



Jemina Kosonen

Aineettoman palkitsemisen vaikutus työntekijän työmotivaatioon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä:	Jemina Kosonen
Otsikko:	Aineettoman palkitsemisen vaikutus työntekijän työmotivaatioon
Sivumäärä:	39 sivua + 2 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Eija Westerberg

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten aineeton palkitseminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon työssä. Opinnäytetyön selvitys toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Selvityksen aineisto kerättiin haastattelemalla viittä henkilöä kaupan alalta. Haastateltavat valittiin eri yrityksistä. Valitut haastateltavat rajattiin Z-sukupolveen. Haastatteluista osa tehtiin kasvotusten ja osa videopuhelun välityksellä. Haastatteluosuus toteutettiin teemahaastatteluna.

Opinnäytetyön viitekehys koottiin kahdesta pääluvusta: työmotivaatiosta ja kokonaispalkitsemisesta. Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin työmotivaatiota, sen koostumista ja sitoutumista sekä kahta teoriaa. Toinen luku kokonaispalkitsemisesta sisälsi aineettoman ja aineellisen palkitsemisen.

Selvityksen tulokset esitettiin opinnäytetyössä sisällönanalyysistä saatujen teemojen pohjalta. Teemat, jotka nousivat, olivat työyhteisön merkitys, palautteen ja urakehityksen vaikutus motivaatioon ja epäonnistuneen palkitsemisen seuraukset.

Saatujen tuloksien pohjalta voitiin todeta, että kaikista tärkeimmiksi aineettoman palkitsemisen muodoiksi koettiin palaute ja etenemismahdollisuudet. Yritykseen sitoutumisessa työyhteisöllä oli kaikista suurin merkitys. Epäonnistuneen palkitsemisen seuraukset näkyvät työtehon laskuna, joustamattomuutena ja työpaikan vaihtamisena. Siihen, ettei palkitsemista toteuteta yrityksissä toivotulla tasolla, oli tuloksien pohjalta syynä esihenkilöiden koulutuksen puute.

Avainsanat:	aineeton palkitseminen, työmotivaatio, työmotivaatioteoriat, sitoutuminen, kokonaispalkitseminen
-------------	--

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Jemina Kosonen
Title: The Impact of Intangible Rewards on Employee Work Motivation
Number of Pages: 39 pages + 2 appendices
Date: April 2025
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Development of Leadership, People, and Culture
Instructor(s): Eija Westerberg, Senior Lecturer

The thesis aimed to produce information on how intangible rewards affect employee motivation at work. The investigation of the thesis was implemented through qualitative research. The survey material was collected by interviewing five people from the trade sector. The selected interviewees were limited to Generation Z. The interviews were conducted face to face and some via video calls. The interview part was conducted as a themed interview.

The theoretical framework of the thesis consists of two main chapters: work motivation and incentives. The first chapter examines the components of work motivation, employee commitment, and two relevant theories. The second chapter focuses on work incentives, encompassing both intangible and tangible forms of remuneration.

Based on the obtained results, it can be stated that feedback and opportunities for advancement were perceived as the most significant forms of intangible rewards. The work environment played the most considerable role in getting commitment to the company. When a company fails to reward or incentivise, there is a direct correlation in a drop in performance especially, ethics and, most importantly quality. Based on the data, the reason why rewards have not been implemented at the desired level is due to a lack of supervisor training.

Keywords: intangible reward, work motivation, work motivation theories, commitment, work incentives

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus	2
1.3	Viitekehys	4
2	Työmotivaatio	5
2.1	Työmotivaatio yleisesti	5
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	6
2.3	Sitoutuminen	7
2.4	Herzbergin kaksifaktori-teoria	8
2.5	Vroomin odotusarvoteoria	9
3	Kokonaispalkitseminen	9
3.1	Palkitseminen yleisesti	9
3.2	Aineellinen palkitseminen	12
3.3	Aineeton palkitseminen	13
3.3.1	Yleistä aineettomasta palkitsemisesta	13
3.3.2	Arvostus ja palaute	14
3.3.3	Kehittymismahdollisuudet	15
3.3.4	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	16
3.3.5	Työympäristö	18
4	Selvityksen toteutus	18
4.1	Tutkimusmenetelmä	18
4.2	Teemahaastattelu	19
4.3	Haastatteluiden toteutus	20
4.4	Aineiston analysointi	21
5	Tulokset	27
5.1	Työyhteisön merkitys	27
5.2	Palautteen ja urakehityksen vaikutus motivaatioon	28
5.3	Epäonnistuneen palkittamisen seuraukset	29

6	Pohdinta	31
6.1	Johtopäätökset	31
6.2	Luotettavuus	33
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	34
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Suostumuslomake	
	Liite 2. Haastattelurunko	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Työ ei ole enää vain tapa ylläpitää omaa elintasoa, vaan se on myös osa omaa identiteettiä, minkä vuoksi sen täytyisi olla mielekästä ja motivoivaa. Työelämä on kokenut viimeisen vuosikymmenen aikana suuria muutoksia. Motivaation merkitys koetaan entistä vahvemaksi osaksi työn toteuttamista ja pysymistä mukana jatkuvassa muutoksessa. Yritykset tarvitsevat entistä enemmän motivoituneita työntekijöitä muutoksen keskellä, jolloin niiden täytyy myös panostaa työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseen. (Jarenko & Kankkunen 2021.)

Työmotivaatio on keskeinen tekijä yrityksen toiminnassa. Sen tuottavuus ja toimivuus riippuvat siitä, kuinka motivoituneita työntekijät yrityksessä ovat. Työmotivaation syntyymiseen vaikuttavat työn ominaisuuksien ohella, työympäristö, oma persoonallisuus ja elämänvaihe. (Sinokki 2016, 7.) Erilaisilla palkitsemisen keinoilla voidaan tukea työmotivaation edistämistä.

Palkitseminen vaikuttaa vahvasti työmotivaatioon, sillä se tuo mukanaan monia asioita: etuja, tunnustusta, arvostusta, mahdollisuuden kehittyä ja rahaa. Kaikkia näitä on työntekijän mahdollista saada vastineeksi omasta työpanoksestaan. Palkitseminen motivoi ja ohjaa yksilön toimintaa. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14.) Avoimuus, joka näkyy avoimena keskustelukulttuurina, lisää paineita yrityksille toteuttaa palkitsemista oikeuden- ja johdonmukaisesti. Palkitseminen nähdään välttämättömänä osana yrityksen toimintaa, sillä hyvin toteutettuna se sitouttaa henkilöstöä ja mahdollistaa toivottujen tavoitteiden saavuttamisen. (Hakonen & Nylander 2015, 11; Rötkin 2015, 145.)

Aineettomasta palkitsemisesta ja työmotivaatiosta on tehty 2000-luvulla useita opinnäytetöitä, ja se on selkeästi ilmiö, joka tulee vaikuttamaan entistä enemmän työelämässä. Kaupan alalla työskentelevänä Z-sukupolven edustajana,

koen aineettoman palkitsemisen eli työn sisällön ja sen mielekkyyteen vaikuttavat tekijät tärkeämmäksi, kun rahallisen palkkion. Oman kokemukseni pohjalta huonosti toteutettu aineeton palkitseminen ei sitouta työntekijää pitkäaikaisesti yritykseen. Opinnäytetyön aihe on valikoitunut oman kiinnostuksen ja kokemuksen pohjalta.

1.2 Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, ja tämän tavoitteena on selvittää, kuinka aineettoman palkitsemisen koetaan vaikuttavan työntekijän työmotivaatioon. Opinnäytetyössä perehdytään työmotivaatioon ja aineettomaan palkitsemiseen. Tavoitteena on kartoittaa, miten työntekijät kokevat aineettoman palkitsemisen vaikutuksen heidän omaan työmotivaatioonsa aikaisempien kokemusten kautta.

Tutkimuskysymysten avulla voidaan selvittää, miten työmotivaatiota olisi mahdollista edistää aineettoman palkitsemisen avulla ja miten huonosti toteutettu palkitseminen heijastuu työmotivaatioon. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös, onko palkitsemisellä vaikutusta työntekijän pitkäaikaiseen sitoutumiseen yritykseen. Saaduilla tiedoilla voidaan lisätä tietoisuutta aiheesta työntekijöille sekä esihenkilöille. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään aihetta työntekijöiden näkökulmasta.

Haastateltavat on rajattu kaupan alan työntekijöihin. Kaupan alalla palkitseminen koostuu pääosin rahallisesta eli aineellisesta palkitsemisesta, ja tämän vuoksi lähdetään tarkastelemaan aineetonta palkitsemista ja sen vaikutusta työntekijän näkökulmasta. Selvitykseen osallistuu viisi haastateltavaa, jotka työskentelevät eri yrityksissä samalla toimialalla. Haastateltavat kuuluvat Z-sukupolveen, ja he ovat iältään 21–26-vuotiaita ja heillä on jo kokemusta työelämästä. Haastateltavat on valittu eri yrityksistä, koska riskinä on tuloksien jääminen suppeiksi ja samankaltaisiksi. Opinnäytetyö on toteutettu ilman toimeksiantajaa.

Opinnäytetyössä käytetään laadullista menetelmää. Sen tarkoituksena on yksittäisten tapauksen tutkiminen, yhdestä havainnointiyksilöstä pyritään saamaan monipuolisesti tietoa ilmiöstä eli kaupan alalla työskentelevistä 21–26-vuotiaista. Selvityksestä saadut tulokset pohjautuvat viideltä haastateltavalta saatuihin tuloksiin ilmiöstä ja ne pätevät ainoastaan tutkimukseen osallistuneisiin haastateltaviin, eikä tuloksia voida yleistää suurempaan joukkoon. (Kananen 2014, 19.)

Opinnäytetyössä tutkittavaan ilmiöön liittyy ongelma, joka halutaan ratkaista (Kananen 2010, 16). Tutkimusongelma ohjaa opinnäytetyöprosessia ja siksi sen rajaaminen on tärkeää. Laadullisen selvityksen tavoitteena on tuottaa ongelmaan ratkaisu tai ymmärrystä. Tarkoituksena ei ole, saada poistettua havaittua ongelmaa vaan tuottaa siitä tietoa. Tutkimusongelman tarkennuksen jälkeen voidaan ryhtyä pohtimaan sitä, millaista tietoa tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2014, 32–50.) Ohessa esitetty opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on seuraava:

- Kuinka aineettoman palkitsemisen koetaan vaikuttavan työntekijän työmotivaatioon?

Tutkimuskysymykset, joilla haetaan vastausta tutkimusongelmaan, ovat seuraavat:

- Mikä aineettoman palkitsemisen muodoista koetaan kaikista merkittävimmäksi työmotivaation edistämiseksi?
- Kuinka pitkäaikainen vaikutus aineettomalla palkitsemisellä on työntekijän sitoutumiseen?
- Miten huonosti toteutettu aineeton palkitseminen näkyy työmotivaatiossa?

1.3 Viitekehys

Opinnäytetyössä on aina teoreettinen viitekehys. Teoreettisella viitekehyksellä voidaan tarkoittaa tutkittavaan ilmiöön liittyviä teorioita, malleja ja tutkimuksia. Opinnäytetyön viitekehys voidaan esittää kahdella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä on käytetty toista perinteisempää mallia, jossa viitekehys eli teoriaosa esitetään työn alkuosassa ja empiriaosa sen jälkeen. Käytetyn mallin tarkoituksena on, että kerrotaan, ensin mitä ilmiöstä jo tiedetään ja loppuosassa se, mitä omasta selvityksestä on tullut ilmi. (Kananen 2010, 44.)

Viitekehystä kootessa täytyy tutkia ja päättää mitä tutkimuksia ja teorioita työhön otetaan mukaan. Tämän opinnäytetyön kannalta on valittu sellaisia teorioita ja teorioita, jotka tukevat tutkimusongelmaa. Tavoitteena on, että teoreettisen osan eli viitekehysten ja empirian välillä on tiivisyhteys, eli ne tukevat toisiaan. (Kananen 2014, 51.)

Tämän opinnäytetyön viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta, jotka käsittelevät työmotivaatiota ja kokonaispalkitsemista. Työmotivaatio pitää sisällään käsitteen yleisesti, sisäisen ja ulkoisen motivaation, sitoutumisen sekä kaksi työmotivaatioteoriaa. Työhön on otettu sopivimmat teoriat eli Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Victor Vroomin odotusarvoteoria.

Viitekehysten toinen pääluke käsittelee kokonaispalkitsemista. Kokonaispalkitseminen pitää sisällään aineettoman- ja aineellisen palkitsemisen. Aineettomaan palkitsemiseen syvennytään tarkemmin, koska se on toinen opinnäytetyön pääaiheista. Aineettoman palkitsemisen alaluvuissa käsitellään arvostusta ja palautetta, kehittymismahdollisuuksia, etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja työympäristöä. Näistä muodostuu aineettoman palkitsemisen kokonaisuus.

Selvityksen toteutusta käsitellään neljännessä luvussa. Luvussa on käsitelty myös saadut selvityksen tulokset, joita voidaan peilata viitekehykseen. Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset, pohditaan työn luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 Työmotivaatio

2.1 Työmotivaatio yleisesti

Motivaatio on psykologinen prosessi, joka syntyy yksilön ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta (Latham & Pinder 2005). Sinokki (2016, 16) määrittelee työmotivaation käyttövoimaksi, joka vaikuttaa työn tuottavuuteen ja laatuun sekä työntekijän työhyvinvointiin. Työmotivaatio on tila, joka ylläpitää ja ohjaa työntekijän työn tekoa. Yrityksessä työntekijän motivaatioon vaikuttavat työympäristön ja työnkuvan lisäksi oma persoona, elämänvaihe ja aikaisemmat kokemukset elämässä. Motivaatiota työssä voi synnyttää työn haasteellisuus, mahdolliset palkkiot, tavoitteet ja sen tiedostaminen, että omalla tekemisellään on osana tärkeää kokonaisuutta, josta saa tunnustusta. (Sinokki 2016, 80–81.)

Työmotivaatio ei vaikuta pelkästään työn tulokseen ja laatuun vaan myös työntekijän energiatasoon ja hyvinvointiin työssä. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja luo yritykselle pitkän aikavälin jatkuvuutta. Pitkän aikavälin jatkuvuus on tärkeää yrityksille, joissa palvelut ja tuotteet syntyvät yhteistyön tuloksena. Menestyminen onnistuneen yhteistyön tuloksena on usein monien vuosien tulos ja motivaatio sekä sitouttaminen nousevat tärkeään asemaan yrityksen kehityksen ja jatkuvuuden kannalta. (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 20.)

Jylhä ja Viitala (2016, 240) kirjoittavat, että esihenkilöllä on tutkimusten mukaan vaikutus työntekijän työmotivaation kehittymiseen tuovat esille. Vaikutus syntyy esihenkilön asenteesta työntekijää kohtaan. Esihenkilön täytyy kyetä luottamaan siihen, että työntekijät kantavat vastuun omasta työsuorituksestaan. Luottamus lisää työntekijöiden halua suoriutua työstä hyvin. Esihenkilö voi edistää työmotivaatiota antamalla työntekijöille selkeät tavoitteet ja antamalla selkeää ohjausta ja tukea, joka pohjautuu luottamukseen ja arvostukseen. Omien alaisien tunteminen on edellytys sille, että esihenkilö pystyy toteuttamaan palkitsemista työyhteisössä yksilöllisesti. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 56.)

Latham ja Pinder (2005) toteavat artikkelissaan, että työmotivaatiolla on vaikutusta työntekijän näkemykseen siitä, mitä hän kokee mahdolliseksi lähteä tavoittelemaan ja miten hän pyrkii etenemään tavoitetta kohti. Jos työntekijä tuntee olevansa tehoton, myös motivaatio työhön vähenee ja etenemismuodollisuudet yrityksessä heikkenevät. Motivaation puute johtaa useasti heikompaan työsuoritukseen, ja heikosta suorituksesta saatu palaute madaltaa työntekijän motivaatiota entisestään. (Sinokki 2016, 86.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaation yhteydessä puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, joka syntyy, kun työstä tai omasta aikaansaannoksesta saa hyvänolontunnetta. Sisäinen motivoituminen on proaktiivista, eli yksilö hakeutuu niiden asioiden pariin, joista on kiinnostunut ja pyrkii toteuttamaan asioita, jotka innostavat häntä. (Viitala & Jylhä 2019, 232; Mayor & Risku 2015, 35.)

Sisäisellä motivaatiolla on vahva yhteys itsensä toteuttamiseen ja tarpeeseen kehittää itseään. Se voi näkyä päämäärätietoisuutena ja innokkuutena ulkopuolisille. Sisäinen motivaatio ei ole ulkoisten kannustimien luomaa, vaan työ itsessään motivoi silloin, kun yksilö kokee työn olevan tärkeää ja mielenkiintoista. Työ voi motivoida palautteen, työn monipuolisuuden ja tehtävän merkityksen kautta. (Viitala & Jylhä 2019, 232; Armstrong & Brown 2019, 76–77.)

Sinokki (2016, 226) tuo esille, että useiden tutkimusten mukaan sisäisessä motivaatiossa keskitytään kyvykkyyteen, vapaaehtoisuuteen ja yhteenkuuluvuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöillä on vapaus tehdä valintoja ja vaikuttaa omaan työhönsä sekä luoda sosiaalisia kontakteja. Näillä on yksilön näkökulmasta positiivisia vaikutuksia sisäisen motivaation ylläpitämiseen ja edistämiseen.

Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on itsessään palkitsevaa, tällöin toiminta tapahtuu itseään varten, toisin kun ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen tapahtuu toiminnan seurausten takia. Nykypäivänä sisäinen motivaatio korostuu,

koska, työ edellyttää itsensä johtamista, joka vaatii yksilöltä oma-aloitteisuutta ja sitoutumista. Sen taustalla on sisäinen motivoituminen ja tyytyväisyys, eivätkä aineelliset palkitsemistavat, kuten palkka. (Luoma ym. 2004, 21–23.)

Ulkoisesti motivoituneen työntekijän motivaattorina toimii yksilön ulkopuolella olevat tekijät, eli se on reaktiivista. Motivaattorina voi toimia palkka, rangaistuksen pelko tai ryhmäpaine. Ulkoisen motivaation tärkeimpinä edistäjinä ovat ulkoiset palkkiot. (Mayor & Risku 2015, 35; Luoma ym. 2004, 21–22.)

Asema, työpaikan tarjoamat edut ja raha ovat esimerkkejä ulkoisista motivaatiotekijöistä. Ulkoiseen motivaatioon sisältyvät säännöllisen palkan lisäksi suoritukseen perustuvat palkkiot ja lisät. Työpaikassa edut, joita tarjotaan voivat olla liikuntaan, vapaa-aikaan, ruokailuun tai terveyden huoltoon liittyviä etuuksia. Jokainen työntekijä kokee ulkoiset motivaatiotekijät eri tavoin. Toisille valta ja vastuu, jotka liittyvät omaan asemaan työyhteisössä ovat tärkeämpiä kuin rahaan tai etuihin liittyvät tekijät. (Hyppänen 2013, luku 5.)

2.3 Sitoutuminen

Käsitteenä sitoutuminen on moninainen ilmiö. Viitalan (2014, luku 3.) mukaan sitoutumisella viitataan siihen, mikä on yksilön psykologinen suhde yritykseen, jossa hän työskentelee. Viitala toteaa että ”perinteisesti henkilöstön sitoutumista on pidetty yrityksessä erittäin tärkeänä.” Psykologista suhdetta voidaan rakentaa puolin ja toisin, se voi olla työntekijän puolelta oman ajan antamista tarvittaessa työtehtäville tai projekteille ja työnantajan puolelta se voi olla työtehtävien keventämistä, työntekijän sitä pyytäessä. Psykologinen suhde vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, minkä vuoksi sitä kannattaa kehittää. Huono suhde altistaa työntekijöiden nopeaan vaihtuvuuteen. (Viitala 2014, luku 3.)

Sitoutuminen ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan muodostuvat hyväksi koetusta ja reilusta johtamisesta sekä työntekijöitä huomioivasta ja arvostavasta esihenkilötyöstä. Aineettoman palkitsemisen palkitsemistavat ovat tekijöitä, joita työntekijälle on haastavaa luvata sanallisesti ilman näyttöä, konkretisoituvat työtä tehdessä ja nousevat keskeiseksi sitouttavaksi tekijäksi työntekijän ja yrityksen

välillä. Kiinnostavan työn lisäksi esille nousee yrityksen henkilöstöpolitiikka, joka ylettyy ennen työsuhteen alkamista rekrytointiprosessiin. Rekrytointiprosessissa työnhakijalle täytyy kertoa realistisesti, mitä yrityksellä on tarjota hänelle, joka on ensiaskel sitouttamisprosessin alkamisessa. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 43; Viitala 2014, luku 3.)

Heikko sitoutuminen ei ole aina syynä vaihtuvuuteen. Yrityksien henkilöstössä tulee olemaan aina vaihtuvuutta, ja se on myös hyväksi. Vaihtuvuuden määrä riippuu yrityksestä itsestään ja toimialasta. Vaihtuvuuden kautta on mahdollista saada uusia tekijöitä, joiden tavoitteet ja arvot sopivat yhteen yrityksen kanssa. (Viitala 2014, luku 3.)

2.4 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Tunnettu työmotivaatioteoria on Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria. Teoriassa motivaatioon vaikuttaa kaksi erilaista luokkaa, jotka Herzberg on nimennyt hygieniatekijöiksi ja motivaatiotekijöiksi. Nämä luokat vaikuttavat eri tavoin työmotivaatioon. Luokat on jaettu kahteen tarpeiden luokkaan, jotka johtavat työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen. (Viitala & Jylhä 2019, 234–235.)

Hygieniatekijät eli työn ulkoiset olosuhteet ovat palkkaan, johtamiseen, työilmapiiriin ja työoloihin liittyviä tekijöitä. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa hygieniatekijät voivat aiheuttaa paljon tyytymättömyyttä työyhteisössä. Vaikka hygieniatekijät hoidettaisiin hyvin, työtyytyväisyyteen niillä ei ole suurta vaikutusta. Hygieniatekijät nähdään teorian mukaan negatiivisina tekijöinä. Huonosti hoidettuna hygieniatekijät heikentävät kokonaisvaltaisesti hyvinvointia ja motivaatiota työssä, kun taas sisäiset tekijät, jotka ovat motivaatiotekijöitä, lisäävät kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Sinokki 2016, 104–105.)

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa motivaatiotekijät syntyvät yksilöistä itsestään ja ne ovat tekijöitä, joihin yksilöt voivat vaikuttaa omien päätöstensä seurauksena. Motivaatiotekijät liittyvät etenemiseen ja saavutuksiin. Se pitää sisällään työnkuvan, tunnustuksen omasta suorituksesta, henkilökohtaisen edistymisen ja kasvun uralla. Hyvin hoidettuna niillä on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen,

mutta huonosti hoidettuna merkitys tyytyväisyyteen on vähäinen. (Sinokki 2016, 104–105.)

2.5 Vroomin odotusarvoteoria

Toinen motivaatioteoria, jonka olen ottanut opinnäytetyöhön mukaan, on Victor Vroomin odotusarvoteoria. Viitala ja Jylhä (2019, 237) tuovat esille, että ”teorian tarkoituksena on selittää ponnistuksen ja palkkioiden välistä yhteyttä.” Teoriassa yksilö arvioi ponnistuksen ja suorituksen välistä yhteyttä, kuten esimerkiksi, työsuorituksen toteutumista, sekä toteutuneen suorituksen ja palkkion välistä yhteyttä. Palkkioita ja kannustimia voidaan käyttää suoritukseen motivoimisessa. Työntekijä haluaa lisätä omaa panostetaan tavoitteeseen pääsemiseksi silloin, jos hän tietää, että suorituksen paraneminen johtaa esimerkiksi palkitsemiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 237.)

Työntekijän käsitys omista taidoistaan ja vaikuttamismahdollisuuksistaan, vaikuttaa teorian mukaan motivaatioon (Viitala & Jylhä 2019, 238). Viitala ja Jylhä (2019, 238) toteavat, että tutkimusten mukaan työmotivaatio on korkeimmillaan, kun työn tekemiseen liittyy onnistumisen ja epäonnistumisen mahdollisuus, työn tarvitsee olla tarpeeksi haastavaa, jotta se voi tarjota molemmat. Palkkion täytyy olla myös tarpeeksi houkutteleva, jotta se motivoi parempaan suoritukseen sen saavuttamiseksi. Jokaista yksilöä motivoivat erilaiset palkkiot. Toisille motivointi on rahallista, ja toiset arvostavat enemmän aineettoman palkitsemisen keinoja. (Viitala & Jylhä 2019, 238.)

3 Kokonaispalkitseminen

3.1 Palkitseminen yleisesti

Jokaisessa yrityksessä tarvitaan palkitsemista. Sen tavoitteena on kannustaa ja motivoida työntekijöitä tehokkaampaan työskentelyyn tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi palkkioita, palkkaa, etuja, palautetta suoritetusta työstä tai mahdollisuuden kehittää

omaa osaamista ja työuraansa. (Hakonen & Nylander 2015, 11; Rantamäki ym. 2006, 15–16.)

Yritys palkitsee työntekijän vastineeksi hyvin suoritetusta työstä. Palkitsemisena voidaan pitää kaikkia niitä asioita, jotka ovat yksilön mielestä motivoivia tai palkitsevia. Palkitsemisen määritelmä ei ole yksiselitteinen, koska yksilöille eri asiat voivat olla merkityksellisiä ja erilaiset elämän vaiheet vaikuttavat siihen, mitkä asiat motivoivat sillä hetkellä elämässä. (Hakonen & Nylander 2015, 11; Rantamäki ym. 2006, 15–16.)

Työntekijöiden näkökulmasta palkitsemiseen liittyy paljon epätietoisuutta, sillä erilaisia palkitsemistapoja voi olla toimialasta ja yrityksen kulttuurista riippuen useita. Usein tietoisuus siitä, mistä oma palkka tai edut ovat koostuneet jää vajaan. Palkitseminen on Rötkin (2015, 121) mukaan tekijä, joka saa työtyytyväisyyskyselyssä henkilöstöltä aina moitteita. Työntekijöiden tietoisuuden lisääminen heidän omasta palkitsemisestaan ei kustanna yritykselle mitään. (Rötkin 2015, 121–122.)

Hakonen ym. (2014, 14–15) toteaa, että 2000-luvun tutkimusten mukaan, palkitseminen vaikuttaa yrityksen toimintaan enemmän kuin aikaisemmin kuvitellun vaikuttavan. Se, on myös väline, jolla yritys voi viestittää arvoistaan ja tavoitteistaan. Palkitsemisen tavoitteena on tavoittaa toivottua henkilöstöä yritykseen, luoda sitoutumista ja innostumista, parantaa työsuorituksia ja kehittää osaamista sekä yhteistyötä. Sen kääntöpuolena on epäonnistunut palkitseminen, joka luo epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia työyhteisössä, epätietoisuutta ja kateutta. Se voi myös ilmetä nopeana vaihtuvuutena henkilöstössä, joka voi viestiä yrityksen sisäisistä ongelmista. (Hakonen ym. 2014, 14–15.)

Kuviossa 1 on esitetty Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, 23) kuvaama kuvio kokonaispalkitsemisen muodostumista. Keskeltä kuviota löytyy kokonaispalkitseminen, jota ympäröi aineettoman- ja rahallisen palkitsemisen tavat. Yhdessä ne muodostavat kokonaispalkitsemisen. Jokainen yritys voi itse päättää mitä kokonaispalkitsemisen tapoja käyttää.



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

Kokonaispalkitseminen koostuu aineettomasta ja aineellisesta palkitsemisesta, joita käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavissa alaluvuissa.

3.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellisiksi palkitsemistavoiksi voidaan rajata rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemistavat. Palkitsemistavat voidaan jaotella peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin, tulospalkkioon ja erilaisiin etuihin. Yrityksen tarjoamalla eduilla pyritään houkuttelemaan uutta henkilöstöä ja sitouttamaan vanhaa. Lait ja työehtosopimukset vaikuttavat Suomessa näihin etuihin, esimerkiksi lakisääteinen työterveyshuolto ja vuosilomat ovat jo ennalta määriteltyjä. Suomessa edut mielletään vielä pieneksi osaksi palkitsemista, mutta sen rahalliset kulut ovat suuret. (Ylikorkala ja Sweins 2015, 21; Hakonen ym. 2014, 148–149.)

Henkilöstöedut kuuluvat jokaiselle työntekijälle yrityksessä. Edut voivat vaihdella yrityksestä riippuen, myös oman aseman ja tehtävän kautta. Ne voivat vaihdella työpaikan tarjoamasta kahvista hyödykkeeseen, kuten puhelin- tai autoetuun. Yrityksen tarjoama autoetu on palkkaan verrattava etu, jolle verohallinto vuosittain määrittelee verotusarvon. Rahallisen hyödyn sijasta edut mahdollistavat oman terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen. Lääkärille pääsy helpottuu ja sairauden tai tapaturman sattuessa tällaiset edut tuovat turvaa. (Hakonen ym. 2014, 148–149.)

Yritysten tavoitteena on usein luoda strategisesti toimiva ja parhaita tuloksia tuottava palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla työntekijöitä motivoiva ja sitouttava, sillä usein kyse ei ole ainoastaan rahallisesta palkitsemisesta. Työntekijän lähtökohtana on tehdä oma työ niin hyvin, kun kykenee. Rahallisen palkitsemisen tavoitteena ei pitäisi olla työntekijän työntäminen tekemään enemmän töitä, vaan luoda edellytykset saada pitkäaikaisia tekijöitä. Yrityksen tulisi kyetä luomaan kokonaisuus, joka pystyy tasapainottamaan rahallisen- ja aineettoman palkitsemisen, joka tuo myös kilpailuedun yritykselle. (Rantamäki ym. 2006, 36.)

3.3 Aineeton palkitseminen

3.3.1 Yleistä aineettomasta palkitsemisesta

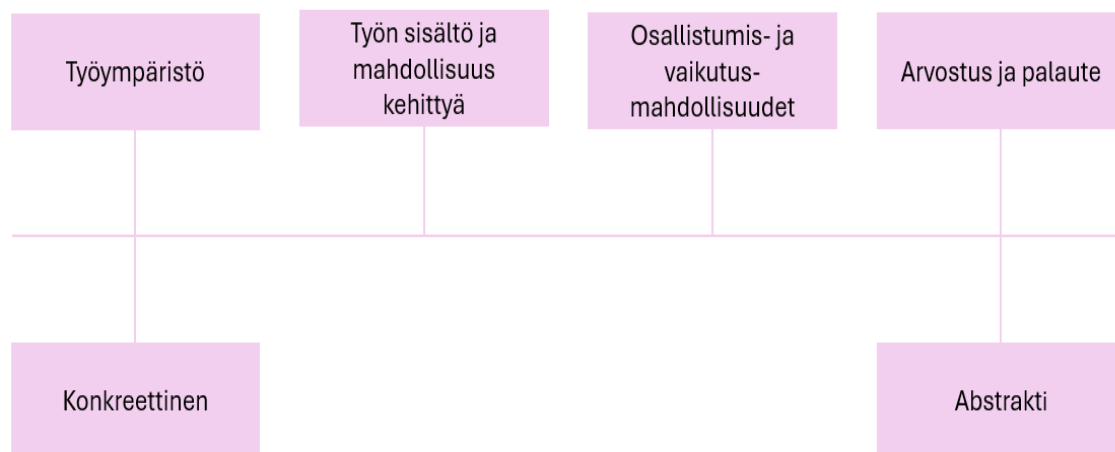
Aineeton palkitseminen voidaan määritellä ei-rahamarvoisiin tai psykologisiin palkkioihin. Se on kokonaisuus, joka koostuu mm. työn sisältöön, kehittymiseen, palautteeseen ja työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Tekijöillä on merkittävä rooli yksilön työmotivaatiossa ja yritykseen sitoutumisessa. Aineettoman palkitsemisen määritelmä ei ole niin yksiselitteinen koska, yrityksestä riippuen, siihen voidaan sisällyttää erilaisia asioita, jotka sopivat yrityksen omaan strategiaan parhaiten. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35–36.)

Useasti aineetonta palkitsemista ei ole nähty palkitsemisen muotona, vaan yrityksissä on keskitytty pääosin rahalliseen palkitsemiseen. Aineettoman palkitsemisen toteuttaminen ei ole ollut yrityksissä systemaattista tai tavoiteltua, vaan siinä on ollut osia, jotka ovat epäjärjestyksessä toteutuneet ilman tarkkaa suunnitelmallisuutta. Sen toteuttaminen ei maksa yritykselle usein mitään ja vaatii ainostaan esihenkilöiden, ja johdon ymmärrystä sen tärkeydestä ja halua lähteä kehittämään ja toteuttamaan sitä yrityksen sisällä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35–36.)

Aineettoman palkitsemisen tekeminen näkyväksi luo edellytykset sen kehittämiseksi. Yksilön elämäntilannetta kuunneltaessa ja preferenssien huomioimissa, voidaan kehittää parempaa palkitsemisen kokonaisuutta, johon voidaan osallistaa henkilöstöä. Nuorelle yrityksessä voi esim. tarjota palkkiona mahdollisuutta osallistua projektiin, jos toiveena on työssä kehittyminen ja uuden oppiminen. Vanhemmalle henkilölle palkkiona mieluinen vaihtoehto voi olla saldovapaiden käyttäminen, projektiin osallistumisen sijasta. (Sitra 2013.)

Opinnäytetyössä on käytetty Ylikorkalan ja Sweinsin aineettomien palkitsemistapojen jatkumoa (Kuvio 2). Jatkumon konkreettisessa päässä on työympäristö, jonka vaikutukset voivat näkyä ulkopuolisille. Abstraktista päädyistä löytyy ar-

vostus ja palaute, joista ei voida sanoittaa selkeäksi toimintatavaksi esim. työhaastattelussa. (Ylikorkala & Sweins 2015, 26.) Kuvion palkitsemistapoja käsitellään seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 2. Aineettomat palkitsemistavat (Ylikorkala & Sweins 2015, 36).

3.3.2 Arvostus ja palaute

Työelämän 2000-luvulla aloittaneilla ja aloittavalla sukupolvella on tärkeämpää tulla kohdelluksi yksilöinä verrattuna vanhempaan sukupolveen. Ryhmiin kuuluminen on edelleen tärkeää, mutta esihenkilön toivotaan kohtelevan jokaista yksilöä omana persoonanaan eikä massan osana. (Mayor & Risku 2015, 24–25.)

Palaute on yksi tärkeimmistä palkitsemisen keinoista, eikä sen antamisesta tule yritykselle kustannuksia. Palautteella on vaikutusta työssä kehittymiseen ja työn sisällön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Jos palautetta ei saa ollenkaan tai se jää heikoksi, työn tekemisen varmuus voi jäädä myös uupumaan. Palautteella on kaksi tehtävää. Se kertoo, missä kohdassa työntekijä on ja mihin suuntaan hän on menossa, se mahdollistaa vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamisen, onnistuneen suorituksen toistamisen ja epäonnistuneen suorituksen kor-

jaamisen. Sen tarkoituksena on myös parantaa avointa ja suoraa kommunikointia työntekijän ja esihenkilön välillä. (Hakonen ym. 2014, 251; Ahonen & Loh-taja-Ahonen 2014, 11–13.)

Ilman palautetta työntekijä voi kokea, ettei hänen työpanostaan arvosteta, eikä palautteen antoa yrityksessä koeta tärkeänä. Esihenkilön työtehtävänä on oppia antamaan rakentavaa palautetta ja tiedostaa, millaisen reaktion sen antaminen tai puuttuminen saa työyhteisössä aikaan. Työyhteisössä kannustava palaute on tärkeää, se antaa motivaatiota jatkaa ja innostaa ympärillä olevia kollegoita, ja se myös luo kuvan ammattitaitoisesta esihenkilöstä. (Hakonen ym. 2014, 251–253.)

Henkilöstön arvostaminen on usein kirjattu yrityksen arvoihin, mutta aina ei ole mietitty loppuun asti yrityksen sisällä, miten sen tulisi näkyä. Palkka ja palkitseminen merkitsevät yksilöille eri asioita, toisille rahallinen palkitseminen viestii arvostuksesta, toisille taas erilaiset edut kuten liukuva työaika tai vapaatoiveiden toteutuminen viestivät arvostuksesta. Arvostus voi näkyä pieninäkin asioina, kuten kollegoiden tervehtimisellä. Arvostavaa kohtelua odotetaan niin esihenkilöiltä kuin työkavereilta. Arvostuksella viestitään työpaikalla yhdenvertaisuudesta ja, että jokainen yksilö on tärkeä osa työyhteisöä. (Hakonen ym. 2014, 244–246.)

Työyhteisössä käytävän avoimen vuorovaikutuksellisen keskustelun kautta työntekijät kokevat päätökset, joita tehdään usein reilummiksi, koska keskustelua on käyty avoimesti, jolloin he kokevat arvostuksen tunnetta. Arvostuksen taustalla on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuutena pidetään tyypillisesti sitä, että asioista kerrotaan todenmukaisesti, riittävin perustein ja ulosannin täytyisi olla kunnioittavaa ja asiallista. (Hakonen ym. 2014, 248–249.)

3.3.3 Kehittymismahdollisuudet

Työn sisältöön liittyvä osaaminen on yksilölle tärkeä motivaatiotekijä. Työntekijän osaamisen kehittyessä, myös työtehtävien tulisi kehittyä. Urakehityksen ei aina tarvitse olla yrityksessä ylöspäin suuntaavaa eli esihenkilötehtäviä kohti

menevää, vaan se voi myös olla etenemistä uusille alueille ja tehtäville yrityksen sisäisillä osastoilla. Yrityksen tulisi tunnistaa erityyppiset osaajat, jotta heille voidaan tarjota sopiva yksilöllinen kehitysmispolku. (Luoma ym. 2005, 77.) Osaamisen kehittämisestä hyöty on molemminpuolista. Usein kehittyminen tapahtuu kouluttautumisen kautta, mutta se voi myös tapahtua erilaisten projektien, mentoroinnin tai tehtäväkierroksien. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38; Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 73–74.)

Esihenkilön on hyvä käydä läpi säännöllisesti työntekijän toiveita kehittämisestä ja työtehtävistä. Työntekijän näkökulmasta tarjottavat mahdollisuudet liittyvät vahvasti osaksi omaa hyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä. Työtehtäviä voidaan näin resurssien salliessa laajentaa osaamisen ja kehittymishaluun yhteensopivaksi. Kehittymismahdollisuuksien läpi käymiseen kehityskeskustelut ovat hyvä vaihtoehto, mutta työtehtävän kuva ja vastuuta on hyvä esihenkilön seuralla jatkuvasti. (Mayor & Risku 2015, 164; Hakonen ym. 2014, 263.)

2000-luvun sukupolvea edustavat nuoret toivovat erilaisia asioita työelämältä, kun vanhemmat sukupolvet. Työelämältä kaivataan muutakin, kun tasaista etenemistä yrityksessä ja rahallisen palkan kasvua. Hakonen ym. (2014, 264) tuo esille, että vuonna 2011 suoritetun tutkimuksen mukaan koulusta vastavalmistuneet arvostivat eniten työnantajan tarjoamia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Työuralla oppiminen ja eteneminen nousivat päätekijöiksi työpaikkaa valitessa. Esihenkilön rooli on usein ratkaiseva tekijä. Kehityksen rohkaisu ja työn sovittaminen tavoitteisiin ovat palkitsemisen keinoja, jotka lisäävät tunnetta oman työn arvostuksesta. Samalla kehitys tulee näkymään usein palkassa. (Hakonen ym. 2014, 264.) Kehittymismahdollisuuksien käyttämisestä palkitsemisen keinona voidaan varsinkin Z-sukupolvea ajatellen hyödyntää.

3.3.4 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Osallistumisella tarkoitetaan tapoja tai prosesseja, joilla työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhön liittyviin asioihin. Vaikuttamismahdollisuuksilla taas tar-

koitetaan sitä, missä määrin työhön eli työmäärään, menetelmiin tai palkisemiseen on mahdollista vaikuttaa. Osallistaminen on hyvä tapa yhdistää henkilöstöä valmisteluvaiheessa, se lisää ymmärrystä ja tiedottamiseen kuluva aika vähenee. (Hakonen ym. 2014, 233.)

Tyypillisesti osallistumis- ja vaikuttaminen tapahtuu tiimeissä työpaikalla, asioita läpi käytäessä. Tiimeissä voidaan keskustella pinnalla olevista asioista esihenkilön johdolla, esihenkilö voi rohkaista avoimesti kertomaan ideoista ja mielipiteistä, myös keskustelun jälkeen mielipiteitä voi yksilöllisesti tiedustella. Osallistamista voidaan toteuttaa myös kasvotusten tiimeissä käytävän keskustelun sijaista henkilöstökyselyillä, idealomakkeilla tai keskustelupalstoilla. Teknologian kehitys on mahdollistanut myös nopean kommunikoinnin erilaisissa järjestelmissä, jolloin osallistuminen ja vaikuttaminen on tehty helpommaksi myös etäyhteyden välityksellä. (Hakonen ym. 2014, 235–336.)

Vaihtoehtoja tarjoamalla annetaan mahdollisuus päästä vaikuttamaan. Päätös siitä mihin koulutukseen haluaa osallistua antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Esihenkilö voi mahdollisuuksien mukaan kysellä toiveita tavoista, jolla voidaan vaikuttaa. Tärkeiksi ovat nousseet työaikaan liittyvät joustot, etätöihin liittyvät mahdollisuudet ja mieluisien koulutuksien valitseminen. (Hakonen ym. 2014, 241.)

Laki velvoittaa Suomessa tiettyjä osallistumisen muotoja, kuten yhteistoimintaa yrityksissä, valtion virastoissa, laitoksissa ja kunnissa. Lain tarkoituksena on turvata riittävä tiedonkulku ja, henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet päätöksen teossa, kun se koskee heitä. Työoloihin ja omaan asemaan henkilöstöllä on oikeus vaikuttaa. Lain tarkoituksena on myös edistää työhyvinvointia ja työyhteisöä sekä edistää toimintakulttuuria yrityksessä. (Hakonen ym. 2014, 237; Yhteistoimintalaki 2021, 1 luku 1 §.)

3.3.5 Työympäristö

Työympäristöön liittyvät tekijät kuten, työsuhdematkalippu tai etätyömahdollisuus ovat palkitsemisen keinoja. Työpaikan sijaintiin ei ole mahdollista vaikuttaa, mutta sinne pääsemiseen tai työn helpottumiseen tarjottavia keinoilla voidaan. Työpaikalla viihtyisät tilat ja hyvät työvälineet ovat palkitsemista. Tekniikan kehittyminen on ollut edistämässä etätyömahdollisuutta, jolloin työpaikan sijainnilla ei ole niin paljon enää merkitystä, ja työn tekeminen onnistuu myös muualta käsin. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36–37.)

Työsuhteen pysyvyys on noussut useasti tärkeimmäksi asiaksi, kun työntekijöitä on tiedusteltu heille kaikista mieluisimpia palkitsemistapoja. Mahdollisuus työajan joustoon, kuten liukuvaan työaikaan tai osa-aikatyöhön, saa yksilölle tunteen, että hän voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa ja jaksamiseensa. Esihenkilön positiivinen suhtautuminen työajan järjestelyihin lisää yksilöllistä ja kannustavaa ilmapiiriä työyhteisössä, mikä mahdollisesti myös parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36–37.)

Esihenkilö voi omalla toiminnallaan edesauttaa työntekijöitä saamaan työympäristön tarjoamia etuja käyttöön tiedottamalla näistä. Tiedottajan roolissa esihenkilö huolehtii, että jokaisella työntekijällä on tarpeellinen tieto käytettävissään. Esihenkilö toimii myös toiveiden välittäjänä, hän välittää tietoa ylemmäs tiimensä toiveista ja huolehtii, että toiveet otetaan tosissaan. (Hakonen ym. 2014, 170–171.)

4 Selvityksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus (engl. qualitative research) on tulkintaan perustuva tutkimustapa. Laadullista tutkimusta käytetään usein erilaisten kokemusten tutkimiseen, sen tavoitteena on kuvata ilmiötä kokemusten pohjalta. (Vilka 2021, osa

1.) Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, ja sen toteuttamisessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa esille nousevat sanat ja lauseet. Määrällisessä tutkimuksessa taas esille nousevat luvut ja yleistykset ilmiöstä. Näihin ei laadullisessa tutkimuksessa pyritä. (Kananen 2014, 18.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Sen tarkoituksena on pyrkiä ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen. Menetelmän tarkoituksena on yksittäisten tapauksen tutkiminen, eli yhdestä havainnointiyksilöstä pyritään saamaan monipuolisesti tietoa ilmiöstä. Saatua tulosta tutkimuksesta ei voida yleistää, vaan se pätee ainoastaan tutkimukseen osallistuneisiin haastateltaviin. (Kananen 2014, 19–22.)

Kohteena laadullisessa tutkimuksessa voi olla yhteisö, yritys tai erilaiset ihmisten muodostamat ryhmät. Sopivan kohderyhmän löydyttyä, on heitä saatava suostumus selvitykseen osallistumisesta, ennen kun sitä voidaan lähteä toteuttamaan. Ilman sopivaa kohderyhmää, tutkimusta ei ole mahdollista toteuttaa. Laadullisen tutkimuksen kannalta sopiva kohderyhmä on edellytys monipuoliselle tiedonsaannille ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2014, 31.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui opinnäytetyön menetelmäksi, koska selvityksessä keskiössä on ihminen ja päämääränä on tavoittaa tutkittavan näkökulma (Juuti & Puusa 2020, johdanto). Teemahaastattelu, jota tässä opinnäytetyössä käytetään aineistonkeruumenetelmänä, luo vuoropuhelu tilanteen haastattelijan ja haastateltavan välille. Laadullinen tutkimus luo kuvan ilmiön merkityksestä eli siitä, kuinka ilmiön kokee henkilökohtaisesti ja kuinka se näkyy arkielämässä. (Kananen 2014, 19.)

4.2 Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelun lajeja on useita. Ne eroavat lähinnä strukturointiasteella eli kuinka vapaasti haastattelussa edetään. Haastattelutyyppejä on strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu

sekä syvähaastattelu. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.) Tämän opinnäytetyön aineiston keruu menetelmänä on käytetty teemahaastattelua.

Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumenetelmistä. Teemahaastattelun avulla pyritään luomaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä käsitys, jota pyritään avaamaan teemahaastattelun teemojen avulla. (Kananen 2010, 53; Kananen 2014, 72.) Haastattelusta saatujen vastausten avulla pyritään rakentamaan kokonaisuus, jolla pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan ”Kuinka aineettoman palkitsemisen koetaan vaikuttavan työntekijän työmotivaatioon?”.

Teemahaastattelu on suhteellisen strukturoitu vaihtoehto, koska siinä painottuvat laadittu teema jäsenitys ja siitä haastattelun kuluessa laaditut kysymykset. (Hyvärinen ym. 2017, 217; Juuti & Puusa 2020, luku 6.) Menetelmä valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi siitä syystä, että menetelmä antaa mahdollisuuden keskustella haastateltavan kanssa mahdollisimman monipuolisesti ilmiöstä teemoja mukailien. Etuna on, että koska haastateltavilla on aikaisempaa kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, puhutaan tällöin tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. Kun teemahaastattelua lähdetään toteuttamaan, täytyy haastattelijalla olla jo käsitys ilmiöstä, jotta haastateltavan kanssa käsiteltävät aiheet eli teemat voidaan laatia. Haastattelua ennen täytyy laatia teemahaastattelurunko, viitekehysten pohjalta. Haastattelu etenee yleisesti teemasta yksityiskohtaisempiin kysymyksiin haastateltavan ehdoilla. (Kananen 2014, 77.)

4.3 Haastatteluiden toteutus

Opinnäytetyön selvityksen aineisto on kerätty haastattelemalla viittä henkilöä. Tarkoituksena oli kerätä kokemuksia ja ajatuksia aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon kaupan alalla työskenteleviltä. Haastateltavat rajattiin vielä Z-sukupolvesta 21–26-vuotiaisiin. Ennen haastattelua jokaiselle haastateltavalle annettiin suostumuslomake (liite 1). Haastateltavat pääsivät tutustumaan lomakkeeseen ja saivat ajan kanssa päättää haluavatko he osallistua mukaan.

Suostumussopimuksessa on lyhyesti esiteltynä myös opinnäytetyö ja sen aihe. Sopimus oli etukäteen nähtävissä. Vaikka aihe on ennestään haastateltaville tuttu ja he valikoituivat aikaisemman työkokemuksen perusteella. On tärkeää, että heillä oli ennakkokäsitys keskusteltavista teemoista. Ennen haastattelua kerrottiin vielä, että osallistuminen on vapaaehtoista ja haastattelu on mahdollista lopettaa kesken haastateltavan pyynnöstä. Haastattelun toteutuksessa ja suostumuslomakkeessa on huomioitu tietosuojalainsäädäntö. Tietosuoja-asetus kieltää tarpeettomien henkilötietojen keräämisen ja tämä on huomioitu haastattelujen suunnittelussa. (Tietoarkisto.)

Haastatteluista kolme tehtiin videopuhelun kautta ja kaksi kasvotusten. Jokaisessa haastattelussa edettiin pääasiassa samojen kysymysten mukaan. Kysymyksen muotoilu saattoi muuttua, mutta sen ydin pysyi samana. Haastatteluissa edettiin haastateltavan ehdoilla, ja haastattelut etenivät aiheita mukaillen. Haastatteluiden nauhoitus onnistui ongelmitta, ja nauhoitteista oli apua, koska niihin pystyi palaamaan. Haastateltavat on nimetty koodinimillä H1, H2, H3, H4, H5 anonymiteetin suojaamiseksi. Näitä koodinimiä käytetään, kun aineistoa analysoidaan ja tuloksissa, joita saadaan.

Aineiston keräämisen jälkeen se täytyy litteroida, eli aineisto kirjoitetaan teksti muotoon. Yksiselitteistä ohjetta siihen, miten aineisto pitäisi litteroida, ei ole. Tutkijan päätös ja tutkimuksen laatu määrää sen, miten tarkkaan litterointiin on syytä ryhtyä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.2.1.) Tässä opinnäytetyössä aineisto litterointiin on tapahtunut sanasta sanaan, selvityksen luotettavuuden takaamiseksi.

4.4 Aineiston analysointi

Aineisto on analysoitava sen keruun ja käsittelyn jälkeen. Opinnäytetyössä on käytetty laadullisen aineiston analyysia eli sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä käytetyistä analyysimenetelmistä ja soveltuu käytettäväksi useaan erilaiseen laadulliseen tutkimukseen. Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda kokonaisuus, joka mahdollistaa selkeän tulkinnan tutkittavasta ilmiöstä

ja johtaa luotettavien johtopäätöksien tekemiseen. Analyysissa pyritään todennukaiseen tulkintaan ja tehtyjen ratkaisujen perusteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 4.3.3; Juuti & Puusa 2020, luku 9.)

Tutkittavaa ilmiötä kuvaa tutkimuksen aineisto, ja analyysin tarkoituksena on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on koota aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio ei katoa. Aineiston analysointi jatkuu sen keräämisen jälkeen. Aineisto pitää lukea useaan kertaan, että siitä saa kuvan, mihin teemoihin tai luokkiin se voitaisiin jakaa. Aineisto pyritään yhdistämään hajanaisesta aineistosta yhtenäiseksi ja informaatiota lisääväksi kokonaisuudeksi. (Juuti & Puusa 2020, luku 8; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.3.3.)

Ennen kun sisällönanalyysia lähdetään toteuttamaan, täytyy määrittää analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö voi olla yksi sana, lausuma tai ajatuskokonaisuus, joka voi sisältää useamman lauseen. Aineiston redusoinnissa eli pelkistämisessä analysoitava informaatio eli data voi olla auki kirjoitettu haastattelu, havainnointi tai muu aineisto, kuten dokumentti tai asiakirja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.3.3.)

Useasti laadullista aineistoa kertyy runsaasti. Aineiston analyysissa tyypillisten tapauksien ohella on otettava huomioon poikkeavat tapaukset, että aineisto koostuisi monipuolisesti erilaisista näkökulmista. Esille tuodut näkökulmat, jotka poikkeavat valtavirrasta, kyseenalaistavat myös tutkijan ennako käsitteksen tutkittavasta ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2020, luku 9.)

Opinnäytetyön analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti, ja analyysivaihe seuraa Tuomen ja Sarajärven aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen mallia. Sisällönanalyysi alkaa haastatteluiden kuuntelemisesta ja aineiston litteroimisella sanasta sanaan. Haastattelun sisältöön on syytä perehtyä ja se täytyy käydä läpi ja lukea tarkasti. Litteroidusta aineistosta etsitään pelkistettyjä ilmauksia, ja ne on hyvä alleviivata. Alleviivaamisen jälkeen pelkistetty aineisto listataan eli se voidaan luetteloida. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Aineistosta etsitään ilmaisuja, jotka ovat samankaltaisia, tai erilaisuuksia, jotka poikkeavat valta-aineistosta. Ilmaisut pelkistetään ja ne ryhmitellään niin, että niistä muodostuvat alaluokat. Seuraavaksi alaluokkien yhdistämisestä muodostuvat yläluokat, ja yläluokat yhdistetään viimeisessä vaiheessa pääluokiksi, josta kokoava käsite muodostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3).

Pelkistäminen eli redusointi on sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe. Pelkistäminen toteutetaan aineiston litteroinnin jälkeen. Aineistosta otetaan pois se osa, josta ei ole apua tutkimuksen kannalta. Se voi olla datan tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Redusointia voi toteuttaa niin, että aineistosta, joka on litteroitu, etsitään ilmaisuja, jotka kuvaavat tutkimusongelmaa. Yhdestä lauseesta on mahdollista löytää useampikin ilmaus, jotka listataan allekkain. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Taulukossa 1 on kuvattu sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe eli redusointi.

Taulukko 1. Pelkistämisestä eli redusointi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3).

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
Huono työyhteisö ja tapa, jolla esihenkilöt johtavat ja kommunikoivat vaikuttaa siihen onko motivaatiota tehdä työtä. -H2	Työyhteisö Johtaminen Kommunikointi Motivaatio
Arvostan eniten palautteen saamista. Pidän tärkeänä, että esihenkilöt antavat työstä palautetta ja mahdollistaisivat uralla etenemisen, etenkin jos he näkevät, että työtä on tehty hyvin ja olisi motivoitunut etenemään. Tuntuu ettei kaupan alalla tätä tapahdu usein. -H4	Palaute Hyvin tehty työ Kaupan ala
Jos on tavoitteita, pitää ensin miettiä urakehitystä ennemmin, kun rahaa, mutta itselleni rahallinen palkkio on tärkeämpää. Isommassa kuvassa työn arvoa ei välttämättä näe heti, mutta tulevaisuudessa se näkyy. -H5	Urakehitys Raha Työn arvo Tulevaisuus
Jos työyhteisö olisi huono mutta rahallinen palkkio olisi hyvä, en pidemmän päälle voisi jäädä yritykseen töihin. -H1	Huono työyhteisö Rahallinen palkkio Pitkäaikainen sitoutuminen
Sen ei pitäisi näkyä suorituksessa, työ tehdään kunnialla loppuun, mutta se vaikuttaa siihen, että en suostuisi tekemään ylimääräistä, tai extravuoroihin mihin pyydetään. -H4	Suoritus Kunnia Ylimääräinen työ
Omalta kokemukseltani, työpaikalla esihenkilöillä ei ole esihenkilökoulutusta millään tasolla. Niillä on samat resurssit, kun muilla ”perus” työntekijöillä koulutukseen nähden. Esihenkilöitä pitäisi kouluttaa, eikä he voi osata, jos yritys ei kouluta heitä palkitsemiseen. -H3	Esihenkilökoulutus Resurssit Osaaminen

Datan pelkistämisen jälkeen on seuraavaksi aineiston ryhmittely eli klusterointi. Aineistosta käydään läpi alkuperäisilmaukset ja etsitään, löytyykö samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Esille nousseet ilmaukset yhdistetään ja ryhmitellään eri luokiksi. Näistä muodostuvat alaluokat. Alaluokat voidaan nimetä käsitteellä, joka kuvaa sisältöä. Luokitteluyksikön nimenä voi olla tutkittavan ilmiön piirre, ominaisuus tai käsitys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Taulukossa 2 on kuvattu sisällönanalyysin seuraavaa vaihetta eli klusterointia.

Taulukko 2. Ryhmittely eli klusterointi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3).

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Palautteen saaminen Motivaatio uralla etenemiseen Hyvin tehty työ	Palaute
Tavoitteena urakehitys Tulevaisuudessa työn arvo näkyy Rahallisen palkkion tärkeys nykyhetkessä	Urakehitys
Huono työyhteisö Hyvä rahallinen palkkio Pitkäaikainen sitoutuminen yritykseen	Työyhteisö
Esihenkilöitä pitäisi kouluttaa He eivät voi osata, jos yritys ei kouluta heitä palkitsemiseen	Esihenkilökoulutus

Kolmas vaihe on käsitteellistäminen eli abstrahointi (taulukko 3). Aineiston käsitteellistämässä muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja tarkoituksena on erotella tutkimuksen kannalta tarvittava tieto, josta teoreettiset käsitteet muodostuvat.

Eteneminen tapahtuu alkuperäisdatan sisältämistä kielellisistä ilmaisuista, teoreettisiin käsitteisiin ja sitä kautta johtopäätöksiin tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Aineiston abstrahoinnissa muodostuu teoreettisia käsitteitä. Tärkeää on, että yhteys alkuperäisdataan säilyy koko prosessin ajan, teoreettisten käsitteiden muodostuessa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä eri käsitteitä yhdistämällä saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Taulukko 3. Käsitteellistäminen eli abstrahointi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3).

Alaluokka	Yläluokka	Päälukuokka
Palaute Urakehitys Työyhteisö	Hyvinvointi työympäristössä	Palkitseminen
Esihenkilökoulutus Arvostus Osaaminen	Sitoutumisen edistäminen	Sitouttamistekijät

Teemat, jotka nousivat sisällönanalyysissä esille, olivat työyhteisön merkitys, urakehityksen ja palautteen vaikutus motivaatioon ja epäonnistuneen palkittamisen seuraukset sekä esihenkilöiden kouluttaminen palkittamiseen.

5 Tulokset

5.1 Työyhteisön merkitys

Ensimmäiseksi kysyttiin, mitä palkitsemiskeinoja haastateltavilla oli ollut. Jokainen haastateltava työskenteli kaupan alalla, mutta he olivat eri yrityksistä. Palkitsemistavoissa oli suurta hajontaa, ja kaikkien haastateltavien kokemukset palkitsemistavoista erosivat toisistaan. Haastateltava 3 kertoi, ettei hänen työpaikallaan ollut paljon mitään palkitsemistapoja, tai jos oli, sai lahjakortin tai kerta- tai vuorokausbonuksen. Vertailuksi haastateltava 1 kokemuksesta palkitsemisesta työpaikallaan oli laajempi. Hänen työpaikallaan oli käytössä useampi eri palkitsemisen tapa sanallisesta palautteesta vakituiseen työsopimukseen tai työyhteisön kehittämiseen.

Ei hirvesti mitään. Joululahja esim. lahjakortti ja rahallinen kerta bonus. -H3

Sanallinen palaute, tarjottu etenemismahdollisuuksia, tarjottu hyvin tehdystä työstä vakituista työpaikkaa tai tarjottu pidentämään määräaikaista sopimusta, pyydetty mielipidettä työyhteisön kehittämiseen, vuorot on ollut mahdollista päättää. -H1

Sisällönanalyysistä saatujen tuloksien pohjalta työympäristöllä koettiin olevan suurin vaikutus motivaatioon. Haastateltavilta kysyttiin myös työtehtäviin vaikuttamisen ja uuden oppimisesta, mutta työympäristö koettiin kaikista vaikuttavammaksi tekijäksi. Jos työyhteisössä on ongelmia, se vaikuttaa omaan myös työhön. Haastateltava 4 kertoo, että esihenkilöiden johtaminen ja kommunikointi ovat iso syy siihen, onko motivaatiota tehdä työtä. Haastateltava 1 toteaa, että toimivan työyhteisön ohella työympäristön täytyy olla kunnossa ja toimivat työvälineet, että pystytään tehdä työtä onnistuneesti. Jos ongelmia on työyhteisössä paljon, se vaikuttaa koko mielikuvaan yrityksestä.

Huono työyhteisö ja tapa, jolla esihenkilöt johtavat ja kommunikoi- vat vaikuttaa siihen onko motivaatiota tehdä työtä. -H4

On paljon, haluan että työyhteisö on niin kuin perhe. Jouluna syötäis yhdessä ja vapaa ajalla myös vietetään aikaa yhdessä, että me työntekijät ei tunneta että, ollaan vaan työntekijöitä. -H5

Työyhteisöltä toivotaan sen yleisen toimivuuden lisäksi muutakin. Haastateltava 5 kertoo, että työyhteisöllä on paljon väliä, ja hän toivoisi, että työyhteisö olisi kuin perhe. Työn lisäksi vapaa-ajalla aikaa ja pyhiä vietettäisiin yhdessä. Hän kertoi että, toivoi työyhteisön olevan muutakin, kun vain työhön painottuva porukka. Haastateltava 1 nosti esille, että sijainnilla on myös vaikutusta. Työpaikan toivotaan olevan kohtuullisen matkan päässä.

En pidä sitä hirveän tärkeänä, koska työpaikka ei mahdollista työtehtävien vaihtelua. -H4

Tämänhetkisessä työssä ainakin rahallista, koska en näe mahdollisuutta edetä. Raha on ainut syy tässä työssä. Ainakaan tältä alalta en haluaisi oppia uutta. -H3

Haastateltavilta kysyttiin, onko työtehtäviin vaikuttamisella tai uuden oppimisella vaikutusta motivaatioon. Vastauksiksi tuli, ettei työpaikka kaupan alalla itsessään mahdollista laajemmin työtehtävien vaihtelua ja alalta uuden oppimista ei pidetty tärkeänä, koska on koettu, että on nähty jo tarpeeksi. Palkka ja lisät olivat suurin syy, miksi työtä tehdään työyhteisön ohella. Työyhteisöllä oli vaikutusta siihen, että työpaikassa haluttiin pysyä. Hyvä työyhteisö teki sen, että työkkin on mielekkäämpää tehdä ja työkavereista oli muodostunut ystävyysuhteita työn ulkopuolellakin.

5.2 Palautteen ja urakehityksen vaikutus motivaatioon

Haastateltavilta kysyttiin mitä palkitsemistapoja he arvostavat eniten. Sisällön analyysin pohjalta kaksi nousivat esille: palaute ja urakehitys. Suullinen palaute, joka annetaan työn ohessa, nähtiin palkitsevana. Se, että palautetta saa myös kasvojen ja yksilölliseksi nähtiin tärkeänä osana. Palautteen saamisesta haastateltavilla tuli olo, että esihenkilö välittää ja arvostaa. Palautteen ei tarvitse olla aina positiivista. Se voi olla myös kehittävä ja silti yhtä tärkeää, kunhan ulosanti on oikea.

Arvostan palautetta työstä ja yksilöllistä keskustelua esihenkilön kanssa ja kasvotusten, eikä ainoastaan viestillä. -H1

Ihan vaan suullinen palaute olisi kiva tapa palkita ja siihen ei hirveästi vaadittaisi. Ihan vaan sellaisissa perustyöpäivissäkin saisi suullista palautetta, se olisi palkitsevaa. -H3

Urakehitys ja myös saa työntekijöille olon, että he ovat tärkeitä ja heitä arvostetaan. Palaute, joka on monipuolisesta sekä positiivista, että kehittävästä palautetta on tärkeä saada. -H2

Palautteen ohella urakehitys nousi sisällönanalyysissä arvostetuimmaksi palkitsemistavaksi. Tulokseen voi myös vaikuttaa se, että haastateltavat olivat kaikki Z-sukupolvea ja siitä valikoitu joukko 21–26-vuotiaita, joilla on jo työkokemusta, mutta ovat silti työuran alussa. Urakehitys nähtiin tekijänä, joka pitää laittaa rahan edelle varsinkin, jos alalta ei ole hirveästi kokemusta. Sitä toivottiin esihenkilöiden suunnalta, varsinkin jos työssä on suoriutunut hyvin ja haluaisi päästä etenemään uralla ylöspäin. Samalla haastateltava 4 nosti esille, että vaikka nämä kaikki täytyisivät. Tuntui hänestä siltä, että harvoin kaupan alalla se toteutuu.

Välillä urakehitys pitää laittaa rahan etusijalle, varsinkin jos ei ole paljon kokemusta vielä alasta. -H2

Arvostan eniten palautteen saamista. Pidän tärkeänä, että esihenkilöt antavat työstä palautetta ja mahdollistaisivat uralla etenemisen, etenkin jos he näkevät, että työtä on tehty hyvin ja olisi motivoitunut etenemään. Tuntuu ettei kaupanalalla tätä tapahdu usein. -H4

5.3 Epäonnistuneen palkitsemisen seuraukset

Sisällönanalyysin pohjalta epäonnistuneen palkitsemisen seurauksiksi haastateltavat kokivat epämotivoivan työympäristön, jossa työn tekeminen tuntuu raskealta ja vapaa-aika kuluu työstä palautumisessa. Epäonnistuneen palkitsemisen koettiin vaikuttavan henkiseen hyvinvointiin ja sen vaikutukset eivät ole sen arvoisia, että työpaikkaan jäätäisiin. Palkankaan ei nähty vaikuttavan pidemmällä aikavälillä siihen, että työpaikkaan jäätäisiin, jos henkinen hyvinvointi kääntyy.

Ainakin nykyinen työympäristö ei motivoi, vaan vie motivaatiota ja tuntuu raskaalta. Se vie motivaatiota työstä ja vapaa-ajalla ei pysty muuhun koska, on niin väsynyt työstä. -H3

En jäisi työpaikkaan, jossa palkitseminen ei toimi. Koen, että työntekijän henkinen hyvinvointi, johon työpaikka vaikuttaa ei ole sen arvoista, että jäisin. Aineeton palkitseminen kattaa niin ison osan rahallisen palkitsemisen vieressä, ettei palkkakaan saisi minua jäämään. -H1

Haastateltava 4 nostaa esille, että huonosti toteutettu palkitseminen ei saisi näkyä työsuorituksessa, työ tehdään mahdollisimman hyvin loppuun asti. Mutta se vaikuttaa siihen, ettei työhön liittyviin joustoihin enää suostuttaisiin. Esim. extravuoroista kieltäydettäisiin.

Sen ei pitäisi näkyä suorituksessa, työ tehdään kunnialla loppuun, mutta se vaikuttaa siihen, että en suostuisi tekemään ylimääräistä, tai extravuoroihin mihin pyydetään -H4

Esihenkilöillä nähtiin olevan rooli palkitsemisen onnistumisessa. Huonosti toteutettu palkitseminen heikentää luottamusta yritystä kohtaan ja vaikuttaa mielikuvaan yrityksestä. Haastateltava 4 kertoo, että on ollut erilaisten esihenkilöitten kanssa tekemisissä kaupan alalla ja hän koki, että esihenkilön persoonalla on vaikutusta siihen, miten palkitsemista lähdetään toteuttamaan. Jos palkitsemista haluttaisiin lähteä toteuttamaan laajemmin, esihenkilöiden koettiin pystyvän vaikuttamaan siihen enemmän, mitä tällä hetkellä.

Jos esihenkilöt, eivät osaa hoitaa hommiaan, tai jos yrityksen sisällä menee huonosti. He menettävät luottamukseni ja se ei jätä hyvää kuvaa yrityksestä. -H5

Olen ollut erilaisten esihenkilöitten kanssa tekemisissä kaupan alalla ja koen, että persoonalla on vaikutusta siihen, miten haluaa lähteä palkitsemista toteuttamaan. Jos esihenkilöt haluisivat toteuttaa palkitsemista. Koen että he pystyvät vaikuttamaan siihen enemmän. -H4

Haastateltavilla nousi keskeiseksi aiheeksi sisällönanalyysin pohjalta esihenkilöiden koulutus palkitsemiseen. Haastateltava 3 kertoo, että hänen oman kokemuksensa pohjalta, työpaikalla esihenkilöillä ei ole esihenkilökoulutusta. Tämän

nähtiin vaikuttavan siihen, ettei esihenkilöillä ole osaamista ja resursseja toteuttaa palkitsemista, jos heillä on sama osaamistaso, kun rivityöntekijöillä. Haastateltava 3 toteaa, että yrityksiä pitäisi kouluttaa esihenkilöitä palkitsemiseen, eivät esihenkilöt voi osata, jos heitä ei perehdytä ja kouluta siihen.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoite oli selvittää miten, aineeton palkitseminen vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon. Sisällönanalyysin avulla pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan: ”Kuinka aineettoman palkitsemisen koetaan vaikuttavan työntekijän työmotivaatioon?” Opinnäytetyön sisällönanalyysin pohjalta voidaan todeta, että aineettomalla palkitsemisella on suuri vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon. Hyvin toteutettuna se lisää motivaatiota työtä kohtaan ja kannustaa urakehitykseen alalla. Huonosti toteutettuna se vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen yrityksessä ja ilman aineetonta palkitsemista, myös työsuhteen kestot ovat lyhyempiä.

Selvityksen tuloksien pohjalta voidaan todeta, että palautteella ja urakehityksellä on kaikista suurin merkitys työmotivaatioon. Haastateltavien otanta oli rajattu kaupan alalta Z-sukupolveen 21–26 vuotiaisiin ja tulokset perustuvat haastateltavien kokemuksiin, eikä niitä voida yleistää. Haastateltavat toivat esille omia kokemuksiaan kaupan alan työpaikoista, jossa he työskentelevät tai ovat työskennelleet.

Tietoperustassa käytiin aineettoman palkitsemisen keinona läpi palautteen merkitystä. Palaute on yksi tärkeimmistä palkitsemisen keinoista, eikä sen antaminen maksa mitään. (Hakonen ym. 2014, 251; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 11–13.) Työyhteisössä kannustava palaute on tärkeää, se antaa motivaatiota jatkaa ja innostaa ympärillä olevia kollegoita, ja se myös luo kuvan ammattitaitoisesta esihenkilöstä. Ilman palautetta työntekijä voi kokea, ettei hänen työpanostaan arvosteta, eikä palautteen antoa yrityksessä koeta tärkeänä. (Hakonen

ym. 2014, 251–253.) Tämän myös haastateltavat nostivat esille. Palaute nähtiin yhtenä tärkeimpänä motivaattorina työhön. Palautteesta haastateltaville tuli olo, että esihenkilö arvostaa heitä ja heidän työpanostaan.

Urakehityksellä nähtiin olevan palautteen ohella merkittävin rooli työmotivaatiossa. Kuten Vroom odotusarvoteoriassaan toteaa, tavoitteiden saavuttamiseksi työntekijä näkee vaivaa, jos suorituksen parantaminen johtaa esim. palkkioon. (Viitala & Jylhä 2019, 237.) Palkkiona voidaan pitää esim. uralla etenemisen mahdollisuutta, jonka haastateltavat näkivät toisena tärkeimpänä motivaattorina. Jos työstä suoriutuu hyvin ja on motivoitunut etenemään, urakehitystä pidettiin merkittävimpana palautteen ohella työmotivaatioon, aineettoman palkitsemisen keinoista.

Haastateltavien tuloksien pohjalta voidaan todeta, että jos aineetonta palkitsemista ei toteuteta yrityksessä, se vaikuttaa kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Osaavat esihenkilöt ja hyvä työyhteisö pitävät työntekijän yrityksessä, vaikka työnkuva ei kehittyisikään. Työhyvinvointiin, johon haastatteluiden pohjalta vaikutti esihenkilöiden osaaminen, työkaverit, työvälineet ja turvallinen työympäristö. Jos nämä eivät toteudu ja oma työhyvinvointi kärsii, ei yritykseen haluta jäädä pidemmällä aikavälillä, vaikka palkka olisikin hyvä.

Haastateltavat nostivat esille, että mainitut epäkohdat luovat epäonnistuneen palkitsemisen. Se vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen yritystä kohtaan. Sitoutuminen muodostui työnantajaa kohtaan hyväksi koetusta ja reilusta johtamisesta sekä työntekijöitä huomioivasta ja arvostavasta esihenkilötyöstä (Ylikorkala ym. 2018, 43; Viitala 2014, luku 3). Epäonnistuneen palkitsemisen seurauksena, ei haluttu enää joustaa työpaikkaa kohtaan ja se loi myös haastateltaville kuvan, ettei yrityksellä ole kiinnostusta panostaa aineettomaan palkitsemiseen.

Kehitysehdotuksena nousi haastateltavilta esille, että usein rivityöntekijä nousee esihenkilöksi kaupan alalla, näin ollen yritysten pitäisi järjestää palkitsemiseen

koulutuksia. Todettiin, että ilman koulutusta ei voida toteuttaa oikeanlaista palkitsemista. Tähän vaikuttaa myös yrityksen näkökulma siitä, miten tärkeänä yrityksen sisällä palkitsemista pidetään.

Yhteenvetona voidaan todeta, että aineettomista palkitsemistavoista merkittävimmäksi työmotivaation kannalta koettiin saatujen tuloksien pohjalta palaute ja urakehitys. Vaikka opinnäytetyö keskittyi aineettoman palkitsemisen rooliin työmotivaatiossa, haastattelussa nousi esille myös aineellisen eri rahallisen palkitsemisen keinoja. Aineeton- ja aineellinen palkitseminen muodostavat yhdessä kokonaispalkitsemisen, niin oli luonnollista, että esille nousi haastatteluissa myös aineeton palkitseminen esim. palkka.

Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että yrityksiin olisi tärkeää kiinnittää aineetomaan palkitsemiseen enemmän huomiota. Se lisää työntekijöiden tehokkuutta ja sitoutumista pitkällä aikavälillä. Se myös luo positiivista työnantajamielikuvaa ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta yrityksessä. Jokainen yritys voi luoda omanlaisen kokonaispalkitsemisen rungon, mikä sopii heille ja heidän työntekijöilleen parhaiten.

6.2 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen eri käsitteen avulla. Ne ovat eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus. Eettisyydellä viitataan siihen, että opinnäytetyön tutkija on noudattanut tutkimusprosessin ajan eettisiä periaatteita. Tällä tarkoitetaan sitä, että käytettyjä aineistoja ja tutkimustapaa voidaan käyttää myös muissa selvityksissä apuna taustana. Toisella käsitteellä eli uskottavuudella viitataan siihen, että selvityksen sisältö on kerätty oikealla tavalla ja se on analysoitu huolellisesti. Saatujen tuloksien täytyy olla sellaisia, että selvityksen lukevat henkilöt hyväksyvät sen tulokset asianmukaisiksi ja luotettaviksi. (Puusa & Juuti 2020 luku V.)

Eettisyyttä on haluttu noudattaa opinnäytetyössä haastateltavien anonymiteetillä ja suostumuslomakkeilla osallistumisesta haastatteluihin. Haastateltaville on tuotu esille, miten haastattelut toteutetaan, kuinka kauan aineistoa säilytetään ja

heillä on ollut mahdollisuus lopettaa haastattelut kesken. Uskottavuus näkyy aineiston keräämisessä ja litteroinnissa asianmukaisella tavalla, aineisto on analysoitu sopivalla menetelmällä ja tuloksissa näkyy haastateltavien omat kokemukset ilmiöstä.

Opinnäytetyöhön on tarkasti mietitty haastattelurunko ja sopivat teemat, joiden avulla voitiin vaikuttaa ennakoivasti selvityksen laatuun. Haastatteluvaiheessa laadusta on voitu huolehtia kiinnittämällä huomiota siihen, että laitteet ovat toimineet ja äänitys toimii. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8–8.2.)

Luotettavuuden arviointia voidaan tehdä koko prosessin ajan. Luotettavuutta perustellaan sillä, että on valittu oikeat menetelmät ja lähestymistapa, jolla on voitu toteuttaa selvitys ja ratkaista tutkimusongelma. (Puusa & Juuti 2020 luku V.) Luotettavuutta voidaan mitata saatujen tuloksien pohjalta, tulokset suhteutetaan opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Luotettavuuteen vaikuttaa koko prosessi siihen pisteeseen, että voidaan tarkastella, ovatko saadut tulokset relevantteja tutkimusongelmaan peilattaessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyöstä saatujen tuloksien pohjalta voitiin todeta, että saadut tulokset olivat relevantteja ja saaduilla tuloksilla pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan. Johtopäätöksissä selviää, että tuloksilla pystytään viittaamaan viitekehukseen, joka osoittaa myös tuloksien luotettavuutta ja paikkaansa pitävyyttä. Selvityksestä saatuja tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää, ne ovat haastateltavien kokemuksia ilmiöön liittyen ja sitä kautta on voitu saada ilmiöstä uutta tietoa, jota voidaan tulevaisuudessa käyttää apuna.

6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan opettavainen ja laajensi omaa osaamistani valittua aihetta koskien. Opintojeni ohella olen työskennellyt kaupan alalla, niin kun monet muutkin nuoret. Oman työkokemukseni pohjalta ja kollegoiden kokemusten kautta, kiinnostus aihetta kohtaan syntyi ja halusin läheteä kirjoittamaan siitä opinnäytetyötäni. Aiheen keksiminen oli opinnäytetyön

helpoin vaihe. Aiheen valintaa helpotti myös aikaisemmat opinnot palkitsemisesta.

Opinnäytetyön viitekehys onnistui mielestäni hyvin. Viitekehukseen valitut pääotsikot edustavat sitä, että opinnäytetyö keskittyy työmotivaation ja aineettoman palkitsemisen ympärille. Haastattelurunko oli helppo luoda viitekehysten pohjalta. Haasteena itselleni tuli työmotivaatioteorioiden valinta, olin jo valinnut toisen eri teorian, mutta päädyin muuttamaan sen kesken opinnäytetyön, koska se ei tuntunut oman työni kannalta sopivalta. Jälkikäteen ajateltuna perehtyisin heti aluksi teorioihin enemmän, ettei niihin olisi kulunut myöhemmin niin paljon aikaa.

Kriittisestä näkökulmasta tarkasteltuna opinnäytetyöhön löytyi runsaasti lähteitä, mutta haasteeksi muodostui, että vaikka opinnäytetyön aiheesta on julkaistu esimerkiksi useita kirjoja, viimeisten vuosien aikana niiden määrä on vähentynyt merkittävästi. Tieto vanhenee ja useat lähteet eivät enää vastanneet 2020-luvun työelämää.

Haastattelut olivat opinnäytetyön kiinnostavin aihe. Oli mielenkiintoista päästä kuulemaan haastateltavien kokemuksia aiheesta ja analysoimaan saatua aineistoa. Jokainen haastattelu oli omanlaisensa ja aineistoa tuli paljon. Litterointi kesti useamman päivän.

Haastavin vaihe opinnäytetyössä oli haastatteluista saadun aineiston analysointi. Sopivan analysointimenetelmän löytämiseksi täytyi käydä läpi usea eri menetelmä ja valita omaan tarpeeseen parhaiten sopiva. Aineiston analysointimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Analyysivaiheessa koin myös onnistumisen tunteita, koska tuntui, että haastattelurungon avulla on ollut mahdollista saada haastateltavilta tuloksia. Tulokset olivat samankaltaisia, mutta myös osa erosi täysin toisistaan. Tämä myös esti sen, etteivät tulokset jääneet samankaltaisiksi, joka oli myös yksi opinnäytetyön tunnistetuista riskeistä. Saatujen tuloksien pohjalta pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan.

Selvityksessä otettiin huomioon haastateltavien omat kokemukset ja mielipiteet useiden erilaisten kysymysten avulla. Kriittisesti tarkasteltuna voidaan kuitenkin pohtia sitä, vaikka opinnäytetyön haastateltavat rajautuivat Z-sukupolveen kaupan alalta, onko aineeton palkitseminen esimerkiksi muilla aloilla saman sukupolven mielestä niin tärkeää kuin haastateltavat nostivat esille kaupan alalla. Onko se kuitenkin kohde, johon yritysten kannattaisi laajemmassa mittakaavassa kiinnittää huomiota?

Jatkotutkimusehdotuksena voisi toteuttaa tutkimuksen saman yrityksen sisältä esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Miten esihenkilöt kokevat yrityksessä aineettoman palkitsemisen toteutuvan ja miten he toteuttavat tai toivoisivat sen toteutuvan? Myös työntekijöiden näkökulma tähän, eli toimiiko yrityksessä aineeton palkitseminen ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Tutkimuksen tulokset voisivat antaa tietoa, miten yrityksessä voitaisiin parantaa palkitsemista ja sen kautta kehittää työntekijöiden sitoutumista, koska näin myös työntekijät saisivat oman äänen kuuluviin. Haasteena toki tutkimuksen edetessä voisi nousta, että vaikka haastateltavilla on anonymiteetti, tutkimuksen toteutuessa yrityksen sisällä pelkona voisi mahdollisesti olla, ettei anonymiteetti säilyisi ja omia kokemuksia ei ilmaistaisi niin avoimesti.

Opinnäytetyön tekeminen oli arvokas matka ja saatuja tuloksia tulen pitämään mielessä työskennellessäni jatkossa työelämässä. Koen, että opinnäytetyö myös vahvisti omaa ammatillista identiteettiäni ja auttoi näkemään aiheen laajemman näkökulman kautta. Opinnäytetyön tekeminen työn ohella oli ajoittain haastavaa, mutta se oli sen arvoista.

Lähteet

Ahonen, Risto & Ahonen-Lohtaja, Sirke 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Human Interest, Espoo.

Armstrong, Michael & Brown, Duncan 2019. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice. Improving Performance Through Reward. 6. Edition. Kogan Page Publishers, London; New York.

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

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisi & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen väli-
neenä. 2., uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Edita, Helsinki. Ellibs e-kirjakirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-6258-2>. Viitattu 20.5.2024.

Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere. Ellibs e-kirjakirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789517686112>. Viitattu 1.8.2024.

Jarenko, Karoliina & Kankkunen, Jenni 2021. Selvitä motivaatiosi salat. Tuuma-kustannus. <https://www.tuumakustannus.fi/artikkelit/motivaatio-tyossa>. Viitattu 28.7.2024.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus, Helsinki. Ellibs-e-kirjakirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523456167>. Viitattu 25.7.2024.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyössä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän korkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Latham, Gary P & Pinder, Craig C 2005. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. Annual Review of Psychology 56, 485–516. <https://www.proquest.com/docview/205846694/A7D0B984CEEC45FCPQ/1?accountid=11363&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Viitattu 14.7.2024.

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

Luoma, Kirsi & Troberg Eliisa & Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Helsinki

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivaatioon. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum Media, Helsinki.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html. Viitattu 5.1.2025.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanomaa, Helsinki.

Sitra 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>. Viitattu 2.8.2024.

Tietoarkisto. Tunnisteellisuus ja anonymisointi. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>. Viitattu 6.4.2025

Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä Eija 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Edita. Ellibs e-kirjakirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-6358-9>. Viitattu 1.8.2024.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs e-kirjakirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523701236>. Viitattu 26.5.2024.

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333. Finlex. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>. Viitattu 7.8.2024.

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

Ylikorkala, Anu & Sweins, Christina 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, Anu & Nylander, Minna. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Luku 1.1. PS-kustannus. Jyväskylä.

Suostumuslomake

Suostumus opinnäytetyön tutkimusaineiston keräämistä koskien.

Suostun haastateltavaksi Metropolia ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija Jemina Kososen opinnäytetyöhön aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta työntekijän työmotivaatioon.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä aineettoman palkitsemisen kautta. Aineeton palkitseminen pitää sisällään tässä opinnäytetyössä työympäristön, palautteen ja arvostuksen kehittämis-, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Toteutettava teemahaastattelu tulee käsittelemään edellä mainittuja aineettoman palkitsemisen keinoja, sekä työmotivaatiota.

Olen tietoinen että, haastattelu tullaan nauhoittamaan ja minulla on täysi anonymiteetti. Henkilötietojani ei käsitellä ja henkilöllisyyteni on ainoastaan opinnäytetyön tekijän tiedossa. Tiedostan että, nauhoitettua haastatteluaineistoa tullaan hyödyntämään opinnäytetyössä. Annan suostumukseni haastattelujen nauhoittamiseen. Haastatteluaineistot tuhoataan asianmukaisesti, kun aineisto on purettu tekstiksi.

Haastatteluun osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja saan kieltäytyä tai keskeyttää sen.

Allekirjoitus

Haastattelurunko

Teema 1. Aineettoman palkitsemisen rooli motivaatiossa

1. Mitä palkitsemistapoja sinulla on ollut työpaikallasi?
2. Millaisia vaikutuksia työympäristöllä on motivaatioosi?
3. Miten koet uuden oppimisen ja urakehityksen merkityksen verrattuna rahalliseen palkkioon työssäsi?
4. Miten tärkeänä pidät mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviisi ja työn sisältöön?
5. Mitä palkitsemistapoja arvostat eniten?

Teema 2. Yritykseen sitoutuminen

1. Millaiset tekijät vaikuttavat pitkäaikaiseen sitoutumiseen yrityksessä?
2. Miten huonosti toteutettu palkitseminen vaikuttaa päätökseen pysyä yrityksessä?
3. Millaisilla keinoilla yritys voisi edistää työntekijöiden sitoutumista?

Teema 3. Huonosti toteutettu palkitseminen

1. Miten koet tilanteen, jossa palkitseminen tuntuu epäoikeudenmukaiselta?
2. Miten puutteellinen palkitseminen näkyy suorituksessasi?
3. Miten koet resurssien tai osaamisen puutteen vaikuttavan siihen, että palkitsemista ei toteuteta riittäväällä tasolla?