



Janne Ahola

# Kokonaispalkitseminen ja työmotivaatio

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä(t): Janne Ahola  
Otsikko: Kokonaispalkitseminen ja työmotivaatio  
Sivumäärä: 41 sivua + 1 liite  
Aika: Lokakuu 2024

Tutkinto: Tradenomi  
Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Suuntautumisvaihtoehto: Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen  
Ohjaaja(t): Yliopettaja Anne Perkiö

---

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten erilaiset palkitsemisen keinot lisäävät työmotivaatiota. Opinnäytetyössä tarkasteltiin erilaisten palkitsemisen keinojen vaikutusta kyselyyn vastanneiden työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä. Opinnäytetyön viitekehys muodostuu kokonaispalkitsemisesta ja työmotivaatiosta. Opinnäytetyössä keskeisiä aiheita on kokonaispalkitseminen ja työmotivaatio. Aiheiden pohjalta laadittu tutkimuskysely. Tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Aineiston keräämiseen käytetty e-lomaketta, jossa on ennalta määritettyjä asteikkokysymyksiä. Vastaajat vastasivat kysymyksiin asteikolla 1–5.

Avainsanat: Kokonaispalkitseminen, Työmotivaatio

## Abstract

Author(s): Janne Ahola  
Title: Total rewards and work motivation  
Number of Pages: 4 pages + 1 appendices  
Date: October 2024  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Program: Economics and Business Administration  
Specialisation option: Leadership and workplace development  
Instructor(s): Anne Perkiö, Senior Lecturer

---

This thesis is a research-based thesis. The objective of the thesis was to investigate whether different reward methods increase work motivation. The purpose of the thesis was to examine the impact of various reward methods on work motivation as perceived by the survey respondents. The theoretical framework of the thesis consists of total rewards and work motivation. The focus was on reward models and motivation related to the topic. Based on the selected themes, a research survey was developed. The research method is quantitative. Data collection was carried out using an e-form containing pre-defined scale questions. The respondents answered the questions on a scale of 1 to 5.

Keywords: Total rewards, Work motivation

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Tutkimusmenetelmä	2
1.3	Tavoite ja rajaukset	2
1.4	Viitekehys ja keskeisimmät käsitteet	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Kokonaispalkitseminen	5
2.1	Kokonaispalkitsemisen prosessi	6
2.2	Palkitsemisen nelikenttä	7
3	Aineetonpalkitseminen ja sen keinot	10
3.1	Työympäristö	10
3.2	Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä	11
3.3	Osallistumismahdollisuudet	12
3.4	Palaute työstä	12
4	Aineellinen palkitseminen ja sen keinot	13
4.1	Peruspalkkaus	13
4.2	Pitkän aikavälin kannustimet	14
4.3	Henkilöstöedut	14
5	Työmotivaatio	15
6	Kyselyyn vastanneiden kokemuksia eri palkitsemiskeinojen vaikutuksesta työmotivaatioon	18
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	18
6.2	Tutkimuksen toteutus ja tavoite	19
6.3	Tutkimustulosten sisältö	19
7	Johtopäätökset	28
7.1	Prosessin kulku	29
	Lähteet	31
	Liitteet	

## Liite 1. Kysely

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyöni keskittyy kokonaispalkitsemisen eri muotoihin sekä työmotivaatioon. Opinnäytetyössä on tehty kvantitatiivinen tutkimus ja se suoritettu kyselylomakkeen avulla. Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Opinnäytetyössä tehdyn kvantitatiivinen tutkimuksen avulla selvitetty vastaajien kokemuksia miten erilaiset palkitsemisen keinot lisäävät työmotivaatiota.

Kokonaispalkitseminen kattaa kaikki ne tavat, joilla organisaatio palkitsee työntekijän tai henkilöstöryhmän heidän osaamisestaan, työajastaan, sitoutumisestaan ja työpanoksestaan. Jokainen organisaatio määrittelee itse, mitkä tekijät sen kokonaispalkitsemiseen kuuluu, ja palkka sivukuluineen on tässä kokonaisuudessa keskeisellä sijalla. (Ylikorkala & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 11).

Kun halutaan ymmärtää, miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla työssään, keskitytään heidän toimintansa taustalla oleviin motiiveihin. Nämä erilaiset motiivit, eli toiminnan taustalla vaikuttavat syyt, muodostavat kokonaisuudessaan ihmisen motivaation. Motivaatio on voima, joka saa yksilön toimimaan. Se vastaa esimerkiksi kysymykseen: mistä kumpuaa voima, joka saa ihmisen nousemaan aamulla ja suuntaamaan töihin tai opiskelemaan, vaikka väsyneenä nukkuminen tuntuisi houkuttelevammalta? (Hakonen & Nylander 2015, 135.)

Useimmilla työpaikoilla palkitsemisen tavoitteena on kannustaa henkilöstöä tehokkaampaan työskentelyyn tai keskittymään työnantajan toivomiin asioihin. Aina tässä ei kuitenkaan onnistuta. Siksi on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon, jotta työpaikalla voidaan luoda ja hyödyntää toimivia palkitsemismalleja. (Hakonen ym. 2015, 135.)

Palkitseminen on olennainen osa useimmilla työpaikoilla. Sen tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä työskentelemään tehokkaammin ja ylläpitämään heidän

motivaatiotaan. Aiheessa kiehtoo erityisesti se, miten työntekijöitä voidaan moti-voida työssään ja miten motivaatiota voidaan ylläpitää. Siksi päätin valita tämän aiheen opinnäytetyötäni varten.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on määrällinen-, eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia kuvataan ja käsitellään numeroin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia asioita ovat tiedonessittäminen numeraalisesti ja iso vastaajamäärä. Tietoa myös strukturoidaan ja mitataan. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulisi olla objektiivinen eli tekijästä riippumaton. Tutkimusaineiston on myös oltava riittävän suuri, jotta tulos olisi mahdollisimman luotettava. (KvantiMOTV 2008).

Opinnäytetyössä olevan kyselyn perusjoukkona ovat nuoret työssä käyvät henkilöt, joiden ikä on 20–36 vuotta. Kaikille kyselyyn osallistuneille lähetettiin samanlainen kyselylomake. Kyselylomakkeessa on aluksi kyselyyn vastanneiden perustietoja ja niiden lisäksi arvoasteikkokysymyksiä sekä-, erilaisia monivalintakysymyksiä. Kyselystä saadun aineiston analysoinnissa käytetään graafisia kuvioita tulosten havainnollistamisen helpottamiseksi. Ristiintaulukointia käytetään selvittämään eri muuttujien, kuten iän ja sukupuolen jakautumista ja niiden välisiä eroavaisuuksia ja riippuvuuksia.

## 1.3 Tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää 20–36 vuotta täyttäneiden työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä siitä, kuinka eri kokonaispalkitsemisen keinot lisäävät heidän työmotivaatiansa.

Opinnäytetyön kysely rajattu koskemaan 20–36 vuotta täyttäneitä työssäkäyviä aikuisia. Kontaktien avulla he ovat kaikista parhaiten tavoiteltavissa.

Harkinnanvarainen näyte kyselyssä on 109 vastaajaa. Vastaaja määrä ei ole liian laaja ja näin saadaan mahdollisimman todenmukaisia tutkimustuloksia.

#### 1.4 Viitekehys ja keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyöni viitekehys koostuu kokonaispalkitsemisen, motivaation ja työmotivaation eri osa-alueista. Viitekehyksessä esitellään kokonaispalkitsemiseen ja erilaisiin tapoihin ja keinoihin toteuttaa sitä, sekä motivaatioon ja tarkemmin sen jälkeen työmotivaatioon. Koska motivaatiosta ja palkitsemisesta on useita malleja olemassa, niin opinnäytetyössä esitellään niistä kaksi. Seuraavaksi käsitteilyssä opinnäytetyön kannalta tärkeitä käsitteitä, joiden ymmärtäminen on opinnäytetyötäni lukevalle välttämätöntä.

**Kokonaispalkitseminen** kattaa kaiken aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, jonka organisaatio tarjoaa työntekijälle tai henkilöstöryhmälle vastineeksi heidän osaamiselleen, ajalleen, sitoutumiselle ja työpanokselleen. Kokonaispalkitseminen heijastaa vaihtosuhdetta työnantajan ja työntekijän välillä. Se on myös johtamisen väline. Organisaatio itse määrittää palkitsemisen kokonaisuudesta, ja palkka sivukuluineen muodostaa merkittävän osan tästä kokonaisuudesta. (Ylikorkala ym. 2018, 11).

**Aineeton palkitseminen.** Johto tekee päätöksiä muustakin kuin rahallisesta palkitsemisesta. Johto päättää työsuhteiden jatkuvuudesta, työtehtävien sisällöstä, työntekijöiden toiveiden huomioimisesta sekä urakehityksestä ja etenemismahdollisuuksista. Esimiehen antama palaute ja tunnustus ovat arvokkaita työntekijälle eivätkä vaadi taloudellisia resursseja. Samoin johdon osoittama tuki ja arvostus voivat merkitä paljon työntekijälle. Työaikojen ja lomien joustavat järjestelyt ovat monelle tärkeitä, sillä ne auttavat tasapainottamaan työn ja muun elämän. Kaikki nämä kuuluvat aineettoman palkitsemisen piiriin ja muodostavat

tärkeän osan siitä, mitä organisaatio tarjoaa työntekijöilleen. (Ylikorkala ym. 2018, 11).

**Aineellinen palkitseminen.** Taloudellinen palkitseminen on luonnollisesti keskeinen osa työn tekemistä. Ensisijainen korvaus työstä on palkka ja se maksetaan työntekijälle tehdystä työstä. Palkan määrä ja sen jakautumistapa voivat kuitenkin vaihdella. Palkkausmuodoista ehdottomasti yleisin on aikapalkka. Yleensä työntekijöille maksetaan tuntipalkkaa ja toimihenkilöille kuukausipalkkaa. Tämä käytäntö juontaa juurensa teollistumisen alkua ajoista, noin 150 vuoden takaa. Tosin jotkut edistyksellisimmät teollisuustyönantajat ovat myös siirtyneet kuukausipalkkaukseen. (Kauhanen 2015, 126.)

**Motivaatio.** Kun halutaan ymmärtää, miksi ihminen toimii työssään tietyllä tavalla, tarkastellaan hänen toimintansa taustalla olevia motiiveja. Nämä erilaiset syyt ja vaikuttimet muodostavat ihmisen motivaation. Kyse on siis voimasta, joka saa ihmisen toimimaan. (Hakonen ym. 2015, 135.)

**Työmotivaatio** on tila, joka herättää työhön liittyvän toiminnan ja vaikuttaa sen suuntaan, muotoon ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. (Hakonen ym. 2015, 136.)

**Motivaatioteorioiden** mukaan ihmiset motivoituvat palkkioista, jotka voivat olla joko sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäinen motivaatio syntyy, kun työntekijä saa tyytyväisyyttä työstä ja sen aikaansaannoksista. Työntekijä, jolla on vahva sisäinen motivaatio, saa suurta tyytyväisyyttä omista saavutuksista ja kokee ylpeyttä niistä ilman erillistä tunnustusta. Sisäinen motivaatio liittyy tiiviisti ihmisen tarpeeseen toteuttaa itseään ja kehittää omia taitojaan. (Viitala 2014.)

Ulkoinen motivaatio syntyy, kun henkilö pyrkii saavuttamaan ulkoisia palkkioita. Ulkoiset palkkiot voivat olla erilaisia, kuten palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, turvallisuutta tai arvostusta. Palkkiot ovat työntekijän ulkopuolella, ja niiden saaminen vaatii ponnistelua. Mitä houkuttelevampi palkkio on, sitä motivoituneemmin niiden saavuttamiseksi tehdään työtä. (Viitala 2014.)

## 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa esitellään katsaus kokonaispalkitsemisesta sekä sen aineettomiin että aineellisiin näkökohtiin ja niiden erilaisiin toteutusmuotoihin. Aineettoman ja aineellisen palkitsemisen osalta käyn läpi niiden erilaisia toteutus-tapoja.

Kokonaispalkitsemisen käsittelyn jälkeen siirrytään käsittelemään motivaatiota ja erityisesti työmotivaatiota. Ensin perehdytään motivaatioon käsitteenä ja sen erilaisiin motivaatioteorioihin, jotta voidaan paremmin ymmärtää myöhemmässä vaiheessa käsiteltävää työmotivaatiota. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös motivaation mittaamista ja kuinka motivaatiota ylläpidetään. Työmotivaatiossa perehdyn työmotivaatioon itsessään sekä siihen liittyvään sisäiseen ja ulkoiseen työmotivaatioon.

Viimeisenä osana opinnäytetyötäni on tutkimuskysely sen kysymyksiä sekä siitä saatuja tuloksia. Tutkimuskyselyllä selvitettiin, miten erilaiset palkitsemisen kei-not lisäävät työmotivaatiota. Sen pohjalta tehty johtopäätöksiä ja päätelmiä. Tutkimuskyselyn vastausten lisäksi pohdin ja arvioin tehdyn tutkimuksen luotetta-vuutta ja pätevyyttä.

## 2 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitseminen on yksi osa opinnäytetyön aihetta. Opinnäytetyön ai-heen kannalta onkin tärkeää, että kokonaispalkitseminen ja sen alle kuuluviin aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen perehtyy huolellisesti. Johtopää-tösten kannalta on myös hyvä tuntea kaikki kokonaispalkitsemiseen liittyvät osa-alueet perusteellisesti ja sen vuoksi opinnäytetyössäni kokonaispalkitsemi-nen on laaja kokonaisuus.

Palkitsemisjärjestelmän kehitykseen on vaikuttanut työpaikkakohtaiset sopimuk-set, sekä työmarkkinajärjestöt ja valtiovallan toimet. (Hakonen ym. 2015, 65.) Palkitsemistapojen osalta 2000-luku on ollut kokonaispalkitsemisen ja

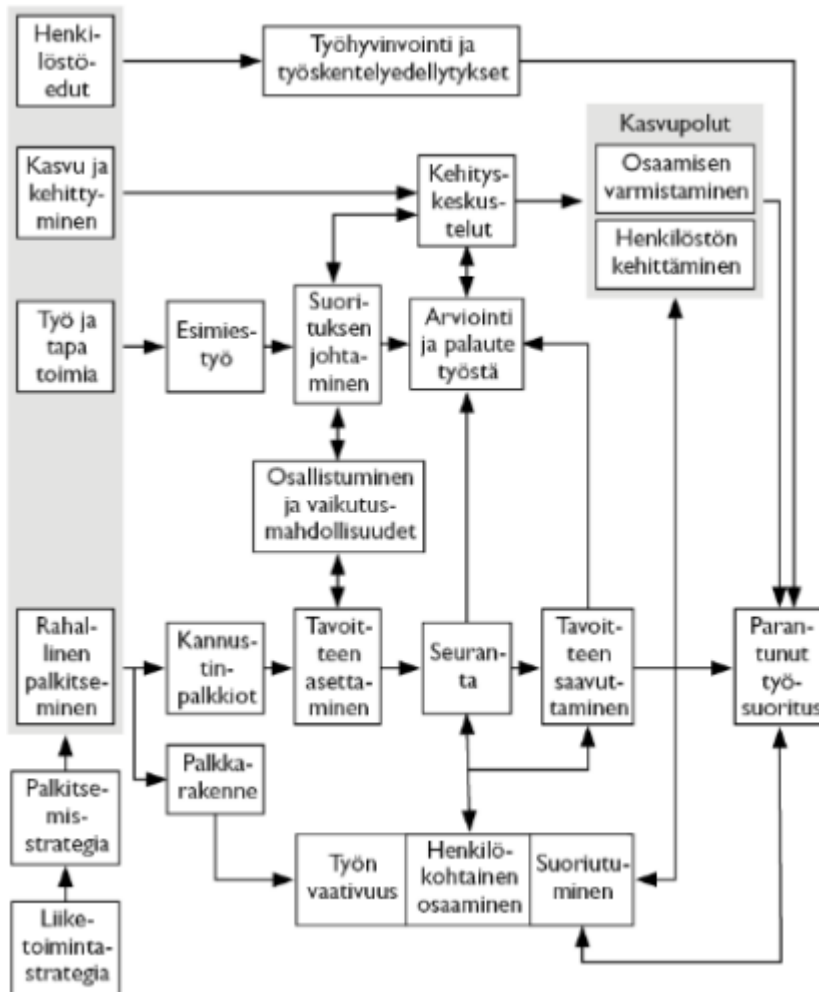
palkitsemisjärjestelmien kehittymisen aikaa. Kokonaispalkitseminen viittaa sekä aineettomien että taloudellisten palkitsemiskeinojen yhdistelmään, ja niiden käyttö on johtanut palkitsemistapojen monipuolistumiseen organisaatioissa. (Hakonen ym. 2015, 84.)

Palkitsemisperusteet ja -tavat ovat monipuolistuneet ja uudenlaiset palkitsemisjärjestelmät ovat levinnyt eri toimialoille. Palkitsemistapojen monipuolistuminen onkin näkynyt kokonaispalkitsemisenmallin lisääntyneenä käyttönä organisaatioissa. (Hakonen ym. 2015, 87.) Palkitsemisen tavoitteena on houkutella yritykseen halutunlaisia työntekijöitä ja, että työntekijät pysyvät yrityksessä. Lisäksi palkitseminen pyrkii motivoimaan työntekoon ja sitouttamaan työntekijöitä, edistämään hyviä työsuorituksia. Palkitsemisella pyritään myös vahvistamaan yhteistyötä sekä tukemaan toiminnan kehittymistä ja tuottavuuden kasvua. (Ylikorkala & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 13.)

Kokonaispalkitseminen koostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta, joita organisaatio tarjoaa vastineeksi työntekijöille ja henkilöstöryhmälleen heidän osaamisestaan, ajasta, innostuksesta ja työpanoksesta. Kun halutaan yritykseen hyviä työntekijöitä tai halutaan pitää hyvät työntekijät sekä parantaa heidän motivaatiotaan on palkitsemisen kokonaisuus huomattavasti tehokkaampi kuin pelkkä rahapalkka. Kokonaispalkitseminen on kokonaisuutena laaja ja se sisältää eri tapoja palkitsemisesta. Sen kautta löytyykin huomattavasti paremmin erilaisia työntekijöitä kiinnostavia palkitsemisen tapoja, sillä jokaisella työntekijällä on erilainen elämänvaihe, joten heillä korostuu eri palkitsemiskeinojen tärkeys. (Ylikorkala ym. 2018, 28–31.)

## 2.1 Kokonaispalkitsemisen prosessi

Kuvio 1. Kokonaispalkitsemisprosessi (Kauhanen 2010, 95).



Kuviossa 1 on Kauhasen kokoama kokonaispalkitsemisprosessi. Kuten kuviossa näkyy aineelliset kuin aineettomat palkitsemisen keinot ja niiden yhdessä muodostama kokonaisuus. Kuviossa tulee ilmi kuinka aineelliset ja aineettomat palkitsemisenkeinot ovat yhteydessä toisiinsa. Tavoite kuviossa on parantunut työsuoritus ja siihen on päästy prosessin kautta, johon Kauhanen on sisällyttänyt erilaisia palkitsemisen keinoja, kuten henkilöstöedut, työ ja tapa toimia sekä rahallinen palkitseminen. (Kauhanen 2010, 95)

## 2.2 Palkitsemisen nelikenttä

Alla palkitsemisen nelikenttä, joka muodostuu neljästä eri osasta ja ne ovat yksilöllinen kasvu, houkutteleva tulevaisuus, kokonaispalkkaus ja positiivinen työpaikka (kuvio 2). (Ylikorkala ym. 2018, 38.).

Kuvio 2. Palkitseminen kokonaisuuden nelikenttä (Ylikorkala ym. 2018, 38.).

<p>1. Yksilöllinen kasvu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investoiminen ihmisiin</li> <li>- Koulutus ja kehittäminen</li> <li>- Työ- ja perhe-elämän tasapaino</li> <li>- Terveys ja hyvinvointi</li> <li>- Suoritusjohtaminen</li> <li>- Urakehityksen tukeminen</li> </ul>	<p>2. Houkutteleva tulevaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visio ja arvot</li> <li>- Kasvu ja menestyminen</li> <li>- imago ja maine</li> <li>- osakkuus ja osallisuus</li> <li>- tunnustus ja arvostus</li> </ul>
<p>3. Kokonaispalkkaus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peruspalkka</li> <li>- Tulospalkka</li> <li>- Pitkän aikavälin kannustimet</li> <li>- Henkilöstöedut</li> </ul>	<p>4. Positiivinen työpaikka</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmisten huomioiminen</li> <li>- Johtaminen</li> <li>- Työtoverit</li> <li>- Mielenkiintoinen työ</li> <li>- Osallistumismahdollisuudet</li> <li>- Luottamus ja sitoutuminen</li> <li>- Avoin kommunikaatio ja Joustavat työajan järjestelyt</li> </ul>

Kuviosta 2. nähdään, että nelikentän kentät 1, 2 ja 4 ovat muodostuneet aineetomista palkitsemisen keinoista kuten, johtaminen ja urakehityksen tukeminen. Nelikentän 3. kenttä puolestaan sisältää aineellisen palkitsemisen keinoja kuten, henkilöstöedut ja peruspalkka.

Kuviossa 2. kenttä 1. yksilöllinen kasvu kuuluvat sellaisia asioita, joita tulee vastaan jokapäiväisessä työssä. Keskeisimpänä nousevat terveys ja hyvinvointi, työ- ja perhe-elämän tasapaino, sekä koulutus ja kehittäminen. Ihanteellisessa tilanteessa nämä kaikki toteutuvat siten, että ne koetaan toimiviksi omassa työyhteisössä ja näin niistä muodostuu motivaatiota kasvattavia ja työntekijälle palkitsevia asioita. Asioilla on tietenkin kääntöpuoli, jos nämä ei ole kunnossa muodostuu niistä enemmänkin taakka kuin palkinto.

Kuviossa 2 kenttä 2. Houkutteleva tulevaisuus sisältyy sellaisia asioita, jotka lisäävät työntekijän tulevaisuuden kuvaa ja vahvistaa työntekijän sitoutuvuutta yritykseen. Työntekijän näkökulmasta on erittäin tärkeää kasvaa ja menestyä ja näin lisätä omaa ammattiosaamista entisestään ja sitten saada siitä tunnustusta ja arvostusta työyhteisön sisällä ja näin työntekijän sitoutuvuus ja motivaatio pysyvä yrityksessä nousee merkittävästi.

Kuviossa 2 kenttä 3. Kokonaispalkkaus sisältää aineellisen palkitsemisen keinot. Henkilöstöedut kertovat työntekijälle sen, että organisaatio välittää henkilöstöstään ihmisinä, eikä vain rahanteon välineenä. Yleisimpiä henkilöstöetuja ovat esimerkiksi liikuntapalveluiden tarjoaminen tai lounasetujen myöntäminen työntekijöille. Kenttä 3. sisältää myös rahallisen palkitsemisen. Rahallinen palkitseminen on varmasti se helpoiten tunnistettava palkitsemisen muoto. Kuten kaaviossa havaitaan tyypillisimmät palkitsemistavat ovat peruspalkka, tulospalkkiot sekä pitkän aikavälin kannustimet. Rahallisella palkkiolla pyritään palkitsemaan työntekijää hänen työpanoksestaan ja kannustamaan tekemään yritykselle mahdollisimman suurta tulosta.

Kuviossa 2 kenttä 4. keskeisimpiä asioita ovat johtaminen, joustavat työajan järjestelyt sekä työtoverit. Hyvä johtaminen on suuri motivaation kasvattaja. Joustavat työajan tarkoituksena on sovittaa työntekijän vapaa-aika ja muu elämä työnteon kanssa toimivaksi kokonaisuudeksi.

Palkitsemisen nelikenttä antaa paremman ja selkeämmän kuvan ja on helpompi yhdistää muihinkin malleihin. Sen vuoksi se on valittu opinnäytetyöhön käytettäväksi. Tätä tullaan hyödyntämään opinnäytetyössäni ja myöhemmässä vaiheessa kyselyssä.

### **3 Aineetonpalkitseminen ja sen keinot**

Kokonaispalkitseminen jaetaan tyypillisesti aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Usein aineeton palkitseminen työpaikoilla jää aineellisen palkitsemisen varjoon tai sitä ei ole ylipäätään mielletty palkitsemiseksi. (Hakonen ym. 2015, 35). Se on kuitenkin monella tavalla tärkeä osa työssä viihtymisen ja työpaikkaan sitoutumisen kannalta ja se on työnantajalle osin ilmaista, vaati vain työnantajalta oivaltamista ja viitseliäisyyttä. (Hakonen ym. 2015, 35–36). Palkitsemisen nelikentässä aineettomien palkitsemisen keinoja on myös havaittavissa (Kasvu ja menestyminen, joustavat työajan järjestelyt ja osallistumismahdollisuudet).

Keskeisimpinä ja yleisimpiä työelämässä aineettoman palkitsemisen keinoina listattu työympäristö, työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä, osallistumismahdollisuudet ja palaute työstä. Edellä mainitut aineettoman palkitsemisen keinot ovat usein esillä nykypäivän työelämässä. Tämän vuoksi ne valittu tarkempaan tarkasteluun omassa opinnäytetyössä.

#### **3.1 Työympäristö**

Työpaikan sijainti on monelle tärkeä työpaikan valintaa ohjaava tekijä. Sen hyödyntäminen palkitsemistapana on kuitenkin melko rajallista, koska sijaintia ei voi vain vaihtaa yksittäisen työntekijän tai henkilöstön toiveiden tai asuinpaikan

mukaan. Työpaikan sijaintiin liittyvissä asioissa voidaan kuitenkin edes auttaa muilla palkitsemisen keinoilla, kuten työsuhdematkalipun, etätömahdollisuuden tai työsuhdeauton avulla. Varsinkin etätömahdollisuuteen on tekniikan kehittyminen antanut työnantajalle hyviä mahdollisuuksia toteuttaa. Varsinkin tulevaisuudessa ja jo nykypäivänä työpaikan sijainnilla ei ole niin suurta merkitystä kuin ennen. Työympäristöön vaikuttaa myös työpaikan viihtyisät tilat, hyvät työvälineet ja ergonomiset kalusteet. Toimivat työvälineet ovat merkittävä tekijä työn sujumisen kannalta ja sen viihtyisyyteen. (Hakonen ym. 2015, 36–37).

Työpaikan valinnassa työsuhteen ollessa määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva tai vakituinen on merkitystä ja on tärkeä palkitsemisen keino, sillä voidaan houkuttaa ja sitouttaa henkilöstöä. Työsuhteen pysyvyys nouseekin useasti esiin, kun kysellään henkilöstöltä heille mieluisia palkitsemistapoja. (Hakonen ym. 2015, 37).

Joustavat työjärjestelyt, ovat yleistyneet myös nykypäivän työelämässä ja mahdollisuus valita itse, miten työnsä tekee. Työelämän ja muun elämän tasapainottaminen on usein haasteellista. Työaikajärjestelyillä tulisi myös varmistaa aikaa kiireettömään työskentelyyn. Joustava työaika- ja paikkajärjestelyt eivät kuitenkaan toimi ilman selkeitä yhteisiä pelisääntöjä, joiden avulla samalla voidaan varmistaa tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. (Moisio ym. 2009, 74.)

### 3.2 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

Työn sisältö on keskeinen tekijä motivaatioon ja työpaikan valintaan vaikuttava asia. Korkeasti koulutettujen työntekijöiden ykköstoive on työpaikkaa valittaessa omaa osaamista tai koulutusta vastaavat työt. Mahdollisuus edetä uralla on myös tärkeä osa palkitsemista, mutta tietenkään kaikilla työnantajilla ei ole mahdollisuutta tarjota työntekijälle urapolkuja tai etenemismahdollisuuksia, vaikka työntekijä suoriutuisi hyvin. Työnantajan tulee kuitenkin suhtautua myönteisesti työntekijän toiveisiin edetä ja kehittyä urallaan ja yrittää tarjota uusia ja haastavampia työtehtäviä. Kouluttamisen avulla saadaan työntekijät kehittymään ja niitä voidaan myös hyödyntää sitouttamaan työntekijät organisaatioon.

(Hakonen & Nylander 2015, 38). Ammatillinen osaaminen kehittyykin varsinkin asiantuntija tehtävissä parhaiten työtä tehdessä ja siksi useat työnantajat ja organisaatiot tukevat erilaisilla projekteilla, komennuksilla tai mentoroinnilla. (Moisio ym. 2009, 74.)

### 3.3 Osallistumismahdollisuudet

Osallistumismahdollisuudet muodostuvat usein vuoropuhelussa henkilön ja esimiehen välillä. Ne voivat liittyä työtehtävien järjestykseen, työpaikkaan tai työtehtäviin. Yksinkertaisimmillaan vaikka oman työpisteen sisustamista omanlaiseksi. (Hakonen ym. 2015, 38).

### 3.4 Palaute työstä

Työntekijät kaipaavat tekemästään työstä palautetta. Esimiehiltä kysyttäessä he luulevat antavansa runsaasti palautetta, mutta heidän alaisensa kokevat saavansa palautetta aivan liian harvoin. On yksilöllistä kuinka usein palautetta työstä työntekijä kaipaa. Toisille on tarpeen saada palautetta päivittäin ja toisille taas riittää palautteen saaminen 1–3 kertaa vuodessa. (Kauhanen 2010, 102).

Usein henkilöstö saa myös palautetta työstään omilta kollegoilta ja ulkoisilta tai sisäisiltä asiakkailta. Asiakkailta tullut palaute on asiakaspalvelutyötä tekeville hyvin tärkeää. Palaute ei kuitenkaan aina ole positiivista. Palaute voi olla myös rakentavaa palautetta, kun asiat eivät ole menneet toivotulla tavalla. Palautteen antamisessa olennaista on myös tapa, jolla se annetaan. Kiitokset ja tunnustukset hyvästä työstä voidaan usein antaa muiden läsnäollessa ja näissä tilanteissa vaaditaan esimieheltä alaistensa tuntemista, jotta hän tietää miten alainen haluaa vastaanottaa palautteen työstään. Korjaava palaute olisi hyvä antaa aina kahden kesken. (Kauhanen 2010, 102).

## 4 Aineellinen palkitseminen ja sen keinot

Kokonaispalkitsemisen yhtenä osa-alueena on aineellinen palkitseminen. Aineellisen palkitsemisen keinoja kuvaa palkitsemisen nelikentän 3. kenttä (Kokonaispalkkaus). Yleisimpiä aineellisen palkitsemisen keinoina olen listannut peruspalkka, optiot ja henkilöstörahasot, eläkevakuutus, lounas-, liikunta- ja kulttuuriedut, henkilöstötapahtumat sekä työterveyshuolto.

### 4.1 Peruspalkkaus

Peruspalkka on työsopimuksen yksi keskeisimmistä asioista. Se määrittää minkä suuruista palkkaa työnantaja maksaa työntekijälle vastineeksi työstä. Palkan suuruus voi olla kokonaan työnantajan ja työntekijän keskinäisen sopimuksen tulos. (Moisio ym. 2009, 56–57). Palkkaus voi perustua aika-, urakka- tai palkkiopalkkaan. Aikapalkkaa käytetään yleisesti asiantuntijoiden-, toimihenkilöiden- ja johtotehtävissä. Sen sijaan urakka- ja palkkiopalkkausta sovelletaan usein erilaisissa myyntitehtävissä, teollisuudessa sekä muissa tehtävissä, joissa työn tuloksia voidaan mitata suoritusten määrän perusteella. Nykyaikainen palkkausjärjestelmä ottaa huomioon sekä tehtävän vaativuuden, että henkilökohtaisen suoriutumisen. Vaativammasta työstä tai paremmasta suoriutumisesta on oikeudenmukaista saada isompi korvaus. Kaikissa yrityksissä ei kuitenkaan erotella tehtäväkohtaista ja henkilökohtaista palkanosaa, vaikka työntekijän palkkaan vaikuttaisikin tehtävän vaativuuden lisäksi henkilökohtainen suoriutuminen. Tällaiset suoritukset voidaan huomioida joko peruspalkassa tai täydentävän palkkion muodossa. (Hakonen ym. 2015, 25).

Tulospalkkaus ja sen käyttö on laajinta teollisuudessa. Sen käyttö on yleistynyt myös julkisella sektorilla. Tulospalkkioiden jakaminen perustuu yrityksen ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Toteutumista seurataan, ja kun ennalta asetettuun tavoitteeseen päästään, alkaa palkkiot kertyä ennalta sovittujen sääntöjen mukaan. Yleisimpiä tulospalkkioiden määräytymisperusteita on liiketaloudellinen tulos, tuottavuus, kehitystavoite ja asiakaspalvelun laatu. Tärkein näistä on taloudellinen tulos, sillä usein siitä maksetaan myös pääosa maksettavista

palkkioista. Julkishallinnon puolella tilanne on tämän suhteen hiukan erilainen, koska toimitaan budjettitaloudessa. Usein näissä voiton tavoittelun sijaan asetetaan mittareita tutkimaan palvelun laatua ja kustannustehokkuutta. Tulospalkkioista on monia eri nimityksiä, kuten bonus, tavoitepalkkio, kannustepalkkio, suoritepalkkio, tuloksellisuuspalkkio ja kehittämisspalkkio. Usean nimen takia on niiden tilastointi yleisyyden arviointi haastavaa. (Hakonen ym. 2015, 32–33).

## 4.2 Pitkän aikavälin kannustimet

Jollain yrityksillä on käytössään henkilöstölle ja johdolle erilaisia pitkän aikavälin palkitsemistapoja. Yksi hyvin yleisesti käytössä oleva pitkän aikavälin palkitsemistapa on avainhenkilöiden ja yritysjohdon osakepohjainen palkitseminen ja koko henkilöstön kattava henkilöstörahaston käyttö. Pitkän aikavälin palkitsemisella on tarkoitus sitouttaa tiettyjä työntekijöitä yritykseen. On kuitenkin selvää, että pidemmän aikavälin sitoutumiseen vaikuttaa myös työyhteisöön liittyvät tekijät kuten mielekäs työn sisältö, työtoverit ja kannustava ja oikeudenmukainen johtaminen. Tulos- tai voittopalkkion voi myös siirtää henkilöstörahastoon, mistä on hyötyä niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Työnantaja päättää tulospalkkioiden maksamisesta ja siitä voiko palkkiot laittaa henkilöstörahastoon. Henkilöstörahasto sijoittaa tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän perusteella saadut rahat, jolloin työntekijän rahasto- osuudet voivat kasvaa entisestään. Henkilöstörahaston käyttö tuo verotuksellisia etuja sekä työntekijälle että työnantajalle. (Hakonen ym. 2015, 33–34).

## 4.3 Henkilöstöedut

Yritykset tarjoavat usein monia erilaisia etuja tehdäkseen työpaikoistaan houkuttelevampia ja sujuvoitaksi työn ja vapaa-ajan tasapainottamista, sekä ylläpitää ja edistää työntekijöiden terveyttä ja turvaa sekä työnantajakuvaa. Lakisääteisiä etuja ovat työterveyshuolto ja vuosilomat. Työ- ja virkaehtosopimukset voivat myös määritellä osan eduista. Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavissa olevia luontoisetuja, joille verohallinto vuosittain määrittelee verotusarvon. Yleisimpiä luontoisetuja ovat liikunta- ja kulttuuri-, lounas-, puhelin- ja

autoetu. Työnantaja voi myös tarjota työntekijöilleen esimerkiksi työmatkakuljetuksen, työvaatteet, alennuksia omista tuotteista tai erilaisia vakuutuksia. (Hakonen ym. 2015, 34–35).

## 5 Työmotivaatio

Yksilön työmotivaatio muodostuu sisäisistä ja ulkoisista voimista, jotka käynnistävät työhön liittyvää toimintaa ja määrittävät sen muotoa, suuntaa, intensiteettiä ja kestoa. Motivaatio on keskeinen palkitsemiseen liittyvä teema ja palkitsemisen vaikutusmekanismeja tutkiessa on hyvä ymmärtää motivaatioteorioita, jotka vaikuttavat taustalla. Palkitsemisen ja motivaation yhteydestä on erilaisia näkemyksiä ja tutkimustuloksia. Tutkimusten eroavaisuudet selittyvät ainakin osin sillä, että niiden taustalla on käytetty eri teorioita. Tunnetuimpia palkitsemisen tutkimusten yhteydessä esitettyjä teorioita ovat mm. Maslowin tarvehierarkia (1954) ja Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959). Prosessiteorioita ovat mm. Behaviorismiin pohjautuva vahvistamisen teoria, odotusarvoteoria (Vroom, 1964), tavoiteteoria (Locke & Latham, 1990), Sisäisen motivaation teorit (Deci & Ryan, 1985), tasasuhteteoria (Adams, 1965), agenttiteoria (Jensen & Meckling, 1976) ja palkitsemisen reflektioteoria (thierry, 2001). (Moisio ym. 2009, 39).

Henkilöiden asenteisiin ja motivaatioon ei vaikuta pelkästään palkkioiden jakaminen. Tärkeää on se, miten palkkioita jaettaessa toimitaan. (Moisio ym. 2009, 39).

Työpaikoilla pyritään palkitsemisen avulla motivoimaan henkilöstöä tehokkaampaan työskentelyyn tai keskittymään työnantajan toivomiin asioihin. Aina tässä ei kuitenkaan onnistuta. Ymmärrys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä onkin välttämätöntä hyvin toimivien palkitsemistapojen rakentamiselle ja käyttämiselle. (Hakonen ym. 2015, 135).

Motivaatio on abstrakti ilmiö. Se ei ole käsin kosketeltava tai silmin nähtävä ilmiö, vaan sitä hahmotetaan teorioiden avulla. Osassa motivaatioteorioista esimerkiksi kaikkien ihmisten ajatellaan motivoituvan samoista asioista, osassa

puolestaan ihmiset puolestaan nähdään erilaisina, oman tietämyksen ja mieltymysten pohjalta toimivina. Motivaatiota selittäviä teorioita kannattaa tarkastella monipuolisesti, sillä vain näin voidaan saavuttaa laaja ymmärrys ihmisten toimintaan vaikuttavista asioista. Ei ole suinkaan yhdentekevää, millaiseen käsitykseen motivaatiosta työpaikan palkitsemisjärjestelmät pohjautuvat. (Hakonen ym. 2015, 136).

Työmotivaatio on vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. (Hakonen ym. 2015, 136).

Suomessa julkaistun motivaatiokirjan Mikä meitä liikuttaa? nimi kiteyttää motivaatioteorioiden keskeisen kysymyksen. Tähän kysymykseen etsivät vastausta jo kreikkalaiset filosofit, jotka pyrkivät ymmärtämään ihmisen motivaatiota hedonismien avulla. Mielihyvän etsiminen ja kivun välttäminen nähtiin tuolloin pääasiallisina ihmisen toimintaa ohjaavina tekijöinä. Käyttäytymistieteilijät alkoivat kehittää 1900-luvun alkupuolella malleja motivaation ymmärtämiseksi. Näissä malleissa ihmisten ajatellaan toimivan epärationalisesti, vaistojen ja viettien pohjalta. (Hakonen ym. 2015, 136).

Motivaatio yksinkertaistettuna on psyykkinen tila ja se vaikuttaa, mitä ihminen tekee, kuinka innokkaasti hän toimii ja kuinka hän panostaa tehtävään. Työelämässä esimerkiksi yritysten johto ja esimiehet etsivät usein vastausta siihen, miten henkilöstö saataisiin työskentelemään tehokkaimmin. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön sisäiset voimat, kuten tarpeet ja arvostukset sekä ulkoiset tekijät, kuten työn luonne tai palkitsemisjärjestelmät. (Hakonen ym. 2015, 137).

Motivaatiota käsittelevät teoriat voidaan jakaa kahteen pääkysymykseen: ”mikä motivoi?” ja ”Miten motivoituminen tapahtuu?” Ensimmäisessä kysymyksessä tarkastellaan, miten tarpeet vaikuttavat ihmisen motivaatioon, kun taas toisessa kysymyksessä keskitytään mielen sisäisiin prosesseihin ja yksilöllisiin tekijöihin, jotka muokkaavat ihmisen motivoitumista ja käyttäytymistä. Edellä mainittuja

lähestymistapoja kutsutaan sisältö- ja prosessiteorioiksi. Lisäksi motivaatioteorioita jaotellaan sen mukaan, pohjautuuko ne näkemykseen ihmisestä vaistonvaraisena ja kokemusten kautta oppivana vai järkipäisen harkinnan ja tiedon ohjaamana. Näitä suuntauksia nimitetään vahvistamisen ja kognitiivisen perinteen koulukunniksi. (Hakonen ym. 2015, 138).

Näiden luokittelujen ulkopuolelle jää positiivisen psykologian perinteeseen liittyvä näkemys siitä, että ihminen toimii omaehtoisesti, itselleen merkityksellisten asioiden ohjaamana. On hyvä muistuttaa, ettei ole olemassa yhtä tai ainoaa tai parasta motivaatioteoriaa. Sen sijaan motivaatioteorioita on useita, ja niitä esitteleviä kirjoja on julkaistu runsaasti. Motivaatiota kannattaa tarkastella useamman teorian näkökulmasta, muodostaa niistä oma käsitys ja samalla muistaa, että myös muita malleja on olemassa. Myös tapoja luokitella motivaatioteorioita on useita. Luokittelu sisältö- ja prosessiteorioihin ei ole yksiselitteinen, eikä kaikille motivaatioteorioille löydy selkeää paikkaa erilaisissa jaotteluissa. Esimerkiksi sisäisen motivaation perinteeseen kuuluvat teoriat on jätetty joistain motivaatio kirjoista pois siksi, ettei niille ole löydetty luontevaa paikkaa rakenteellisissa jaotteluissa. (Hakonen ym. 2015, 138).

Palkitsemisen motivaatiovaikutuksia selittäviä teorioita on jaettu neljään pääluokkaan: vahvistamisen teoria, sisältöteoriat, prosessiteoriat ja positiivinen psykologia. Vahvistamisen teoria näkee ihmisen ulkoapäin ohjautuvana ja kokemusten kautta oppivana. Sisältöteorioiden mukaan ihmistä motivoi yleiset tarpeet. Prosessiteoriat korostavat yksilöllisyyttä. tarkastellen ihmistä itsenäisenä, joka pohjaa toimintansa tietoon ja omiin arvoihin. (Hakonen ym. 2015, 138–139).

Yhteenvetona voidaan todeta, että vahvistamisen teoriaa mukaan työntekijän palkitseminen onnistuneen suorituksen jälkeen on hyödyllistä. Se auttaa työntekijää ymmärtämään, millainen suoritus on toivottua ja rohkaisee häntä jatkamaan samaa toimintaa. Sisältöteoriat, kuten Maslow tarvehierakia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Sen sijaan aineettomalla palkitsemisella voidaan motivoida tehokkaammin. Edellä mainituista selkeästi poiketen prosessiteoriat esittävät,

että rahallinen palkitseminen kannattaa liittää työssä suoriutumiseen. Odotusarvoteorian mukaan yksilöillä on erilaisia näkemyksiä siitä, mikä palkkio on heille houkutteleva. Motivoituakseen henkilö tarvitsee tietoa siitä, mitä hyvästä suorituksesta seuraa. Tavoitteenasettamisteoria sen sijaan painottaa, että palkitseminen voi vahvistaa sitoutumista tavoitteisiin ja tarjota samalla työntekijälle palautetta siitä, kuinka hyvin hän on onnistunut tehtävässään. Tasasuhtateorian mukaan yksilö pyrkii saavuttamaan tasapainon omien panostensa ja saamiensa palkkioiden välillä. Teorian mukaan henkilö myös vertaa tilannetta muihin työtovereihinsa. Itsemääräytymisteoria näkee rahallisen palkitsemisen ulkoisena kontrollina, ja se saattaa heikentää henkilön sisäistä motivaatiota. Työn imun näkökulmasta erityisesti vaikutusmahdollisuudet työssä lisäävät työn imua. (Hakonen ym. 2015, 152).

## **6 Kyselyyn vastanneiden kokemuksia eri palkitsemiskeinojen vaikutuksesta työmotivaatioon**

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tutkimuskyselyä. Käydään läpi kyselyyn tulleita vastauksia ja analysoidaan tutkimuskyselystä saatua aineistoa

### **6.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä. Validiteetti mittaa kuinka hyvin tutkimus onnistuu mittaamaan, sitä mitä sen on tarkoitus mitata. Se arvioi tutkimuksen kykyä kattaa tutkittava aihe kattavasti ja osuvasti. Se tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa ja eivät perustu pelkkään sattumaan. Reliabiliteetti arvioi siis tutkimustulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetti on tarkka, jos tutkimus pystytään toistamaan ja saamaan sama lopputulos. (Kvanti-MOTV 2008).

Tutkimuksen kohderyhmänä toimi 20–36 vuotta täyttäneet työssäkäyvät aikuiset. Kysely on lähetetty 125 henkilölle. Vastauksia kyselyyn tuli 109 kappaletta. Tutkimus oli toteutettu kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen kysymykset luotiin viitekehystä apuna käyttäen. Tutkimuksen validiteetti on mielestäni tyydyttävä.

kysymykset olivat hiukan johdattelevia ja kyselyssä ei ollut mahdollista vastata jonkun palkitsemisen keinon vähentävän työmotivaatiota. Joka myös heikentää kokonaisvaliditeettia hiukan. Tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia. Jos kohderyhmä olisi eri, olisi tulokset myös luultavasti erilainen.

## 6.2 Tutkimuksen toteutus ja tavoite

Tutkimuskysely laadittiin sähköiselle e-lomakkeelle. Kyselyn vastaus aika oli kaksi viikkoa. kyselyyn vastasi 109 henkilöä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä erilaisista palkitsemisen keinoista ja niiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Tutkimuskysely tehtiin sähköisenä netissä ja kyselyn vastaajat olivat anonyymejä. Kysely sisälsi muutamia vastaajan taustatietoja kerääviä kysymyksiä. Kysely luotiin E-lomakkeella ja se sisälsi pääosin asteikkokysymyksiä, joissa vastaajat vastasivat kysymyksiin asteikolla 1–5. Kyselyn alussa on vastaajan taustatietoja koskevia kysymyksiä. Näitä kysymyksiä ovat sukupuoli, ikä ja työuran pituus. Näiden henkilötietojen kysyminen helpottaa kokonaiskuvan hahmottamista.

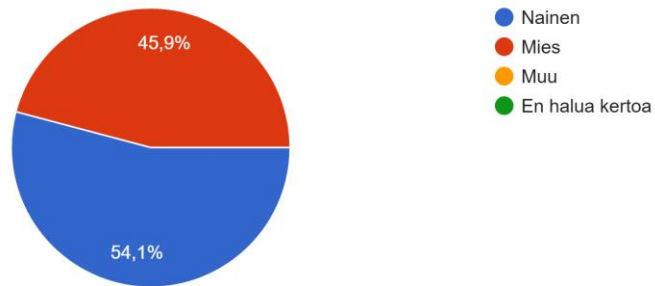
Henkilötietojen jälkeen tulee erilaisia monivalintakysymyksiä siitä, mitä erilaisia palkitsemisen keinoja vastaajilla on ollut käytössä. Vastauksissa oli myös mahdollisuus lisätä avoimeen kysymykseen jokin muu palkitsemisen keino, jos se ei ollut listalla valmiina. Tämän jälkeen tulee arvoasteikkokysymyksiä eli kuinka paljon palkitsemiskeino lisää motivaatiota.

## 6.3 Tutkimustulokset

Tässä alaluvussa käydään läpi kyselyssä saadut tulokset. Vastauksia tuli yhteensä 109 kappaletta. Kaikista tuloksista on tehty havainnollistavia kuvioita ja tulokset on esitetty kappalemääränä. Tuloksien jälkeen seuraavassa pääkappaleessa esitellään tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja päätelmät.

Kuvio 3. Vastaajien sukupuolijakauma.

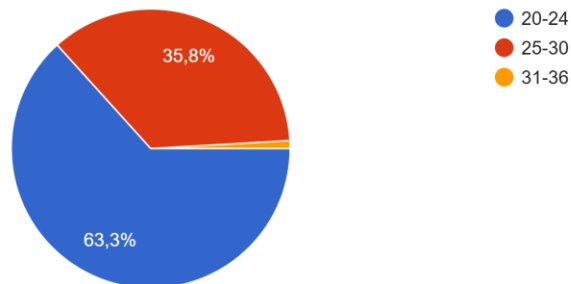
Sukupuoli  
109 vastausta



Vastaajien sukupuoli jakautui yllä olevan kuvion (kuvio 3) mukaisesti. Naisia oli vastaajissa 59 (54,1 %) ja miehiä 50 (45,9 %).

Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma.

Ikä  
109 vastausta

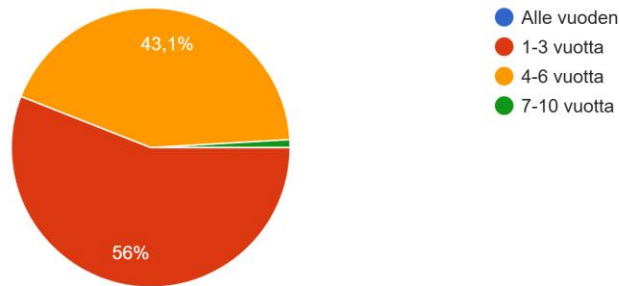


Vastaajien ikä jakaantui yllä olevan kuvion (kuvio 4) mukaisesti. yli puolet (63.3 %) vastaajista oli 20–24-vuotiaita ja 35.8 prosenttia oli 25-30 -vuotiaita. 0.9 prosenttia oli 31–36-vuotiaita.

Kuvio 5. Vastaajien työelämän pituus.

### Kuinka kauan olet ollut työelämässä?

109 vastausta

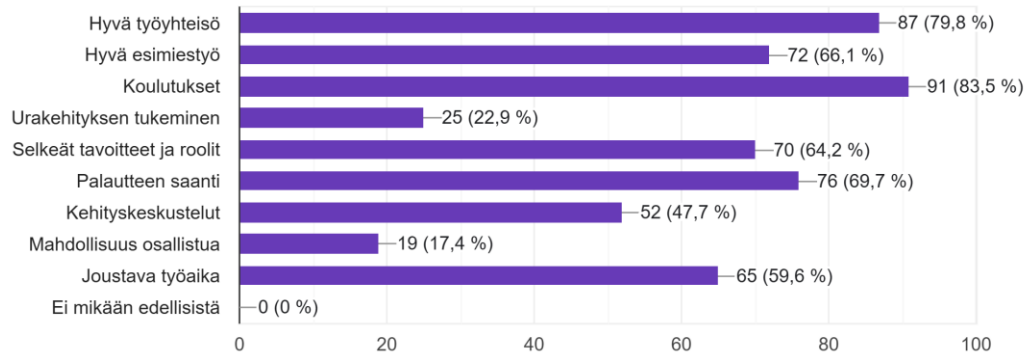


Työelämän, eli työkokemuksen pituuden jakautuminen näkyy yllä olevasta kuviosta (kuvio 5). Alle vuoden mittaisia työkokemuksia ei ollut yhtään. 1–3 vuotta oli työskennellyt 61 (55,9 %) vastaajista. 4–6 vuotta työskennelleitä oli 47 (43,1 %) kappaletta. 7–10 vuotta työskennelleitä oli 1 (0,9 %) kappaletta.

Kuvio 6. vastaajien käytössä olevat tai olleet aineettoman palkitsemisen keinot.

### Mitkä aineettomat palkitsemisen keinot ovat/ ovat olleet käytössäsi?

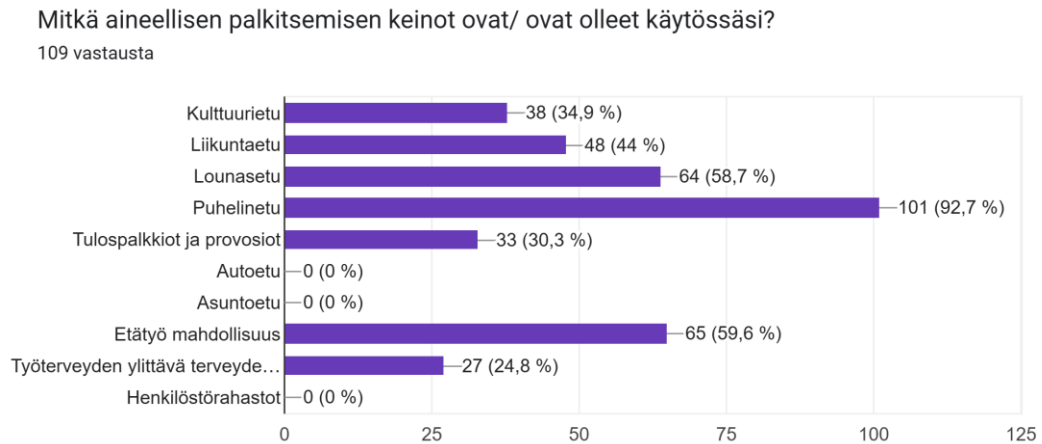
109 vastausta



Kuten yllä olevasta kuviosta 6 huomataan, aineettomien palkitsemisen keinoista eniten vastaajien käytössä on selvästi olleet koulutukset, hyvä työyhteisö, hyvä esimiestyö, selkeät tavoitteet ja roolit, palautteen saanti, kehityskeskustelut ja joustava työaika. Koulutukset olivat vastaajilla käytössä ollut eniten, 91 (83,4 %)

henkilöä vastasi sen olevan tai olleen heidän käytössään. Vähiten käytössä oli mahdollisuus osallistua 19 (17,4 %) kappaletta.

Kuvio 7. vastaajien käytössä olevat ja olleet aineellisen palkitsemisen keinot.



Yllä olevasta kuviosta näkee, että aineellisia palkitsemisen keinoja on ollut usealla paljon käytössä. Eniten käytössä on ollut puhelinetu 101 (92,7 %) kappaletta, toiseksi eniten etätyö mahdollisuus 65 (59,6 %) kappaletta ja kolmanneksi eniten lounasetu 64 (58,7 %) kappaletta. Vähiten vastaajilla ollut käytössä tulospalkkiot ja provosiot 33 (30,3 %) kappaletta, kulttuurietu 38 kappaletta (34,9 %) ja työterveyden ylittävä terveydenhuolto 27 (24,8 %) kappaletta. Kenelläkään vastaajista ei ollut käytössä autoetua, asuntoetua tai henkilöstörahasot.

Kuvio 8. Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän työmotivaatiotasi vastaukset.



Kuten yllä olevasta kuviosta käy ilmi selvästi eniten työmotivaatiota lisäsi hyvä työyhteisö. Selkeät tavoitteet ja roolit koettiin toiseksi eniten motivaatiota lisääväksi. Vähiten työmotivaatiota lisääväksi koettiin vastaajien keskuudessa mahdollisuus osallistua.

Hyvä työyhteisö on näistä palkitsemisen keinoista vastaajien mielestä selkeästi motivoivin. Kuten kuviosta pystytään näkemään 63 (57,7 %) vastaajista vastasi hyvän työyhteisön lisäävän paljon työmotivaatiota. 25 (22,9 %) vastaajista vastasi sen lisäävän vähän työmotivaatiota ja 21 (19,2 %) vastasi sen lisäävän jonkin verran.

Hyvä esimiestyö koettiin myös erittäin motivoivana. 33 (30,2 %) vastaajista vastasi sen lisäävän työmotivaatiota erittäin paljon. 47 (43,1 %) vastaajista koki sen lisäävän työmotivaatiota paljon. 29 (26,6 %) vastaajista koki hyvän esimiestyön lisäävän työmotivaatiota jonkin verran.

Selkeät tavoitteet ja roolit lisäsivät työmotivaatiota 62 (56,8 %) vastaajan kohdalla paljon. 29 (26,6 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota jonkin verran. 18 (16,5 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota erittäin paljon.

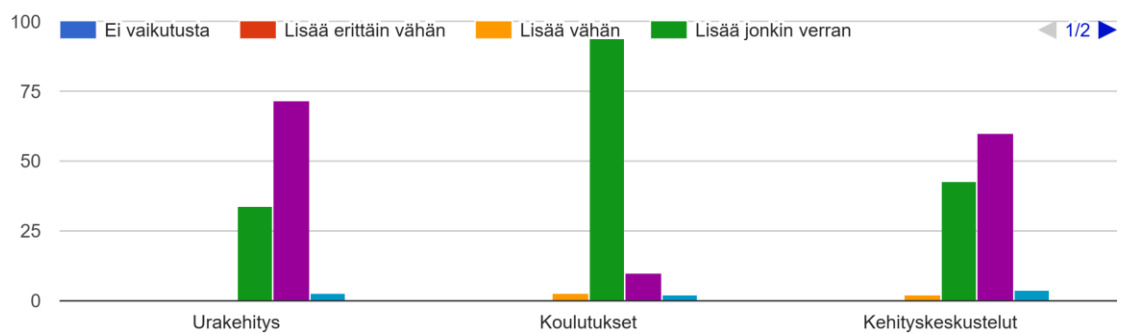
Mahdollisuus osallistua motivoi vastaajia vähiten, kun tarkastelee kokonaiskuvaa. 7 (6,4 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota erittäin paljon. 22 (20,1 %) vastaajaa oli sitä mieltä, että se lisää työmotivaatiota paljon. 79 (72,4

%) vastaajaa vastasi tähän sen lisäävän työmotivaatiota jonkin verran. 1 (0,9 %) vastaajista koki sen lisäävän työmotivaatiota vähän.

Palaute työstä kohta lisää paljon sai eniten vastauksia niitä tuli yhteensä 55 (50,4 %) vastausta. Toiseksi eniten tämän kohdalla tuli vastauksia kohtaan lisää jonkin verran ja niitä tuli yhteensä 48 (44 %) kappaletta. Vähiten vastauksia tuli kohtaan lisää erittäin paljon ja niitä tuli 6 (5,5 %) kappaletta.

Kuvio 9. Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän työmotivaatiotasi vastaukset.

Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän työmotivaatiotasi?



Kuviosta puuttuu selitys violetille (lisää paljon) ja vaalean sininen (lisää erittäin paljon).

Yllä olevasta kuviosta nähdään miten urakehitys, koulutukset ja kehityskeskustelut lisäävät työmotivaation määrää. Kuviosta käy ilmi, että urakehitys on näistä kaikista eniten työmotivaatiota lisäävä ja toisena heti sen perässä kehityskeskustelut.

Urakehitys oli eniten työmotivaatiota lisäävä tekijä tässä kohdassa kyselyä. Vastaajista 72 (66 %) vastaajista oli sitä mieltä, että urakehitys lisää työmotivaatiota paljon. 3 (2,7 %) vastaajista koki urakehityksen lisäävän työmotivaatiota

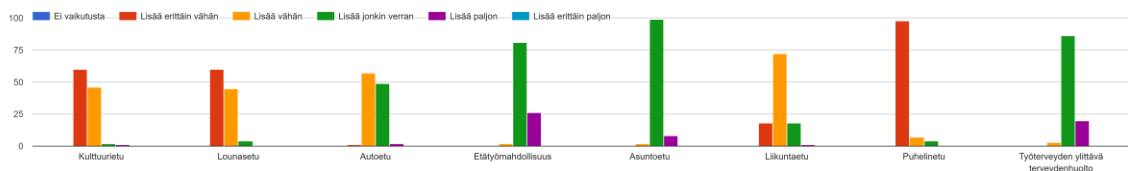
erittäin paljon. 34 (31,1 %) vastaajaa koki urakehityksen lisäävän työmotivaatiota jonkin verran.

Koulutukset olivat tämän kohdan vähiten työmotivaatiota lisäävä tekijä. 2 (1,8 %) vastaajista oli sitä mieltä, että koulutukset lisäävät työmotivaatiota erittäin paljon. 10 (9,1 %) vastaajaa vastasi sen lisäävän paljon työmotivaatiota. Eniten vastauksia tuli kohtaan lisää jonkin verran työmotivaatiota ja tähän tuli 94 (86,2 %) vastausta. 3 (2,7 %) vastaajaa koki sen lisäävän vain vähän työmotivaatiota.

Seuraavana vuorossa oli kehityskeskustelut. 4 (3,6 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota erittäin paljon. 60 (55 %) vastaajaa vastasi tähän, että lisää työmotivaatiota paljon. 43 (39,4 %) vastaajan mielestä se lisää työmotivaatiota jonkin verran. 2 (1,8 %) vastaajaa vastasi, että se lisää työmotivaatiota vähän.

Kuvio 10. Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän työmotivaatiotasi vastaukset.

Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän työmotivaatiotasi?



Yllä oleva kuvio näyttää etätyömahdollisuuden olleen tämän osion eniten työmotivaatiota lisäävä tekijä, kun tarkastellaan kokonaiskuvaa. Heti sen jälkeen toiseksi eniten työmotivaatiota lisäsi työterveyden ylittävän terveydenhuolto. Selvästi vähiten työmotivaatiota lisäsi puhelinetu. Kulttuurietu ei vastaajien mielestä ollut kovin paljoo työmotivaatiota lisäävä. 1 (0,9 %) vastaajista koki sen lisäävän työmotivaatiota paljon. 2 (1,8 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota jonkin verran. 46 (42,2 %) vastaajan mielestä se lisää työmotivaatiota vähän. 60 (55 %) vastaajan mielestä kulttuurietu lisää työmotivaatiota erittäin vähän.

Lounasetu ei myöskään kyselyn pohjalta juurikaan lisännyt vastaajien työmotivaatiota. 4 (3,6 %) vastaajan mielestä se lisää työmotivaatiota jonkin verran. 45 (41,2 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota vähän. 60 (55 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota erittäin vähän.

Autoetu lisäsi vastaajien työmotivaatiota heikolla menestyksellä. 2 (1,8 %) vastaajan mielestä se lisää työmotivaatiota paljon. 49 (44,9 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota jonkin verran. 57 (52,2 %) vastaajan mielestä se lisää työmotivaatiota vähän.

Etätyömahdollisuus oli tämän osion eniten työmotivaatiota lisäävä. 26 (26,6 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota paljon. 81 (74,3 %) vastaajan mielestä se lisää työmotivaatiota jonkin verran. 2 (1,8 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota vähän.

Asuntoetu. 8 (7,3 %) vastaajaa koki asuntoedun lisäävän työmotivaatiota paljon. 99 (90,8 %) vastaajaa koki asuntoedun lisäävän työmotivaatiota jonkin verran. 2 (1,8 %) vastaajan mielestä asuntoetu lisää työmotivaatiota vähän.

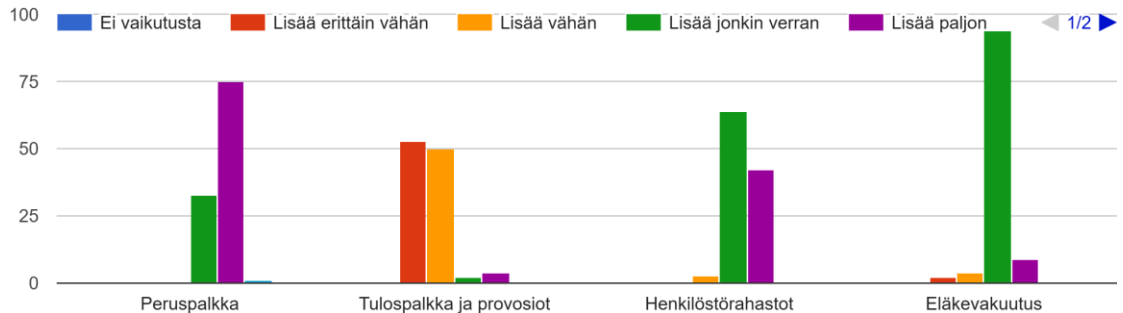
Liikuntaetu. 1 (0,9 %) vastaajista koki liikuntaedun lisäävän työmotivaatiota paljon. 18 (16,5 %) vastaaja mielestä liikuntaetu lisää työmotivaatiota jonkin verran. 72 (66 %) vastaajan mielestä liikuntaetu lisää työmotivaatiota vähän. 18 (16,5 %) vastaajaa koki liikuntaedun lisäävän työmotivaatiota erittäin vähän.

Puhelinetu oli kokonaisuudessaan kaikista vähiten työmotivaatiota lisäävä. 4 (3,6 %) vastaajaa koki puhelinedun lisäävän työmotivaatiota jonkin verran. 7 (6,4 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota vähän. 98 (89,9 %) vastaajan mielestä puhelinetu lisää työmotivaatiota erittäin vähän.

Työterveyden ylittävä terveydenhuolto oli toiseksi eniten työmotivaatiota lisäävä tässä osiossa. 20 (18,3 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota paljon. 86 (78,8 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota jonkin verran. 3 (2,7 %) vastaajan mielestä se lisää työmotivaatiota vähän.

Kuvio 11. Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän työmotivaatiotasi vastaukset.

Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän työmotivaatiotasi?



Kuviosta puuttuu selitys vaalean siniselle (lisää erittäin paljon).

Tässä osiossa on selvästi nähtävissä, että peruspalkka oli kokonaiskuvassa kaikista eniten työmotivaatiota lisäävä. Vähiten työmotivaatiota lisäsi vastaajien keskuudessa tulospalkka ja provosiot.

Peruspalkka oli kaikista motivoivin vastaajien keskuudessa. 75 (68,8 %) vastaajaa koki peruspalkan lisäävän työmotivaatiota paljon. 33 (30,2 %) vastaajan mielestä peruspalkka lisäsi työmotivaatiota jonkin verran. 1 (0,9 %) vastaajan mielestä peruspalkka lisäsi työmotivaatiota erittäin paljon.

Tulospalkka ja provosiot lisäsi tässä osiossa vastaajien keskuudessa vähiten työmotivaatiota. 4 (3,6 %) vastaajaa koki niiden lisäävän työmotivaatiota paljon. 2 (1,8 %) vastaajan koki niiden lisäävän työmotivaatiota jonkin verran. 50 (45,8 %) vastaajaa koki niiden lisäävän työmotivaatiota vähän. 53 (48,6 %) vastaajaa koki niiden lisäävän työmotivaatiota erittäin vähän.

Henkilöstörahasot. 42 (38,5 %) vastaajaa koki henkilöstörahasojen lisäävän työmotivaatiota paljon. 64 (58,7 %) vastaajan mielestä ne lisäävät työmotivaatiota jonkin verran. 3 (2,7 %) vastaajaa koki niiden lisäävän työmotivaatiota vähän.

Eläkevakuutus. 9 (8,2 %) vastaajaa koki eläkevakuuden lisäävän työmotivaatiota paljon. 94 (86,2 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota jonkin verran. 4 (3,6 %) vastaajaa koki sen lisäävän työmotivaatiota vähän. 2 (1,8 %) vastaajan mielestä eläkevakuus lisää työmotivaatiota erittäin vähän.

## **7 Johtopäätökset**

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin miten erilaiset palkitsemisen keinot vaikuttavat kyselyyn vastanneiden työmotivaatioon sen lisäksi tekijöinä. Tutkimustulosten perusteella rahallinen palkitseminen ei enää ole riittävä vaan palkitsemisessä tulisi panostaa myös aineettomiin palkitsemisen keinoihin. Aineettomat palkitsemisen keinot ovat usein myös halvempia keinoja palkita työntekijöitä ja ne tukevat yhdessä aineellisten keinojen kanssa työntekijöiden motivaation ylläpitämistä.

Kyselyyn vastanneista enemmistö oli naisia (54.1 %) ja miesten osuus oli 45.9 prosenttia. Vastaajista 99.1 prosenttia oli 30-vuotiaita tai alle, joka myös varmasti osittain vaikuttanut kyselyn tuloksiin. Nuorilla ei välttämättä ole vielä niin laajaa kokemusta kaikista palkitsemisen keinoista ja näin ollen niiden vaikutusta työmotivaatioon on hankala arvioida. Vastaajista 43.1 prosentilla kuitenkin oli työkokemusta 4–6 vuotta, joten sen perusteella voi olettaa, että tutkimuskyselyyn vastanneilla on jonkinlaista kokemusta kyselyssä olleista palkitsemisen keinoista. Sitä tukee myös saadut vastaukset eri palkitsemisen keinojen käytössä olosta. Tutkimuksessa nousi esiin, että monelle hyvä työyhteisö on merkittävä tekijä työmotivaation lisääjänä. Se edes auttaa työntekijää täyttämään yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hyväksyntää. Toki myös työmotivaatiota lisäävinä keinoina koetut mahdollisuus osallistua, palaute työstä sekä selkeät

tavoitteet ja roolit tukee myös näiden tarpeiden täyttymistä. Toki monella edellä mainituista voi myös olla negatiivistakin vaikutusta työntekijän työmotivaatioon.

Aineettoman palkitsemisen viitekehyksessä nousi esiin, että viime vuosina lisääntynyt kiinnostus aineettomien palkitsemisen keinoihin ja niiden merkitykseen työntekijän motivoinnissa ja työtyytyväisyydessä. Tämä nousi myös esiin kyselyssä, sillä yksi eniten työmotivaatiota lisäävä tekijä oli hyvä työyhteisö.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin miten paljon aineelliset ja aineettomat palkitsemisen keinot lisäävät työmotivaatiota. Tutkimuksen perusteella eniten työmotivaatiota lisäsi aineettomat palkitsemisen keinot. Vaikka aineettomat palkitsemisen keinot oli suuri motivaatiota lisäävä tekijä, oli myös perinteisellä rahapalkalla ja muilla rahallisilla palkkioilla myös selkeitä vaikutuksia työmotivaatioon ja sen lisääntymiseen. Toki kyselyyn vastanneiden kokemuksillaan on vaikutusta vastauksiin. Erilaisella perusjoukolla tulos kyselystä olisi voinut olla täysin erilainen.

## 7.1 Prosessin kulku

Opinnäytetyöprosessin alussa laadin opinnäytetyösuunnitelman. Suunnitelman laatiminen tuntui alkuun helpolta ja nopealta. Suunnitelma näytti selkeältä ja suoraviivaiselta. Opinnäytetyö aikataulutettiin niin, että viitekehys olisi ollut valmis jo vuoden 2023 loppuun mennessä, kun koko prosessi alkoi syksyllä 2023. Opinnäytetyön tutkimuskysely oli alun perin tarkoitus jakaa vastaajille tammi-helmikuussa vaihteessa eteenpäin ja vastausaikaa olisi ollut kuukausi. Vuoden 2024 alussa oli tarkoitus käydä tutkimuskyselyn vastaukset läpi sekä tehdä niistä analyysseja ja johtopäätöksiä. Lopuksi oli tarkoituksena saada opinnäytetyö vielä valmiiksi. Tämä olisi käytännössä tarkoittanut sitä, että työ olisi ollut valmis ennen kesää 2024. Opinnäytetyön edistyminen ei kuitenkaan vastannut ennalta laadittua suunnitelmaa ja suunnitelmat ja aikataulut muuttuivat useaan otteeseen. Matkaan tuli useita eri muuttujia. Viitekehysten laatimiseen kului odotettua pidempi aika. Ilman valmista viitekehystä ei voinut myöskään laatia tutkimuskyselyä. Opinnäytetyön kyselyä varten oli hankittu valmiiksi

yrittäjämaailmasta kontakteja tutkimuskyselyn jakamiseksi, jotta kyselyn jakelu olisi mahdollisimman laaja. Vaikka suunnitelma muuttui useaan otteeseen ja tuli erilaisia vastoinkäymisiä, tuli työ osa kerrallaan valmiiksi. Lopulta rajattiin kohderyhmä koskemaan opinnäytetyössä nuoria työssä käyviä, joiden ikä haarukka on 20–36 vuotta. Kyseessä oli harkinnanvarainen itseohjautuva näyte. Oli mielekkäämpää tutkia heitä, koska kuulun itsekin kohderyhmään.

Viitekehys valmistui vuoden 2023 lopussa ja sen myötä myös tutkimuskyselyä varten laadittavan e-lomake. Tutkimustulokset vastasivat hyvin ennako odotuksia. Tutkimustulokset vastasivat hyvin viitekehyksen sisältöä.

Tulokset yllättivät aineettomien palkitsemiskeinojen kohdalla. Aineettomat palkitsemiskeinot keräsivät enemmän kannatusta motivaatiota lisäävänä kuin olin aluksi ajatellut. Koko projektia ja sen lopullista kulkua tarkastellessa, olisi pitänyt jo alustavassa suunnitelmassa antaa itselle enemmän aikaa ja osata varautua mahdollisiin viivästyksiin. Jos jotain prosessissa muuttaisin, olisi pitänyt tutustua tutkimusmenetelmään vielä enemmän ennen työn aloittamista. Työ kuitenkin valmistui monien mutkien jälkeen.

## Lähteet

Alaräisänen, Pekka 2014. Palkitseminen työelämässä – Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta.

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

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

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin Kamari Oy.

KvantiMOTV 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus.  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>.

Moisio, Tea Lempiälä & Timo Haukola 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus – Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki.

## Liite 1. Kysely

### Palkitsemisen keinot ja niiden vaikutus työmotivaatioon

**B** *I* U ↻ ✕

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, mitkä palkitsemisen keinot ovat yleisimpiä ja kuinka ne lisäävät työmotivaatiota. Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, joka käsittelee samaa aihetta. Kaikki vastanneet tullaan pitämään anonyyminä ja vastauksia käsitellään kokonaisuutena.

Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua kertoa

Ikä

- 20-24
- 25-30
- 31-36

Kuinka kauan olet ollut työelämässä?

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-10 vuotta

Mitkä aineettomat palkitsemisen keinot ovat/ ovat olleet käytössäsi?

- Hyvä työyhteisö
- Hyvä esimiestyö
- Koulutukset
- Urakehityksen tukeminen
- Selkeät tavoitteet ja roolit
- Palautteen saanti
- Kehityskeskustelut
- Mahdollisuus osallistua
- Joustava työaika
- Ei mikään edellisistä

Jos valitsit muu, mikä?

Lyhyt vastausteksti

---

Mitkä aineellisen palkitsemisen keinot ovat/ ovat olleet käytössäsi?

- Kulttuurietu
- Liikuntaetu
- Lounasetu
- Puhelinetu
- Tulospalkkiot ja provosiot
- Autoetu
- Asuntoetu
- Etätyö mahdollisuus
- Työterveyden ylittävä terveydenhuolto
- Henkilöstörahasot



