeton vai aineellinen palkitseminen?” ja ”Millaista palkitsemisen tulisi olla työmotivaation kannalta?”.

Työskentelen itse toimeksiantajalla ja palkitseminen on isossa osassa työssä, sillä kyseessä on myyntiala. Tämän vuoksi minua kiinnostaa palkitseminen aiheena ja millainen vaikutus sillä on työntekijän motivaatioon. Haluan myös selvittää, minkälaisessa roolissa aineettoman palkitsemisen tärkeys on alallamme.

1.1 Toimeksiantaja

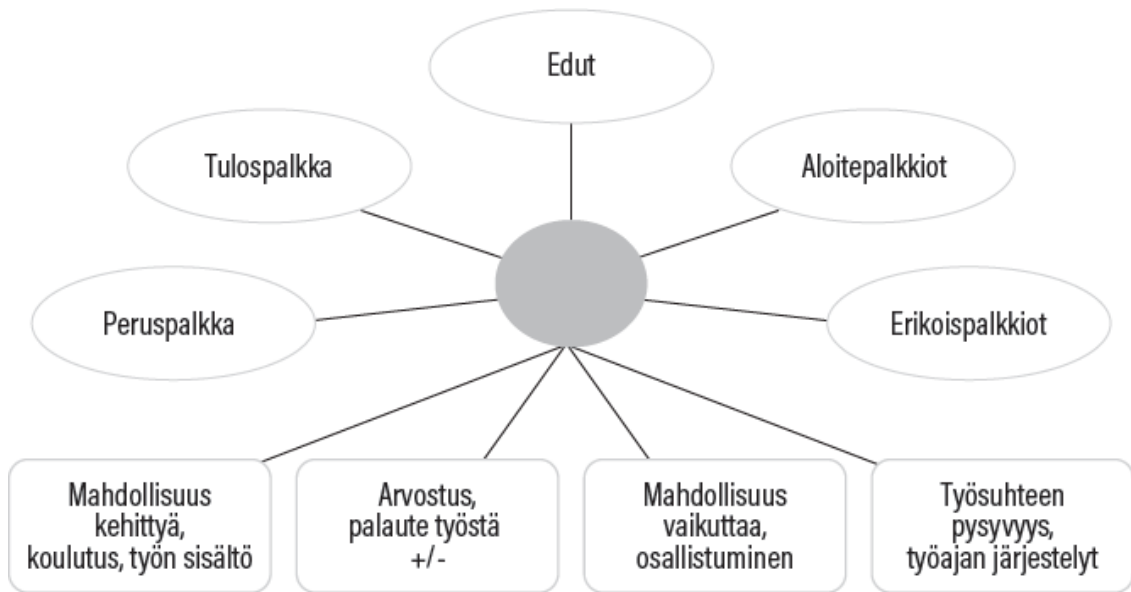
Toimeksiantajana toimii Barona Oy, joka on osa Bravedo konsernia. Yrityksen päätoimiala on henkilöstövuokraus. Osa asiakasyrityksistä on ulkoistanut palveluitaan Baronalle. Barona on laaja-alainen yritys, niin siksi rajasin toimeksiannon koskevan Baronan palvelukeskusta Oulussa. Palvelukeskus on toiminut Oulussa vuodesta 2018. Palvelukeskuksia on Suomen lisäksi myös Ruotsissa, Puolassa ja Espanjassa. Palvelukeskuksissa työskennellään useammalle eri asiakasyritykselle. Oulun toimipisteessä on kolme eri asiakasyritystä, joihin tämä opinnäytetyö rajataan. Asiakasyritykset pysyvät nimettöminä tässä tutkimuksessa. Henkilöstö toimii asiakasyritysten myynnillisessä kuluttaja-asiakaspalvelussa puhelimitse ja sähköisesti. Palvelukeskuksessa työskennellään Baronan toimitiloissa ja käytössä on Baronan laitteisto. Myös johtaminen ja hr-vastuu on Baronalla, johon ei asiakasyritykset vaikuta. Palvelukeskuksessa työsuhde on solmittu työntekijän ja Baronan välille. Nykyisiä palkitsemistapoja en käy läpi tässä opinnäytetyössä toimeksiantajan toiveesta.

1.2 Aiherajaus ja opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon työntekijän näkökulmasta, sekä kokevatko työntekijät tärkeämpänä aineettoman vai aineellisen palkitsemisen. Tavoitteena on myös selvittää, millaista palkitsemisen tulisi olla työmotivaation kannalta. Palkitseminen aiheena on hyvin laaja, joten rajasin aiheen käsittelemään vain työntekijöiden näkökulmaa palkitsemisesta. Liiketaloudellista näkökulmaa tässä tutkimuksessa ei ole huomioitu ollenkaan. Tavoitteenani on oppia lisää palkitsemisen eri keinoista, niiden vaikutuksista työntekijän motivaatioon ja miten eri ihmiset kokevat palkitsemisen tällä hetkellä yrityksessä. Tavoitteenani on myös, että toimeksiantaja hyötyy tästä opinnäytetyöstä ja siten pääsee hyödyntämään tätä omassa palkitsemisstrategiassaan. Pienen otannan vuoksi tämä tutkimus on soveltuva ainoastaan toimeksiantajan käyttöön.

2 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on suuri kokonaisuus, joka voidaan jakaa aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Palkitseminen on työnantajan vastine työntekijän työpanoksesta. Sitä voidaan pitää työnantajan ja työntekijänvaihtokauppana, jossa työntekijä antaa vaihdossa osaamisensa, työnsä sekä oman aikansa ja työnantaja antaa vaihdossa korvauksen ja erilaisia palkkioita. Palkitsemista pidetään myös johtamisvälineenä, jolla pyritään tukemaan organisaation menestystä sekä kannustamaan työntekijöitä. Sillä myös pyritään kannustamaan työntekijää parempiin työsuorituksiin, sitouttamaan yritykseen sekä lisäämään työntekijän motivaatiota. (Luoma ym. 2004, 34; Kauhanen, J. 2012. 108.) Tämä ei onnistu pelkällä rahalla, vaan vaatii tuekseen myös aineetonta palkitsemista, kuten arvostusta, palautetta ja mahdollisuutta vaikuttaa. Aineellinen ja aineeton palkitseminen vaikuttavat yksilön työmotivaatioon ja sitoutumiseen työpaikkaan. Organisaation onkin tärkeä ottaa huomioon sekä nykyisen että tulevan henkilöstön toiveet ja kehitysideat. Aineeton ja aineellinen palkitseminen yhdessä luovat palkitsemisen laajan kokonaisuuden. (Ylikorkala ym. 2018, 36, 41.) Usein palkitsemiseksi mielletään vain rahalliset kannustimet, vaikka todellisuudessa palkitseminen on myös paljon muuta. Palkitseminen on keskeinen osa-alue henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Kauhanen, J. 2012. 108.) Kokonaispalkitseminen on laaja kokonaisuus ja siinä voi käyttää omaa mielikuvitustaan, siksi se sopiikin kaikille organisaatioille riippumasta sen toimialasta tai koosta. Palkitseminen on hyvä suunnitella sekä viestinnän että johtamisen välineeksi. (Ylikorkala ym. 2018, 40.) ”Yritykselle ja esimiehelle palkitseminen on totuuden hetki, jolloin arvostus tai sen puuttuminen tulevat näkyviin. Miten arvostetaan ihmistä ja hänen työtään? Tosiasiassa noudatettavat arvot (actual values) ovat niitä, joiden mukaan toimitaan. Ovatko ne linjassa ääneen lausuttujen, virallisten arvojen (espoused values) ja tavoitteiden kanssa?” (Hakonen ym. 2014, 244.).



KUVIO 1. Kokonaispalkitseminen. (Ylikorkala ym. 2018, 36)

2.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen kattaa urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkiot pitää sisällään työntekijän kehittämismahdollisuudet ja urakehityksen. Sosiaaliset palkkiot käsittävät muun muassa kiitoksen, arvostuksen ja tunnustuksen. Työ itsessään voi olla palkitsevista, jos työntekijälle annetaan päätösvaltaa työn tekemiseen. (Kauhanen, J. 2012.)

Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt ovat yksi tärkeä aineettoman palkitsemisen muoto. Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa töihin pääsyä, mahdollisuudesta pidemmästä ja/tai varmemmasta työsuhteesta ja sovittamisesta työ- ja perhe-elämä yhteen. (Hakonen ym. 2014, 202.) ”Erään yrityksen rekrytointivalttina oli lapsi- ja perheystävällisyys. Pienten lasten vanhemmat tai mahdolliset tulevat sellaiset toivotettiin tervetulleeksi yritykseen, joka erilaisin joustavin työjärjestelyin pyrki sovittamaan yhteen asiantuntijatyötä ja perheiden elämää. Toimitusjohtaja tuumi, että pienten lasten vaihe perheessä on kuitenkin suhteellisen lyhyt aika verrattuna vanhempien koko työuraan. Tämä oli yksi syy, minkä vuoksi yritys onnistui rekrytoimaan hyvin alalla, jossa kilpailu osaajista oli kovaa. Henkilöstö myös sitoutui yritykseen ja viihtyi siellä hyvin.” (Hakonen ym. 2014, 202.).

Etätyö on myös yksi aineettoman palkitsemisen muodoista. Etätyö mahdollistaa paljon, sillä sitä voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Se myös tarjoaa laajemman mahdollisuuden työnteolle eri

elämäntilanteessa oleville ihmisille, joilla kotoa poistuminen työpaikalle tuo haasteita esimerkiksi liikuntavammaiset tai pienten lasten kanssa elävät. Etätööhön on monia eri syitä, miksi sitä tehdään, kyse voi olla pelkästä halusta tai sitten omat haasteelliset elämän tilanteet. Etätö ei tietenkään kaikille aloille ja työnkuvaan käy, eikä myöskään kaikille ihmisille. Varjopuolena siinä voi helposti jäädä työyhteisön ulkopuolelle. (Hakonen ym. 2014, 223–224.)

Esihenkilön rooli on isosti läsnä työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksissa sekä palautteen annossa ja arvostuksessa. Niillä tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen liittyviin asioihin, kuten omaan työtahtiin ja työmenetelmiin. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä on oikeasti mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyvissä asioissa, eikä sitä, että muodon vuoksi kysytään esimerkiksi mielipidettä johonkin asiaan. (Hakonen ym. 2014, 233.)

Aineeton palkitseminen voi olla myös loukkaavaa, todetaan hoitajien Tehy -lehdessä. On tärkeää suunnitella ja tehdä aineeton palkitseminen ammattitaidolla. Jotta aineeton palkitseminen kannustaa ja edistää työhyvinvointia, on käytännön asioiden oltava kunnossa. Näitä käytännön asioita ovat esimerkiksi kilpailukykyinen palkka, työolot, toimiva uramalli, työn joustava organisointi ja reilu johtaminen. Aitous, ajankohta, vilpittömyys ja henkilökohtaisuus ovat yksi aineettoman palkittamisen avaintekijöistä. (Holmberg 2021.)

Tärkeää aineetonta palkittamista on arvostus ja palaute. Kun työntekijä saa arvostusta, on työtulos parempaa ja enemmän aikaansaavaa. Arvostusta ja palautetta voi saada koko työyhteisöstä sekä esihenkilötasolta että kollegoilta. Esihenkilön arvostus työntekijää kohtaa näkyy muun muassa luottamuksena, huolehtimisena sekä rajojen ja sääntöjen noudattamisena. Kun esihenkilö on voittanut työntekijän luottamuksen, uskaltavat he tuoda ilmi omia ajatuksiaan ja ovat valmiita noudattamaan esihenkilön asettamia linjauksia. (Hakonen ym. 2014, 243.)

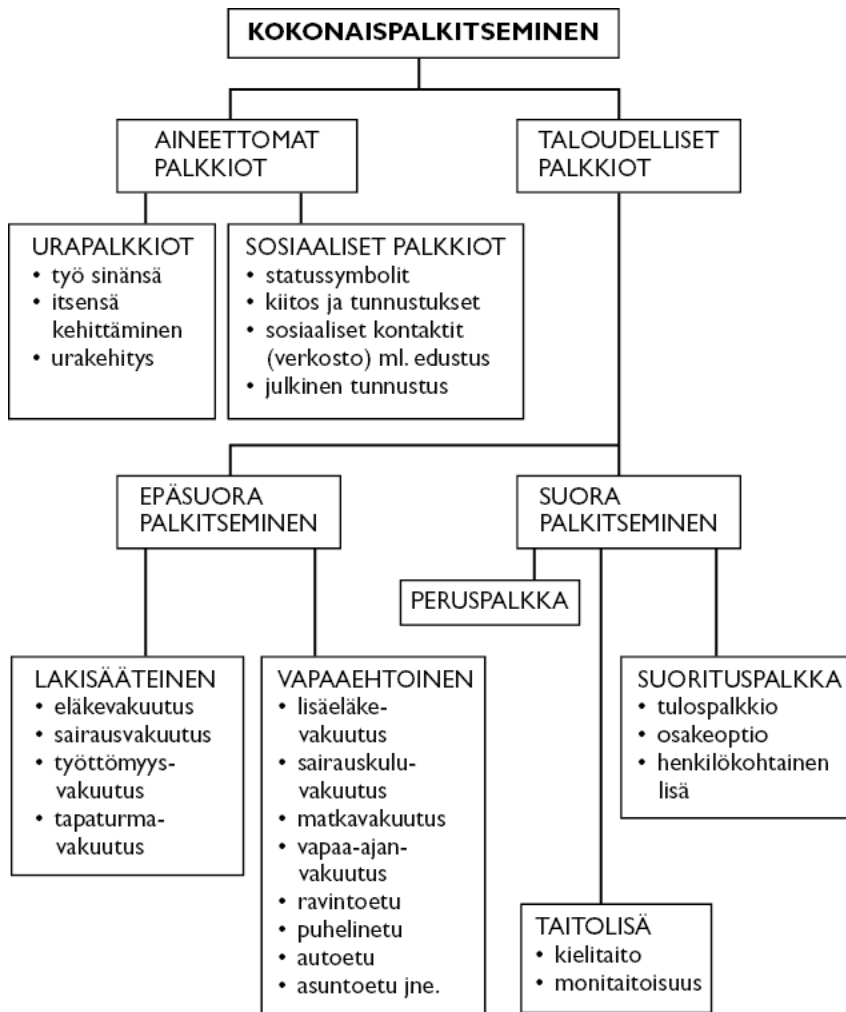
2.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen puolestaan pitää sisällään rahanarvoisen palkittamisen, jolla on taloudellinen arvo, kuten peruspalkka, bonukset ja erilaiset työsuhte-edut. Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen jaetaan suoriin palkittamiskeinoihin ja epäsuoriin palkittamiskeinoihin. Aineellisella

palkitsemisella organisaatio pyrkii muun muassa houkuttelemaan potentiaalisia työnhakijoita, sitouttamaan hyvät työntekijät, saada kilpailuetua, lisäämään tuottavuutta, tukemaan organisaation strategisia tavoitteita sekä vahvistamaan ja määrittelemään organisaation rakennetta. Nämä tukevat toisiaan. (Kauhanen, J. 2012. 116.)

Tehdystä työstä maksettua korvausta kutsutaan palkaksi. Työnantaja voi maksaa palkan rahana tai muuna rahallisena vastikkeena. Suomessa suurimmaksi osaksi minimipalkkaa määrittelee työehtosopimukset. Peruspalkka, tulospalkkiot, henkilökohtaiset lisät ja taitolisät ovat suoraa palkitsemista. Peruspalkan lisäksi työnantaja voi maksaa tulospalkkiota. Tulospalkitseminen on yleistä suurissa organisaatioissa, sillä tulospalkitsemisella organisaatio voi edesauttaa omaa tuottavuutensa. Tulospalkitsemisessa palkkiot ovat usein sidoksissa ennalta asetettuihin tavoitteisiin, joita useimmiten on 3–6. Tulospalkitsemisella täydennetään peruspalkkausta. (Kauhanen, J. 2012. 116; Kauhanen, J. 2015. 126.)

Epäsuoraa palkitsemista on esimerkiksi työsuhde-edut, kuten autoetu, puhelinetu, ateriaetu ja asuntoetu. Kyseiset edut ovat veronalaista tuloa, joista työnantajan on tehtävä ennakonpidätys. On myös olemassa verotonta epäsuoraa palkitsemista, jota työnantaja voi tarjota. Tällaisia ovat muun muassa lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminta, henkilöstöalennus organisaation tuotteista ja palveluista, huoltokonttoripalvelu, henkilöstölainat, vapaa-ajanviettomahdollisuus lomamökissä tai lomaosakehuoneessa, vapaa-ajan yms. lisävakutukset ja täydennyskoulutus. (Kauhanen, J. 2012. 119.)



KUVIO 2. Kokonaispalkitseminen. (Kauhanen, J. 2012. 110.)

2.3 Palkitsemisen tavoitteet

Kokonaispalkitsemisen tarkoituksena ja tavoitteena on, että organisaatio pääsee sen asetettuihin strategisiin tavoitteisiinsa. Aineellisella palkitsemisella voidaan houkutella potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea organisaation strategisia tavoitteita ja vahvistaa ja määritellä organisaation rakennetta. Palkitseminen hyödyttää sekä organisaatiota että työntekijää. Henkilöstön tunteminen on avainsana onnistuneessa ja toimivassa palkitsemisessa, jotta osataan palkita siten, että henkilöstö arvostaa. (Kauhanen, J. 2012. 116; Hakonen & Nylander 2015, 23, 39.)

3 MOTIVAATIO

Motivaatio ohjaa ihmisen yleistä toimintaa, aktiivisuutta, vireystilaa ja ahkeruutta. Motivaatio vaikuttaa ihmisen omien tavoitteiden saavuttamiseen. Se vaikuttaa elämänvalintoihin, kuten ammatinvalintaan, opiskeluun, työssä suoriutumiseen ja muihin elintapoihin. Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, kuitenkin sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaminen voi olla vaikeaa ja ne helposti sekoittuvat toisiinsa. Motivaatio vastaa kysymykseen, mikä asia taustalla saa ihmisen tekemään jotain tiettyä asiaa. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 25; Sinokki 2016, luku 4.)

3.1 Työmotivaatio

Työmotivaatioon vaikuttaa useampi eri tekijä. Keskeisimpinä vaikutustekijöinä ovat työ itsessään, erilaiset työn ominaisuudet, työympäristö ja työntekijän persoonallisuus sekä elämänvaihe. Työmotivaatio vaikuttaa tuottavuuteen, henkilöstön hyvinvointiin ja palvelun ja työn laatuun. Motivoitunut työntekijä yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön paremmin, keskittyy ja suoriutuu työtehtävästään keskimäärin paremmin ja laadukkaammin kuin vähemmän motivoituneet työntekijät. Työnantajan näkökulmasta pitää muistaa, että ihmiset ovat yksilöitä ja motivoituvat eri asioista. Henkilöstön työmotivaatio vaikuttaa erittäin suuresti koko organisaation toimivuuteen ja tuottavuuteen. Yleisesti ottaen motivoitunut työntekijä kokee työnsä mukavaksi ja puolestaan ilman motivoitumista työhönsä työntekijä kokee sen raskaana ja väsyttävänä. (Sinokki 2016, luku 4.)

Työntekijän motivaatioon organisaatiossa vaikuttaa myös yksilön persoonallisuus, elämänvaihe ja elämäkokemukset. (Sinokki 2016, luku 4.) Onkin tärkeää, että työnantaja tuntee eri henkilöiden ja ihmisryhmien motivaation. (Kauhanen, J. 2012. 113.) Työn haasteellisuus, saavutettavissa olevat palkkiot ja hyväksytyt tavoitteet ovat iso ja tärkeä osa työmotivaation kokonaisuutta. Negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä työmotivaatioon voivat olla muun muassa huono ilmapiiri, epäoikeudenmukaisuus ja kiusaaminen. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio vaikuttavat työmotivaatioon. Työmotivaation kesto vaihtelee paljon lyhyestä hetkellisestä motivoitumisesta pitkään vuosikausia tai elinikäiseen kestävään motivoitumiseen. Työmotivaatio koostuu muodosta, suunnasta, kehosta ja voimakkuudesta. (Sinokki 2016, luku 4.)

3.1.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tulee ihmisestä itsestään, sisäinen motivaatio ohjaa ihmisiä toimimaan nautinnon ilosta. Se liittyy useimmiten työn sisältöön, monipuolisuuteen, haastavuuteen ja mielekkyyteen. Sisäisessä motivaatiossa on kyse itsensä toteuttamisesta ja kehittämisestä. Työntekijän omat kiinnostuksen kohteet synnyttävät hänen sisäisen motivaationsa. Sisäinen motivaatio on yleensä pitkäkestoista, sillä sisäisesti motivoitunut haluaa kehittyä ja oppia uutta ilman odotusta ulkopuolisesta palkkiosta. (Sinokki 2016, luku 4.)

Sisäinen motivaatio koostuu neljästä eri keskeisestä tekijästä eli valinnanvapaudesta, pätevyydestä, mielekkyydestä ja edistymisestä. Valinnanvapaus on ihmisen mahdollisuutta käyttää omaa harkintaa työn suorittamisessa ja toteuttaa sitä itselleen mieleisellä tavalla. Pätevyys on työn ammattitaitoisesta suorittamisesta tulevaa ylpeyttä. Mielekkyys syntyy työntekijän pyrkimyksestä kohti arvokasta tavoitetta tai tärkeän laajasti merkityksellisen tehtävän suorittamista. Edistyminen on työntekijän tunne onnistumisesta, kun hän on etenemässä kohti asetettua tavoitettaan. (Sinokki 2016, luku 4.)

3.1.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen ei ole motivaation lähde, vaan syy tekemiseen on erotettuna itse tekemisestä. Ulkoinen motivaatio tulee ulkopuolelta, kuten toisesta henkilöstä tai organisaatiosta. Sen lähteenä toimii erilaiset palkkiot, rangaistukset, kannustukset, ylennykset ja osallistumismahdollisuudet. Yleensä työntekijät tekevät motivoituneesti töitä houkuttelevien palkkioiden saamiseksi. Organisaatio voi ulkoisten kannustimien ansiolla korostaa erilaisia tavoitteita ja ohjata työntekijöiden toimintaa haluamaansa suuntaan. Esimerkiksi työn tai tehtävän teko rahan kiilto silmissä on ulkoista motivaatiota. (Martela ym. 2015, 25; Sinokki 2016, luku 4.)

Usein ulkoiset palkkiot eivät ole pitkäkestoisia motivaation kannalta, vaan motivoivat hetkellisesti. Esimerkiksi palkka, kannustus, palaute, ulkopuolinen tuki, osallistumismahdollisuudet, yhteenkuuluvuus tai turvallisuudentunteen lisääntyminen ovat ulkoisen motivaation tekijöitä. (Sinokki 2016, luku 4.)

3.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita on kymmeniä erilaisia. Tässä opinnäytetyössä käydään läpi neljä eri Sinokin teoksessa mainittua motivaatioteoriaa, jotka ovat Herzbergin kaksifaktoriteoria, Vroomin odotusarvoteoria, Locken päämääräteoria sekä Hackmanin ja Oldhamin teoria. Näitä teorioita on käytetty paljon organisaatioissa. (Sinokki 2016, luku 4.)

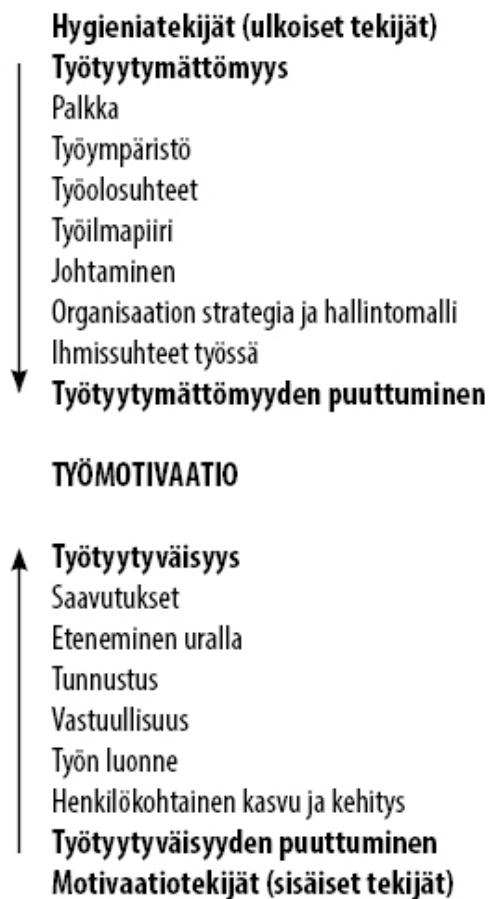
3.2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Yksi tunnetuimpia motivaatioteorioita on Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria eli motivaatio- ja hygienieateoria. Teoria sai syntynsä vuonna 1968. Teorian mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät ja työntekijän omat sisäiset tekijät. Ulkoiset tekijät ovat hygientehtekijöitä ja sisäiset tekijät puolestaan motivaatiotekijöitä. Hygienia- ja motivaatiotekijät ovat erillisiä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat vahvasti toisiinsa. (Sinokki 2016, luku 4.)

Työympäristö, palkka ja muut työntekoon vaikuttavat asiat ovat hygientehtekijöitä. Hygientehtekijöiden puute aiheuttaa huonovointisuutta ja motivaatiotekijöitä lisäämällä lisätään työhyvinvointia. (Sinokki 2016, luku 4.) ”Esimerkiksi raha on tämän teorian mukaan hygientehtekijä; sen puute aiheuttaa huonovointisuutta, mutta kun rahaa on riittävästi, ei ylimäärä enää lisää hyvinvointia. Vaikka palkka nostaa työtyytyväisyyttä hetkellisesti, palaa tyytyväisyys entiselle tasolle melko nopeasti.” (Sinokki 2016, luku 4.) Johtaminen, suhteet muihin työyhteisön jäseniin, työn organisointi, työilmapiiri ja työolot ovat yksiä hygientehtekijöitä. Nämä hygientehtekijät huonosti hoidettuina heikentävät työtyytyväisyyttä, kun taas puolestaan hyvin hoidettuina niillä ei suurta merkitystä ole Herzbergin teorian mukaan. Hygientehtekijät eivät riitä yksistään kertomaan ja arvioimaan työntekijän työtyytyväisyyttä tai työmotivaatiota, vaikka hygientehtekijät ovatkin perusta työtyytyväisyydelle. (Sinokki 2016, luku 4.)

Motivaatiotekijöitä ovat teorian mukaan muun muassa työssä eteneminen, saavutukset, tunnustus, työn luonne, vastuullisuus sekä henkilökohtainen kehittyminen ja edistyminen. Nämä tekijät hyvin hoidettuina vaikuttavat vahvasti työtyytyväisyyteen, mutta huonosti hoidettuina niillä ei suurta merkitystä työtyytyväisyyteen ole. Herzbergin mukaan esimerkiksi työn kierrätyksen ja rikastuttamisen avulla voidaan lisätä työntekijän motivaatiota. (Sinokki 2016, luku 4.)

Herzbergin teoriassa työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota mitataan asteikolla korkeasta työtyytyväisyydestä työtyytyväisyyden puuttumiseen. Työtyytymättömyyttä mitataan päinvastaisella asteikolla työtyytymättömyyden puuttumisesta suureen työtyytymättömyyteen. Asteikot eivät ole verrannollisia keskenään. Teorian perusteella tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden puuttuminen, sillä tyytymättömyyttä aiheuttavan tekijän poisto ei lisää tyytyväisyyttä vaan poistaa tyytymättömyyttä. (Sinokki 2016, luku 4.)



KUVIO 3. Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Sinokki 2016, luku 4.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria on saanut osakseen paljon kritiikkiä. Hänen käyttämänsä tutkimusmenetelmää on pidetty kyseenalaisena, myös kritiikkiä osakseen on saanut hänen karkea jaottelunsa jakamalla työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys kahdeksi täysin eri osiksi. (Sinokki 2016, luku 4.)

3.2.2 Vroomin odotusarvoteoria

Victor Vroomin odotusarvoteoria on julkaistu vuonna 1964. Teorian pohjana toimii työntekijän usko omiin kykyihinsä. Työntekijä motivoituu, kun tietää saavuttavansa palkkion suorittamastaan työtehtävästään, toki edellyttäen, että työntekijä itse kokee pystyvänsä kyseiseen työtehtävään. Avaintekijänä on siis usko omiin kykyihin ja onnistumisiin sekä hyvä palkkio. Työnantajan pohtiessa palkkiota, on hänen tarkkaan mietittävä, kokeeko työntekijä sen tarpeeksi motivoivaksi sekä onko sitä realistinen saavuttaa. Palkkio voi olla esimerkiksi taloudellinen korvaus tai ylennys työpaikalla. Palkkion saavuttaminen eli esimerkiksi suoriutuminen tietystä työtehtävästä ei saa olla liian vaikeaa, mutta ei myöskään liian helppoa. (Sinokki 2016, luku 4.)

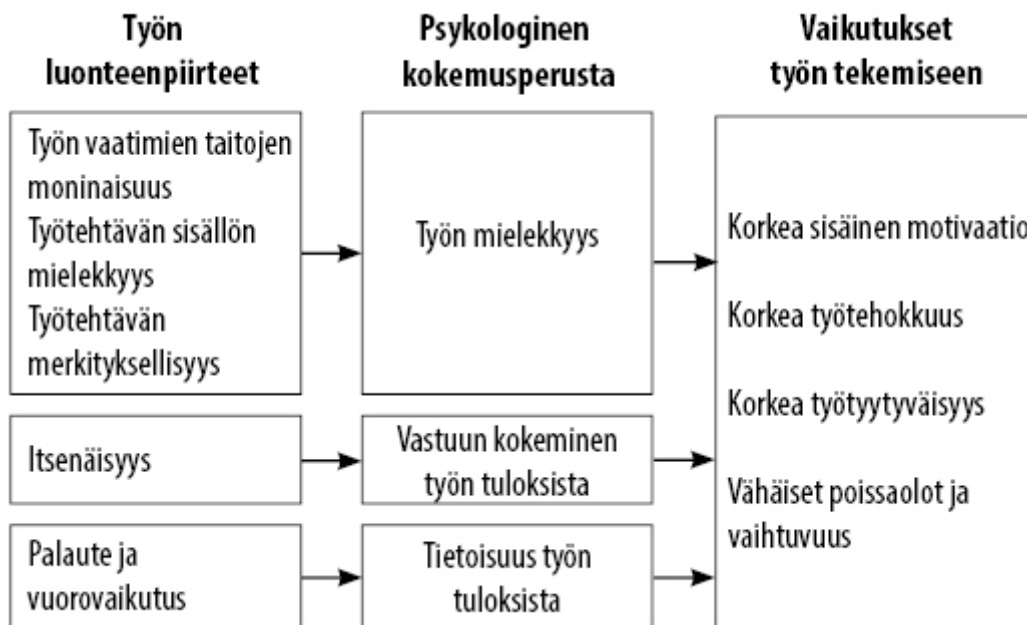
3.2.3 Locken päämääräteoria

Edwin A. Locken päämääräteoria on syntynyt Aristoteleen ajatuksesta, että tarkoitus aiheuttaa toiminnan. Tämän teorian mukaan selkeät tavoitteet ja tarkoituksenmukainen palaute motivoivat työntekijää. Tavoitteiden ollessa selkeät lisäävät ne sekä suoriutumista että työntekijän sitoutumista organisaatioon. Locken mukaan selkeät ja haastavat tavoitteet johtavat parempiin suorituksiin kuin vastaavasti epäselvät ja helpot. Locken teorian mukaan työnantajan tulee tavoitteiden asettamisessa huomioida viisi pääperiaatetta. Pääperiaatteet ovat tavoitteiden selkeys, tavoitteiden sopiva haasteellisuus, työntekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin, palaute ja liiallisen monimutkaisuuden välttäminen. (Sinokki 2016, luku 4.)

3.2.4 Hackmanin ja Oldhamin teoria

Greg Oldhamin ja Richard Hackmanin teoria perustuu työn ominaisuuksien vaikutuksesta työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen, poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Teorian mukaan työ koetaan motivoivaksi ja palkitsevaksi, kun yksilö tiedostaa tekevänsä hänelle merkityksellistä työtä laadukkaasti. Hackmanin ja Oldhamin teoreettisessa mallissa eritellään viisi eri tekijää. Ensimmäinen tekijä on työn vaatimien taitojen moninaisuus. Mielekäs työ eli toinen tekijä koostuu muun muassa työn vaativuudesta ja laajoista taidoista. Työn vaativuus ei kuitenkaan tarkoita, että työ saisi olla liian vaikeaa ja monimutkaista, mutta ei myöskään liian yksinkertaista. Työn

mielekkyyttä koostuu esimerkiksi luovista ja rutiiniomaisista työtehtävistä. Kolmas tekijä on työtehtävän merkityksellisyys. Työllä on oltava merkitystä organisaatiolle ja/tai muille henkilöille. Neljäs suuri tekijä on itsenäisen toiminnan mahdollisuus. Yksilöllä on tärkeää voida vaikuttaa omaan työhönsä, tavoitteisiin ja aikataulutukseen. Viides tekijä on palaute sekä vuorovaikutus muiden kanssa. On tärkeää saada sekä kehittävää että rakentavaa palautetta omasta työstänsä. Palaute ei aina vaadi sitä, että se tulee joltain muulta taholta, vaan monesti työntekijä itse saa palautteen työstä itsessään. (Sinokki 2016, luku 4.)



KUVIO 4. Hackmanin ja Oldhamin teoreettinen malli. (Sinokki 2016, luku 4.)

3.3 Motivaation vaikutukset

Oma asenne työtä kohtaan vaikuttaa suuresti omaan työmotivaatioon ja työn tulokseen. Jos siivoja on vahvasti motivoitunut ja hänellä vahva kutsumus työhönsä ja toimitusjohtaja ei nauti työstänsä, vaan pitää sitä surkeana, näkyy se molempien työmotivaatiossa ja työn tuloksessa. (Sinokki 2016, luku 4.) Työntekijä, joka on motivoitunut työhönsä, saa laadukkaampaa jälkeä, on oma-aloitteinen ja kantaa vastuunsa työstä, mikä voi heijastua positiivisesti organisaation imagoon. Näin ollen voidaan todeta työntekijöiden työmotivaation tukevan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (MCS Oy 2020)

On todettu, että ulkoinen ja sisäinen motivaatio vaikuttaa eri lailla hyvinvointiin. Ulkoisten päämäärien tavoittelu ei tutkitusti lisää hyvinvointia, mutta puolestaan sisäisellä motivaatiolla on positiivista vaikutusta hyvinvointiin, elämäntyytyväisyyteen ja positiivisiin tunteisiin. Työntekijä, joka on hyvin motivoitunut, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja siten työmotivaatio vaikuttaa työntekijän ahkeruuteen ja tehokkuuteen. Persoonallisuustekijöillä on vaikutus työmotivaatioon, tällaisia tekijöitä ovat muun muassa mielenkiinnon kohteet, erilaiset tarpeet ja asenteet työtä sekä itseään kohtaan. On vaikea motivoida työntekijää, joka ei ole kiinnostunut omasta työstään. (Sinokki 2016, luku 4.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Työ toteutetaan pääosin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta myös osittain laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Laadullista tutkimusta tehdessä on tärkeää ymmärtää, miksi tutkittava asia tai ilmiö on merkityksellinen tutkittavan näkökulmasta. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2021a; Vilka 2021, luku: laadullinen tutkimus.) Määrällinen tutkimus puolestaan keskittyy tutkimaan kohdetta tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää ihmisten kokemuksia ja käsityksiä sekä miten ne jakautuvat heidän kesken. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka paljon ja miten usein. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2021b; Vilka 2021, luku: määrällinen tutkimus.)

Toteutan toimeksiantajan työntekijöille kyselylomakkeen, jolla selvitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ”Kumpi koetaan tällä hetkellä tärkeämpänä tekijänä työmotivaatioon, aineeton vai aineellinen palkitseminen?” ja ”Millaista palkitsemisen tulisi olla työmotivaation kannalta?”.

4.1 Aineiston hankinta

Teetin Baronan Oulun palvelukeskuksen työntekijöille kyselylomakkeen, joka koostui monivalinnoista, väittämistä ja avoimista kysymyksistä. Kaikki kysymykset olivat pakollisia, eikä niihin voinut jättää vastaamatta, näin välttyttiin tyhjiltä vastauksilta. Esihenkilöille en laatinut kyselyä tai haastattelua, sillä opinnäytteen aihe on rajattu tutkimaan työntekijöiden näkökulmaa palkitsemiseen. Toteutin kyselylomakkeen Webropol -kyselyohjelmistolla ja lähetin kyselylomakkeet sähköpostitse. Kyselyyn vastaamiseen oli varattu aikaa reilu viikko ja kysely toteutettiin anonymisti. Kyselyllä pyrittiin selvittämään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Aloin suunnittelemaan ja toteuttamaan kyselyä maaliskuun alussa. Kysely valmistui maaliskuun lopussa. Lähetin kyselyn huhtikuun alussa ja vastausaikaa oli varattu 3.4.-12.4.2024. Sähköpostiin

lisäsin saatekirjeen, jossa kerroin mitä kysely koskee ja, että kysely on toteutettu anonymisti. Muistutusviestin lähetin vielä viimeisenä vastauspäivänä 12.4.2024. Kyselyyn vastattiin eniten kahtena ensimmäisenä päivänä ja viimeisenä päivänä muistutusviestin lähettämisen jälkeen. Vastaukset saatuani aloin niitä analysoimaan ja siihen olin varannut itselleni aikaa kaksi viikkoa. Kyselyn kysymykset perustuvat tämän opinnäytteen teoriaosuudessa käytyihin asioihin sekä omista kokemuksista palkitsemisesta ja niiden eri tavoista.

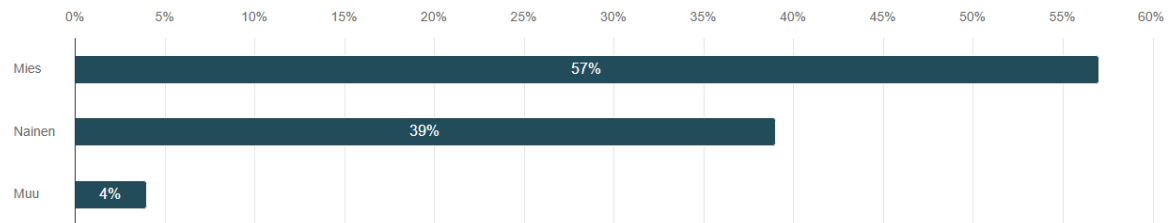
5 TUTKIMUSTULOKSET

Lähetin kyselyn 65 työntekijälle, joista 23 vastasi. Kyselyn vastausprosentti on 35% ja se jäi odotettua pienemmäksi. Siitä huolimatta, että vastausprosentti jäi pieneksi, saa siitä riittävästi tietoa tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysely on jaettu kahteen osaan, jotka käyn järjestyksessä alla läpi. Kysymykset esitetään siinä järjestyksessä, jossa ne ovat kyselyssä esitettykin.

5.1 Työntekijöiden taustatiedot

Sukupuolesi?

Vastaajien määrä: 23



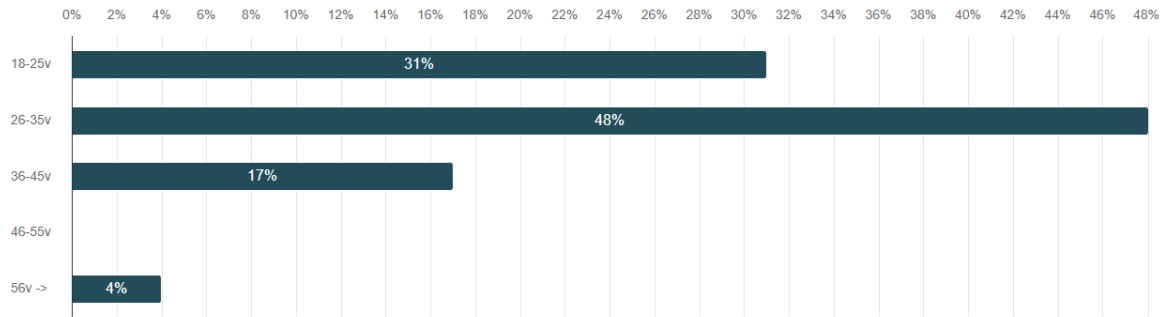
	n	Prosentti
Mies	13	56,5%
Nainen	9	39,1%
Muu	1	4,4%

KUVIO 5. Vastaajien sukupuoli

Ensimmäisenä kysymyksenä taustatiedoissa on työntekijän sukupuoli. Vastausvaihtoehtoina oli mies, nainen ja muu. Suurin osa vastaajista on miehiä eli 57%. Vastaajista 9 on naisia eli 39% ja loput 4% muun sukupuolisia.

Ikäsi?

Vastaajien määrä: 23



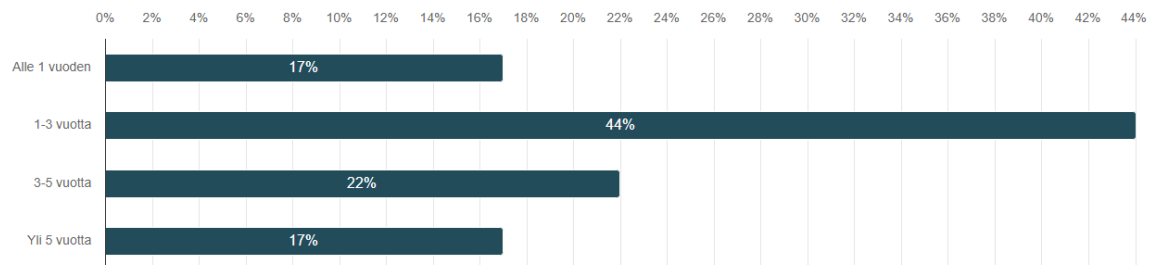
	n	Prosentti
18-25v	7	30,4%
26-35v	11	47,8%
36-45v	4	17,4%
46-55v	0	0,0%
56v ->	1	4,4%

KUVIO 6. Vastaajien ikä

Kuviossa 6 on esitetty vastaajien ikä. Suurin osa vastaajista on 26–35-vuotiaita. Heidän osuutensa on 48%. Toiseksi eniten eli 31% vastaajista kuuluu ikäluokkaan 18-25v. Vanhimmassa ikäluokassa vastanneita on 4%. Kuviosta käy ilmi, että vastaajia on monesta eri ikäluokasta.

Kauanko työsuhteesi on kestänyt Baronalla?

Vastaajien määrä: 23

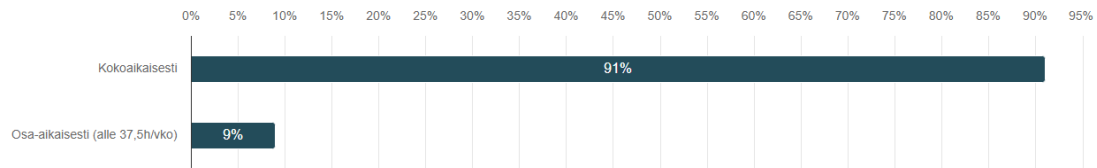


	n	Prosentti
Alle 1 vuoden	4	17,4%
1-3 vuotta	10	43,5%
3-5 vuotta	5	21,7%
Yli 5 vuotta	4	17,4%

KUVIO 7. Vastaajien työsuhteen kesto

44% vastaajista eli 10 henkilöä on työskennellyt 1-3 vuotta Baronalla. Yli 5 vuotta ja alle vuoden työskenteleviä vastaajia molempia on 17%. Kuvion 7 perusteella voidaan todeta, että työsuhteen kestot vaihtelevat, on pitkään talossa olleita ja vähemmän aikaa työskennelleitä.

Työskenteleminen
Vastaajien määrä: 23



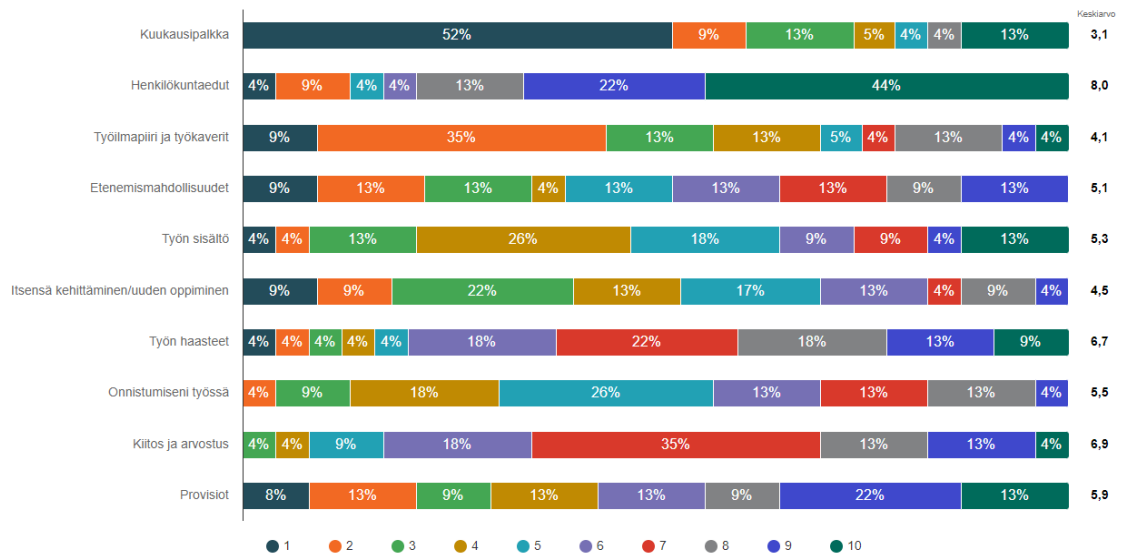
	n	Prosentti
Kokoaikaisesti	21	91,3%
Osa-aikaisesti (alle 37,5h/vko)	2	8,7%

KUVIO 8. Vastaajien työaika

Valtaosa eli 91% vastaajista työskentelee kokoaikaisesti eli 37,5h/vko. Loput työskentelevät osa-aikaisesti eli alle 37,5h/vko.

5.2 Motivoiva palkitseminen

Valitse tärkeysjärjestyksessä mikä sinua motivoi työssä eniten (1=eniten 10=vähiten)
Vastaajien määrä: 23

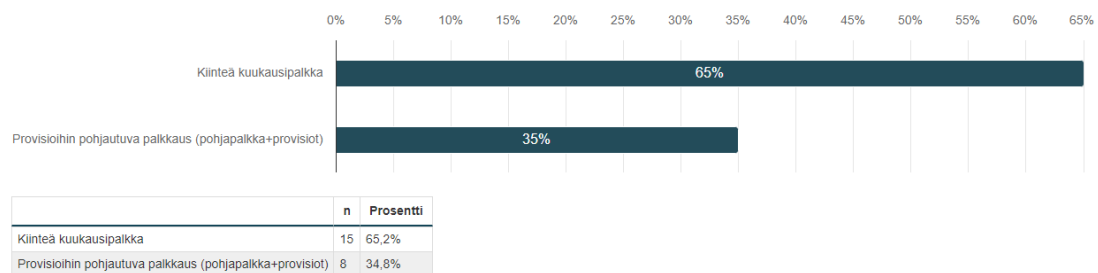


	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kuukausipalkka	52,2%	8,7%	13,0%	4,4%	4,4%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	13,0%
Henkilökuntaedut	4,4%	8,7%	0,0%	0,0%	4,4%	4,3%	0,0%	13,0%	21,7%	43,5%
Työilmapiiri ja työkaverit	8,7%	34,8%	13,0%	13,0%	4,4%	0,0%	4,4%	13,0%	4,4%	4,3%
Etenemismahdollisuudet	8,7%	13,1%	13,1%	4,4%	13,0%	13,0%	13,0%	8,7%	13,0%	0,0%
Työn sisältö	4,4%	4,4%	13,0%	26,1%	17,4%	8,7%	8,7%	0,0%	4,3%	13,0%
Itsensä kehittäminen/uuden oppiminen	8,7%	8,7%	21,7%	13,0%	17,4%	13,0%	4,4%	8,7%	4,4%	0,0%
Työn haasteet	4,4%	4,4%	4,4%	4,3%	4,3%	17,4%	21,7%	17,4%	13,0%	8,7%
Onnistumiseni työssä	0,0%	4,4%	8,7%	17,4%	26,1%	13,0%	13,0%	13,0%	4,4%	0,0%
Kiitos ja arvostus	0,0%	0,0%	4,4%	4,4%	8,7%	17,4%	34,8%	13,0%	13,0%	4,3%
Provisiot	8,7%	13,1%	8,7%	13,1%	0,0%	13,0%	0,0%	8,7%	21,7%	13,0%

KUVIO 9. Valitse tärkeysjärjestyksessä mikä sinua motivoi työssä eniten (1=eniten 10=vähiten)

Tässä kysymyksessä vastaajan tuli pohtia, mitkä asiat häntä eniten motivoi ja mitkä vähiten ja sen perusteella asettaa ne suuruusjärjestykseen 1–10. Luku 1 motivoi eniten ja luku 10 motivoi vähiten. Vastausten pohjalta vastaajia eniten motivoi kuukausipalkka, työilmapiiiri ja työkaverit sekä itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen. 52% vastaajista kokee kuukausipalkan motivoivan eniten. 35% vastaajista kokee työilmapiiirin ja työkavereiden motivoivan toiseksi eniten. Kolmanneksi eniten motivoi itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen, jonka 22% on kokenut kolmanneksi motivoivammaksi. Henkilökuntaedut motivoivat vähiten ja 44% vastaajista on sen laittanut viimeiseksi eli vähiten motivoivaksi.

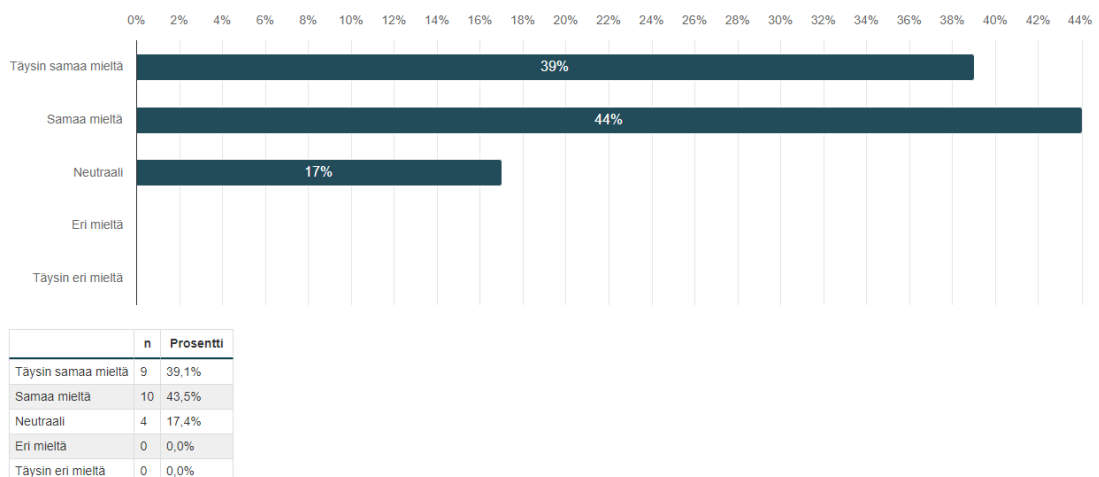
Kumpi sinua motivoi parempaan työsuoritukseen?
Vastaajien määrä: 23



KUVIO 10. Kumpi sinua motivoi parempaan työsuoritukseen?

Yli puolet eli 65% kokevat kiinteän kuukausipalkan motivoivammaksi kuin provisioiden pohjautuvan palkkauksen.

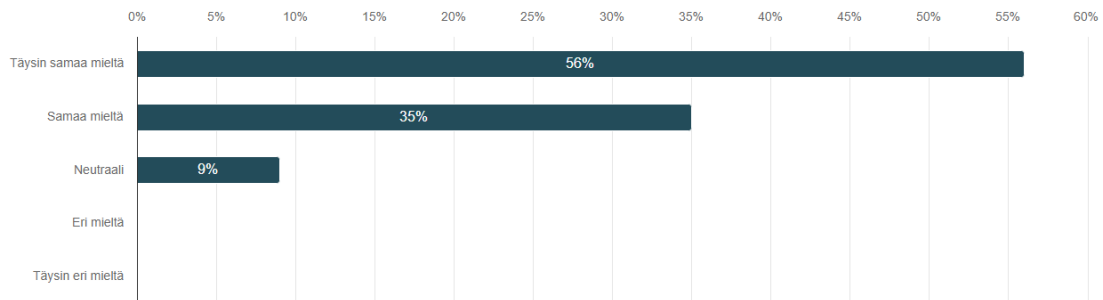
Esihenkilöltä saama palaute kannustaa parempiin työsuorituksiin
Vastaajien määrä: 23



KUVIO 11. Esihenkilöltä saama palaute kannustaa parempiin työsuorituksiin

Kuvion 11 kysymyksen vastausten perusteella esihenkilöltä saama palaute kannustaa parempiin työsuorituksiin. 39% vastaajista ovat täysin samaa mieltä ja 44% vastaajista samaa mieltä. 17% eli neljä vastaajaa kokevat asian neutraaliksi. Yksikään ei ollut täysin eri mieltä tai eri mieltä.

Esihenkilöltä saama kiitos ja arvostus on minulle tärkeää
Vastaajien määrä: 23

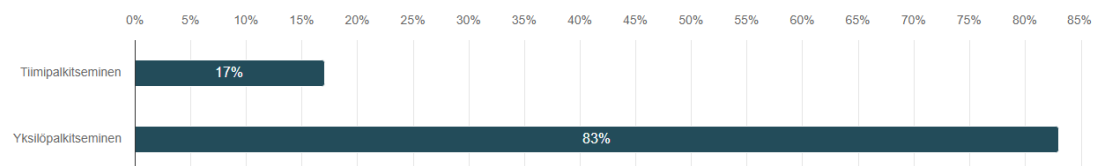


	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	13	56,5%
Samaa mieltä	8	34,8%
Neutraali	2	8,7%
Eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

KUVIO 12. Esihenkilöltä saama kiitos ja arvostus on minulle tärkeää

Kuviossa 12 käy ilmi esihenkilöltä saaman kiitoksen ja arvostuksen tärkeys. 91% vastaajista ovat joko täysin samaa mieltä tai samaa mieltä väitteen kanssa. 8,7% kokee sen neutraaliksi. Kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä tai eri mieltä.

Minua motivoi enemmän
Vastaajien määrä: 23



	n	Prosentti
Tiimipalkitseminen	4	17,4%
Yksilöpalkitseminen	19	82,6%

KUVIO 13. Minua motivoi enemmän

Viimeisessä monivalintakysymyksessä oli tarkoitus selvittää, onko tiimi- vai yksilöpalkitseminen motivoivampaa. Vastaajista 19 eli 83% mieltää yksilöpalkitsemisen motivoivampana. 17% vastaajista motivoituu enemmän, kun palkitseminen tapahtuu tiimitasolla.

Kyselyn kaksi viimeisintä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joista molemmat pakollisia. Kysymykset olivat ”Miten kehittäisit nykyistä palkitsemista?” ja ”Mihin olet tyytyväinen nykyisessä palkitsemisessä?”. Vastauksissa nykyisen palkitsemisen kehittämiseen toistui samoja asioita. 61% vastaajista koki, ettei tehdystä työstä ja onnistumisista makseta tarpeeksi eli aineellisen palkitsemisen osuus on suuri työmotivaation kannalta. Vastaajista 22% toivoi, että tehokkuuden perusteella maksettaisiin provisioita, mikä ohjaisi tehokkaampaan työotteeseen. Vastauksista nousi myös esiin toive, että asiakastyytyväisyyden perusteella voisi myös työntekijää palkita. Henkilöstöedut koetaan puutteelliseksi. Toisen avoimen kysymyksen vastauksissa myös toistui samoja asioita vastaajien kesken. Vastaajat ovat tyytyväisiä nykyisen aineellisen kannustinmallin selkeyteen sekä siihen, että provisioiden määrää on nostettu tuotekohtaisesti eli tuotteesta x maksetaan enemmän palkkiota kuin aiemmin. Alla lainattuna muutamia vastauksia avoimista kysymyksistä.

”Etenkin palkkiomallin uudistumisen jälkeen palkitseminen on selkeää.”

”Nykyinen Baronan malli on mielestäni uudistuksen jälkeen hyvä ja selkeä.”

”Työtehokkuuden palkitsemista lisää.”

”Hyvistä suorituksista pitäisi palkita työntekijöitä useammin esimerkiksi lahjakorteilla.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen kysymykset olivat “Kumpi koetaan tällä hetkellä tärkeämpänä tekijänä työmotivaatioon, aineeton vai aineellinen palkitseminen?” ja “Millaista palkitsemisen tulisi olla työmotivaation kannalta?” ja niihin oli määrä saada vastaus työntekijöille teetetyt kyselylomakkeen perusteella.

Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että ihmiset motivoituvat eri asioista, mikä tukee myös tutkimuksen tietoperustaa. Monivalintakysymyksissä ja väittämissä painottui aineettoman palkitsemisen tärkeys, kun taas avoimissa kysymyksissä koskien palkitsemista painottui aineellisen palkitsemisen merkitys. Toki palkitseminen käsitteenä mielletään lähtökohtaisesti rahalliseksi eduksi, kuten tietoperustassakin mainittiin. Kyselyn vastausten perusteella sekä aineeton että aineellinen palkitseminen koetaan tärkeäksi työmotivaation kannalta. Aineeton ja aineellinen palkitseminen koettiin yhtä tärkeinä. Aineeton ja aineellinen palkitseminen eivät pois sulje toisiaan vaan päinvastoin. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida suoraan tulkita, onko aineeton vai aineellinen palkitseminen tärkeämpää.

Palkitsemisen tulee olla sekä aineetonta että aineellista, jotta palkitsemisen kokonaisuus on toimiva ja motivoiva. On tärkeää, että esihenkilö antaa palautetta, niin kehittävää kuin positiivista ja näyttää arvostuksensa työntekijää kohtaan. Onnistunut aineellinen palkitseminen on lähtökohtaisesti yksilötasolla palkitsemista ja palkitseminen tiimeittäin toimii hyvänä lisänä. Kannustinmallin tulee olla selkeä ja palkitsemisen monipuolista.

7 POHDINTA

Kyselyn vastaukset vastasivat pitkälti sitä, mitä olin itse jo etukäteen pohtinut eli molemmilla sekä aineellisella että aineettomalla palkitsemisella on suuri painoarvo. Olin kuitenkin varautunut, että aineellisella palkitsemisella on suurempi merkitys, koska työmme perustuu aineelliseen palkitsemiseen. Yllättävää oli, että 65% koki kiinteän kuukausipalkan motivoivammaksi kuin provisioihin pohjautuvan palkkauksen. Vastausvalintaan varmasti vaikuttaa provisioiden suuruus ja kannustinmalli, ovatko ne samassa linjassa tehdyn työn ja onnistumisten kanssa?

Vastausprosentti jäi yllättävän heikoksi muistutusviestistä huolimatta. Ennen tätä kyselyä työntekijät vastasivat toimeksiantajan henkilöstökyselyyn, jolla voi olla heikentävä vaikutus tämän kyselyn vastausprosenttiin. En usko, että kyselyyn olisi tullut enemmän vastauksia, jos se olisi ollut pidempään auki, sillä suurin osa vastauksista tuli heti kyselyn lähettämisen jälkeen ja viimeisenä päivänä.

Kyselyssä suurin osa oli valinnut henkilökuntaetujen motivoivan vähiten, mutta avoimissa kysymyksissä niitä toivottiin olevan enemmän. Henkilökuntaetujen tärkeys kyselyn perusteella on hieman ristiriidassa. Mikäli henkilökuntaedut olisivat isommassa roolissa palkitsemista, lisääisivätkö ne työmotivaatiota? Niiden vähäinen osuus ei kuitenkaan vaikuta huomattavasti työmotivaatioon. Mielestäni tämä sopii Herzbergin kaksifaktoriteoriaan eli niukat henkilökuntaedut eivät vähennä huomattavasti työmotivaatiota, mutta jos niitä tarjottaisiin enemmän, nostaisi se puolestaan työmotivaatiota.

Kyselyssä nousi eräässä vastauksessa esiin, että asiakastytyväisyydestä voitaisiin palkita. Mielestäni se olisi hyvä olla yksi palkitsemisen mittareista, sillä asiakastytyväisyydellä on suuri vaikutus organisaation liiketoimintaan. Voidaan olettaa, että tyytyväinen asiakas palaa todennäköisimmin takaisin kuin epätyytyväinen asiakas. Näin ollen tyytyväinen asiakas nostattaa yrityksen arvoa.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli, että toimeksiantaja hyötyy tästä. Tutkimuksesta oli hyötyä toimeksiantajalle ja tätä tutkimusta aiotaan hyödyntää palkitsemisessa. Ristiintaulukoinnin mahdollisuutta ei tässä tutkimuksessa ollut, sillä huomasi asian vasta tuloksien analysoimisessa. Ristiintaulukointi helpottaisi vastausten vertailua keskenään ja voisi analysoida onko eri taustatekijöillä vaikutusta vastaustuloksiin.

Tutkimusta tehdessä vahvistui ajatus siitä, miten iso kokonaisuus palkitseminen on ja miten paljon pitää eri asioita ottaa huomioon. Kyselylomakkeen teko paljastui odotettua haasteellisemmaksi, sillä piti osata miettiä kysymysten asetelut oikein ja pitää mielessä, miten saan tehtyä lyhyen, mutta kattavan kyselyn. Jos kysely on liian pitkä, niin se nostaa kynnyistä vastata siihen.

LÄHTEET

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

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Holmberg, Jan 12.8.2021. Hoitajien aineeton palkitseminen voi jopa loukata. Tehy-lehti. Hakupäivä 24.3.2024. <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/mainio/hoitajien-aineeton-palkitseminen-voi-jopa-loukata>.

Jyväskylän yliopisto Koppa 2021a. Laadullinen tutkimus. Hakupäivä 25.3.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Jyväskylän yliopisto Koppa 2021b. Määrällinen tutkimus. Hakupäivä 25.3.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Talentum Media. Hakupäivä 25.3.2024. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kaupakamari. Hakupäivä 23.3.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Luoma, Kirsi, Troberg, Eliisa, Kaajas, Sani, Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta: osamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Pro. Hakupäivä 25.3.2024. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

MCS Oy 19.10.2020. Työmotivaation säilyttäminen ja parantaminen. Hakupäivä 24.3.2024.
<https://mcs.fi/tyomotivaation-sailyttaminen-ja-parantaminen/>.


Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma. Hakupäivä 21.2.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS kustannus 2021. Hakupäivä 22.4.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy. Hakupäivä 21.2.2024. Alma Talent verkkokirjalyly. Vaatii käyttöoikeuden.



Palkitseminen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Sukupuolesi? *

- Mies
- Nainen
- Muu

2. Ikäsi? *

- 18-25v
- 26-35v
- 36-45v
- 46-55v
- 56v ->

3. Kauanko työsuhteesi on kestänyt Baronalla? *


- Alle 1 vuoden
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

4. Työskentelen *

- Kokoaikaisesti
- Osa-aikaisesti (alle 37,5h/vko)

Seuraava

Palkitseminen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

5. Valitse tärkeysjärjestyksessä mikä sinua motivoi työssä eniten (1=eniten 10=vähiten) *

Kuukausipalkka	Valitse ▼
Henkilökuntaedut	Valitse ▼
Työilmapiiri ja työkaverit	Valitse ▼
Etenemismahdollisuudet	Valitse ▼
Työn sisältö	Valitse ▼
Itsensä kehittäminen/uuden oppiminen	Valitse ▼
Työn haasteet	Valitse ▼
Onnistumiseni työssä	Valitse ▼
Kiitos ja arvostus	Valitse ▼
Provisiot	Valitse ▼

6. Kumpi sinua motivoi parempaan työsuoritukseen? *

- Kiinteä kuukausipalkka
- Provisioihin pohjautuva palkkaus (pohjapalkka+provisiot)

7. Esihenkilöltä saama palaute kannustaa parempiin työsuorituksiin *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Neutraali
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Esihenkilöltä saama kiitos ja arvostus on minulle tärkeää *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Neutraali
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä


9. Minua motivoi enemmän *

- Tiimipalkitseminen
- Yksilöpalkitseminen

Edellinen

Seuraava

Palkitseminen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

10. Miten kehittäisit nykyistä palkitsemista? *

11. Mihin olet tyytyväinen nykyisessä palkitsemisessä? *

Edellinen

Lähetä