

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2020

Christa Koivisto

# PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Christa Koivisto

## PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÄMOTIVAATIOON

Organisaatioissa ollaan yhä kiinnostuneempia siitä, miten ja millä keinoilla omaa henkilöstöä voitaisiin motivoida saavuttamaan yhä parempia tuloksia. Hyvien työntekijöiden sitouttamiseen pyritään keksimään uusia keinoja, muun muassa palkita heitä riittävän motivoivilla tavoilla. Tässä kvalitatiivisessa opinnäytetyössä oli tavoitteena ymmärtää millä tavalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa työmotivaatioon ja mistä tekijöistä yksilön motivaatio koostuu. Tutkimusongelma työssä oli selvittää, millainen vaikutus palkitsemisella on työmotivaatioon.

Teoriaosuudessa käydään ensin läpi laajasti sitä, miten yksilön motivaatiopohja rakentuu ja mitkä seikat vahvaan motivaatioon vaikuttavat. Teorian toisessa osassa selvitetään, mitä palkitseminen on ja millä muodoilla työntekijöitä voidaan palkita. Kolmannessa luvussa keskitytään käymään läpi työntajan vastuita toimia oikeudenmukaisesti niin palkitsemisen, kuin motivoinnin osalta. Teemahaastattelurungon avulla tehdyssä selvityksessä saatiin vastaajien omia kokemuksia työelämässä tapahtuneesta palkitsemisesta ja siitä, mitkä osatekijät omaan motivaatioon ovat vaikuttaneet.

Selvityksessä käytettyjen kysymysten perusteella ilmeni, että työntekijät eivät tunnista omassa organisaatiossa olevia palkitsemismalleja tai mallit ovat epärealistisia tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Motivoinnin osalta arvostettiin itsestäänselvänäkin pidettyjä asioita, kuten kiitoksen saamista. Selvityksen perusteella yritykset eivät mieti riittävästi palkitsemismallejaan ja siten niillä ei useinkaan ole motivoivaa vaikutusta. Tähän ongelmaan yrityspäätäjien tulisi omia prosessejaan suunnitella kiinnittää huomiota.

ASIASANAT:

Työmotivaatio, palkitseminen, motivaatio

Christa Koivisto

## IMPACT OF REMUNERATION ON JOB MOTIVATION

There is a growing interest in organizations in how and by what means their own staff could be motivated to achieve ever better results. The aim is to find new ways of engaging good employees, including rewarding them in sufficiently motivating ways. The aim of this qualitative thesis was to understand how rewarding can affect work motivation and what factors an individual's motivation consists of. The research problem at work was to find out what effect rewarding has on work motivation.

The theoretical part first goes through an extensive review of how an individual's motivation base is constructed and what factors affect strong motivation. The second part of the theory explains what rewarding is and in what forms employees can be rewarded. The third chapter focuses on reviewing the employer's responsibilities to act fairly in terms of both remuneration and motivation. The survey, which was conducted with the help of a thematic interview framework, provided the respondents' own experiences of rewarding in working life and which factors have influenced their own motivation.

The questions used in the study revealed that employees do not recognize the remuneration models in their own organization or that the models are unrealistic for achieving the goals. In terms of motivation, things that were taken for granted were appreciated, such as getting praise. Based on the study, companies do not think enough about their remuneration models and thus often do not have a motivating effect. Business decision-makers should pay attention to this problem when designing their own reward processes.

### KEYWORDS:

Work motivation, rewarding, motivation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 TYÖMOTIVAATIO</b>	<b>6</b>
2.1 Motivaatio käsitteenä	6
2.2 Motivaatioteoriat	7
2.3 Työmotivaatio käsitteenä	12
2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	13
2.4.1 Sisäinen motivaatio	14
2.4.2 Ulkoinen motivaatio	16
2.5 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	16
<b>3 PALKITSEMISEN KOKONAISUUS</b>	<b>18</b>
3.1 Aineellinen palkitseminen	19
3.2 Aineeton palkitseminen	21
3.3 Aineettoman palkitsemisen muodot	22
<b>4 ORGANISAATION VASTUUT PALKITSEMISESSÄ</b>	<b>25</b>
4.1 Johdon ja esimiehen vastuu motivoivassa palkitsemisessä	25
4.2 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä	26
4.3 Oikeudenmukaisuuden tyypit	27
4.4 Onnistunut palkitseminen	30
<b>5 SELVITYS JA TULOKSET</b>	<b>32</b>
5.1 Selvityksen suunnittelu ja toteutus	32
5.2 Haastattelujen analysointi	33
<b>6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>37</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko 03.12.2020

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee työntekijän palkitsemista ja sen vaikutusta työmotivaatioon. Tämän työn tarkoituksena on tarkastella miten palkitseminen vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon. Palkitseminen ja työmotivaatio ovat aihealueina melko laajat ja näiden vaikutuksista toisiinsa on tehty huomattava määrä jo entuudestaan tutkimuksia

Teoriaosuus aloitetaan käsittelemällä motivaatiota. Luvussa pyritään selvittämään, mikä motivoi työntekijää ja mistä motivaatio koostuu. Palkitsemiseen syvennytään luvussa kaksi. Tässä selvitetään mitä kokonaispalkitseminen pitää sisällään ja sitä, millä tavalla sillä voitaisiin vaikuttaa positiivisesti yksilön työmotivaatioon. Teoriaosuuden kolmannessa luvussa siirrytään organisaation vastuuseen tasapuolisen palkitsemisen ja motiivintuottajana. Lisäksi työssä on tehty selvitys työntekijöiden omista kokemuksista palkitsemisen ja motivoimisen saralla. Selvitys tehtiin haastattelemalla kolmea työntekijää. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan käytännön esimerkkejä ja tilanteita, joihin henkilöt ovat oman työuransa aikana törmänneet.

Opinnäytetyön tekijä on ollut työelämässä kymmenen vuotta ja tähän uraan mahtuu mukaan erilaisia palkitsemis- ja motivointikeinoja, jonka vuoksi aiheeseen paneudutaan nyt syvällisemmin. Se millainen vaikutus palkitsemisellä todellisuudessa on työntekijän motivaatioon on kysymys, johon yrityspäätäjät toivovat vastausta saadaakseen aikaan parhaimman mahdollisen tuloksen.

## 2 TYÖMOTIVAATIO

### 2.1 Motivaatio käsitteenä

Käsitteenä motivaatio on yksilön mielentila, jolla voidaan määritellä miten kauan ja millä vireysasteella eri asioita ihminen milloinkin tekee. (Hakonen & Nylander 2015, 136) Motivaatio on avaintekijä oppimisessa, osaamisessa ja suoriutumisessa. Jos motivaatiota ei ole, ei ihminen opi eikä saa aikaan tuloksia. Mikäli yksilön motivaatio on vahva parantaa se suoritusta ja oppimista. Motivaatio voidaan ryhmittää sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio muodustuu ihmisen omista motiiveista, haluista ja tarpeista tehdä jotakin. Ulkoiset palkkiot eivät ole sisäisessä motivaatiossa tärkeitä. Ulkoiset lähteet, kuten palkkio, maine, rangaistus tai toinen ihminen muodostavat ulkoisen motivaation. (Sistonen 2008, 32).

Ihmisen motivaatio perustuu prosessiin, joka on mutkikas ja toiminnallinen. Siinä kokonaisuus muodostuu ihmisen persoonallisuudesta, järkipäisistä ja tunteenomaisista tekijöistä sekä sosiaalisesta ympäristöstä. Myös arvot on huomioitu motivaatiotutkimuksen kokonaisuudessa. Motivaatiota voidaan kuvata kiihokkeena toimintaan, jonka avulla yksilöt ryhtyvät tavoittelemaan tavoitteita itsensä, ryhmän tai yhteisön eteen. (Jaakkola & al. 2002, 14).

Asiantuntijoiden johtamisessa ymmärrys motivaatiosta on yksi keskeisempiä osa-alueita. Ydinasioita motivaatiossa ovat vireys ja halu pyrkiä tiettyä tavoitetta kohtaan. Läpinäkyvällä ja vuorovaikuttavalla organisaation kulttuurilla, laadukkaalla esimiestyöllä ja palkitsemisella voidaan positiivisesti vaikuttaa yksilön haluun toimia ja työskennellä. Myönteisesti tahtoon voidaan vaikuttaa myös tarjoamalla osaavalle työntekijälle työtä, joka haastaa ja jolla on merkitystä. (Luoma & al. 2004, 20.)

Motivaatiota voidaan tarkastella monin eri teorioiden avulla jolla jokaisella on oma näkemysensä sen syntyyn. Motivaatio ei ole mitään konkreettista, joka voisi koskettaa tai nähdä, jonka vuoksi sitä käydään läpi teorioiden avulla. Motivaatiosta ollaan nykypäivän työelämässä yhä kiinnostunempia johdon ja esimiesten toimesta, tavoitteena saada tietoon se, miten työntekijä saadaan johdettua työskentelemään yhä tehokkaammin. (Hakonen & Nylander 2015, 136-137.)

## 2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioissa keskitytään pääsääntöisesti kahteen asiaan; tarpeen vaikutuksesta työmotivaatioon sekä siihen miten kukin yksilö motivoituu, eli yksilöllisiin tekijöihin. Näitä suuntauksia kutsutaan sisältö- ja prosessiteorioiksi. Teorioita jaotellaan myös sen mukaan onko niiden juuret perinteessä vai pohjaavatko ne tietoon ja rationaaliseen harkintaan. (Hakonen & Nylander 2015, 138.)

Koska tiedossamme on monia motivaatioteorioita on hyvä muistaa, ettei niistä mikään ole ainutkertaisin ja paras. Motivaation tarkastelu eri teorioiden näkökulmista on suositeltavaa ja niiden pohjalta jokainen voi muodostaa oman käsityksensä, mutta yhä tiedostaa muiden mallien olemassaolon. Käsiteltävät motivaatioteorien eli lajit ovat sellaisia, joilla on käyetty selvittämään miten palkitsemisella on vaikutusta motivaatioon. Luokittelu teorioista on tehty neljään eri luokkaan: vahvistamisen teoria, sisältöteoriat, prosessiteoriat ja positiivinen psykologia. (Hakonen & Nylander 2015, 138.)

### **Vahvistamisen teoria**

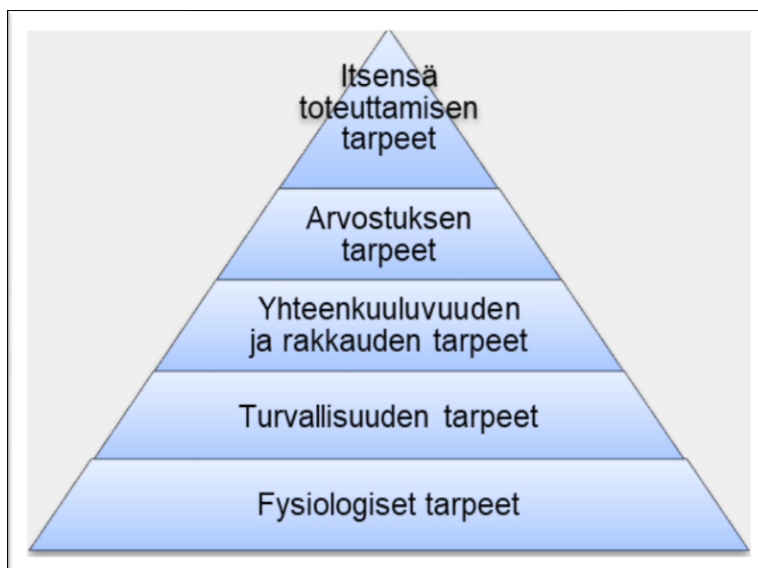
Vahvistamisen teorian pääsisältönä on, että ihminen toimii mekaanisesti reagoidessaan ulkoisiin ärsykkeihin. Teorian oletuksena on, että parhaimman toimintamallin ihminen oppii kokeilun kautta, joko siis sen kautta onnistuuuko vai epäonnistuuuko hän. Voidaan sanoa, että ihmistä voidaan ohjata palkkioiden ja rangaistuksen avulla. (Hakonen & Nylander 2015, 139.)

Teorian mukaan ihmistä voidaan tutkia, kuten luonnontiedettä, merkittäviä asioita ovat vain ne, jotka voidaan selvästi havaita tai mitata. Koska teoria pyrkii saamaan selviä tuloksia, siinä ei keskitytä henkilön mieleen vaan havaittavissa olevaan käytökseen ja ulkoisesta tapahtumasta seuraavaan reaktioon. Useimmissa teorioissa ollaan kiinnostuneita siitä mitkä ovat toiminnan juurisyyt, vahvistamisen teoria raas on kiinnostunut ainoastaan seurauksista. Tämän teorian mukaan toivotunlaista käytöstä on hyvä vahvistaa palkkioilla, sen saadessaan työntekijä pyrkii toisintamaan suorituksensa uudelleen. Jotta saadun palkkion ja toiminnan välinen yhteys välittyä vastaanottajalle edelleen, on palkkio annettava nopeasti hyvän suorituksen jälkeen ja sen määrän tulee vastata suorituksen

tasoa. Vahvistamisen teorian näkökulmasta on palkitsemista tutkittu monin eri tutkimuksin ja näissä on todettu palkitsemisen lisäävän tehokkuutta työssä. (Hakonen & Nylander 2015, 138-139.)

### Sisältöteoria

Tutkittaessa sitä, mitkä voimat, kuten esimerkiksi tarpeet, laittavat toimintaa liikkeelle, on kyse sisältöteorioista, joita usein nimitetään myös tarveteorioiksi. Se mikä ihmistä motivoi on näiden teorioiden pääkysymys. Teorioita pidetään sopivana ymmärtää jokaista ihmistä, jonka vuoksi niitä kutsutaan universaaleiksi teorioiksi. Sisältöteorioita on käytetty käsityksien tukemisessa, joiden mukaisesti työälämässä palkitseminen rahallisesti ei voi toimia motivoivana elementtinä. (Hakonen & Nylander 2015, 140-141.)



Kuva 1. Maslowin tarvehierakiateoria (Sinokki 2016, 74.)

Motivaation ja työmotivaation teorioiden ymmärtämiseksi käytetään yhä yhtä vanhimmista sisältöteorioista, Maslowin tarveteoriaa, jonka mukaan tarpeet motivoivat hierarkisessa järjestyksessä. Teorian mukaan ihmistä ohjaavat viisi eri tarvetta hierarkisen järjestyksen mukaisesti: fysiologiset tarpeet, tunne turvallisuudesta, yhteenkuuluvuudentunne, arvostus ja mahdollisuus toteuttaa itseään. Ihmiset ovat tarvehierarkian mukaan motivoutuneita tyydyttämään ensin kuviosta x alimalla tasolla olevat tarpeet ja vasta niiden täytyttyä tavoitellaan hierarkian korkeammalta löytyviä asioita. (Hakonen & Nylander 2015, 141.)

Maslown tarvehierarkian mukaan edellytykset rahalliseen palkitsemiseen ovat rajatut. Alimmalla hierarkiatasoilla olevien fysiologisten tarpeiden tyydyttymisen ja turvallisuudentunnon saatuaan, joita tuntiakseen ihminen voi ostaa esimerkiksi ruokaa tai maksaa vuokraa, ei rahalla pysty Maslown mukaan enää motivoimaan. Teoriaa hyödyntääkseen työntekijälle on kannattavaa tarjota hänen omaa tarvettaan vastaava palkitsemisen tapa. Esimerkiksi palkitseminen aineettomasti tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia, joka teorian mukaan motivoi vielä silloinkin, kun rahapalkkio ei. (Hakonen & Nylander 2015, 142.)

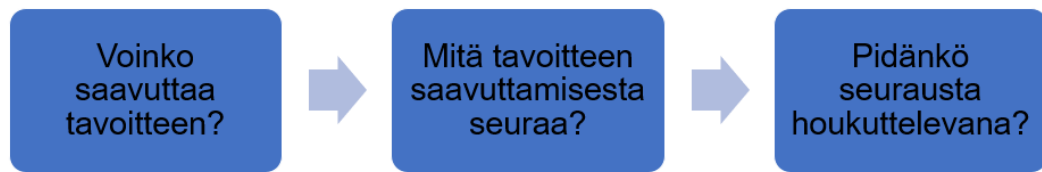
Toisessa sisältöteoriassa, Herzbergin kaksifaktorititeoriassa, tutkitaan sitä, mikä motivoi työntekijää ja saa heidät onnelliseksi sekä mikä toisaalta saa heidät tuntemaan tyytymättömyyttä. Työtyytyväisyyteen ja motivoitumiseen vaikuttavat tekijät Herzberg on nimenyt motivaatitekijöiksi. Tyytymättömyyttä poistavat asiat, esimerkiksi palkka, hän taas nimesi hygieniatekijöiksi. Hygieniatekijät johtavat neutraaliin tilanteeseen parhaimmassa tapauksessa ja nämä eivät lisää motivaatiota tai tyytyväisyyttä. Jotta motivaatio ja tyytyväisyys lisääntyisi, tulisi teorian mukaan työntekijälle tarjota vastuita ja mahdollisuuksia kehittyä, itsenäisyyttä asioiden hoitoon sekä antaa palautetta. (Hakonen & Nylander 2015, 142-143.)

Näiden molempien, Maslown ja Herzbergin, teorioiden mukaan aineettomilla palkitsemiskeinoilla voidaan motivoida työntekijää enemmän ja pidempiaikaisesti, kuin aineellisilla palkitsemistavoilla. (Hakonen & Nylander 2015, 142-143.)

### **Prosessiteoriat**

Prosessiteorioissa syvennyttään ihmisen oman tiedon ja mieltymysten pohjalta tekemiin yksilöllisiin valintoihin. Näissä teorioissa keskitytään yksilöiden välisiin eroihin ja syy-seuraussuhteiden tutkimiseen. Prosessiteorioiden avulla on usesti kerrottu myönteisistä vaikutuksista motivaatioon, jotka on saatu palkitsemisen avulla. Teorian keskeisin pyrkimys on selvittää miten ihmisen tietopohjainen ajatus- ja arviointiprosessi toimii. Tunnetuimpia teorioita ovat odotusarvoteoria, tavoitteen asettamisen teoria sekä tasasuhdeteoria. (Hakonen & Nylander 2015, 143-144.)

Odotusarvoteoria, jonka kehittäjänä toimii Viktor Vroom, kertoo yksilön pohdinnasta kolmea eri asiaa kohtaa, sitä onko asetettu tavoite saavutettavissa, mitä seurauksia sen saavuttamisesta on ja onko seuraus tästä riittävän puoleensavetävä. Tässä teoriassa yksilöä motivoidakseen palkitsemisen tulee olla selkeästi yhteydessä tehtyyn suoritukseen ja jokaiselle yksilölle riittävän houkutteleva. Tämä tyypillinen prosessiteoria keskittyy yksilön päättely- ja ajatteluprosessiin. (Hakonen & Nylander 2015, 144.)



Kuva 2. Odotusarvoterian toimintavan valintaprosessi. (Hakoken & Nylander 2015, 145.)

Odotusarvoteorian pääajatuksena toimii se, mikäli ihminen uskoo pystyvänsä vaadittuun suoritukseen saavuttaa hän uskonsa kautta motivaation suoritukseensa. Onnistuneesta suorituksesta ihminen odottaa myös palkkiota tai pitää asetettua palkkiota riittävän houkuttelevana. Tässä teoriassa on kolme asiaa, jotka ohjaavat yksilön toimimista: odotus pystyvyydestä, välineellisyys sekä houkutteleva palkkio tai seuraus. Ihmisen toimintaa tässä teoriassa ohjaa yksilön omat yksilölliset kokemukset pystyvyydestä ja henkilökohtaiset arvot. Teoriaa on usein yhdistetty palkitsemiseen ja sitä on pidetty sekä positiivisena ja myös negatiivisena keinona tavoitteiden saavuttamista ajatellen. Ongelma on se, että tavoitteet saattavat olla toiselle houkuttelevempia kuin toiselle. (Hakonen & Nylander 2015, 143-144.)

Tavoitteen asettamisen teoria on prosessesiteorian sellainen, jonka perusteella ihmisen tavoitteet ja aikomukset määräävät sen miten ihminen toimii. Tässä yhteydessä tavoitteella tarkoitetaan asiaa, joka on henkilön saavutettavissa. Tällaisia tavoitteita voi työelämässä olla esimerkiksi aikataulun noudattaminen ja työsuorituksen laatu. Ihminen suoriutuu parhaiten ja omaa oman motivaatiohuppunsa tämän teorian mukaan silloin, kun asetetut tavoitteet on asetettu riittävän haastaviksi, tarkoiksi ja, kun henkilön suoriutumista seurataan ja siitä tarjotaan palautetta säännöllisesti. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan vaativammat tavoitteet johdattavat parempaan työsuoritukseen, kuin tavoitteet, jotka olisivat helppoja. Vaikka henkilöllä olisi entuudestaan jo paljon kompetenssia suoritua tehtävästä hyvin, johdattaa haastava tavoite vielä parempaan suoritukseen. Työtehtävän ollessa uusi ei vaativa tavoite edesauta työstä suoritumista enempää kuin henkilön itse itselleen asettamat tavoitteet. (Hakonen & Nylander 2015, 145.)

Palkitsemisen kannalta ajateltaessa tavoitteen asettamisen teorian mukaan voidaan saada myönteisiä tuloksia työntekijän motivaatioon sekä suoritukseen palkitsemisen keinojen avulla. Keinoja myönteisten tuloksien saamiseen ovat vaikuttaminen tavoitteen

valintaan sekä työtehtävään sitouttaminen. Suoritusperusteinen palkitseminen voi edesauttaa tavoitteisiin pääsyä, mikäli sen avulla on mahdollisuus saada vielä suurempia palkkioita. Palkkioiden ollessa suuria tukee rahallinen palkitseminen sitoutumista tavoitteeseen. Huomioitavaa on, että tavoite ei saa tuntua mahdottomalta saavuttaa. Teorian kautta toimintaa tutkittaessa on todettu, että bonukset ja suorituspalkkiot sitouttavat henkilöistöä paremmin, kuin kiinteä palkka. (Hakonen & Nylander 2015, 146.)

Tasasuhteoria perustuu oikeudenmukaisuuteen, jossa työntekijän antama panos vaikuttaa suhteellisesti saatavaan palkkioon. (Hakonen & Nylander 2015, 125) Teoria tunnetaan myös motivaatioteorian. Perusteena tässä teoriassa on, että yksilö tavoittelee tasasuhtaa eli tilaa, jossa uskoo henkilökohtaisen panos-tuotesuhteen olevan viitehenkilön tai -ryhmän tuottaman tuloksen ja panoksen kanssa tasapainossa. Ihminen motivoituu tasapainottamaan tilannetta koettuaan epätasapainon aiheuttamaa jännitettä. Henkilöt ovat erityisen motivoituneita silloin, kun jännite koetaan erittäin suurena. (Hakonen & Nylander 2015, 146.)

Palkitsemiseen tasasuhtateoria liittyy merkittävästi. Mikäli työntekijä kokee antamastaan panoksesta saadun palkkion vähäiemmäksi, kuin mitä muut työntekijät saavat kokee hän olevansa alipalkattu, kun vastaavassa tilanteessa työntekijän tuntiessa saavansa panostaan vasten liikaa palkkaa verraten kollegoihin, kokee hän olevansa ylipalkattu. Työntekijän saadessa liian vähän korvausta työstään pyrkii hän toimimaan paremmin, tavoitteena palkankorotus. Päästyään tavoitteeseen, eli suurempaan palkkaan, työntekijä kokee tilanteen tasapainoisena. Alipalkattu työntekijä saattaa myös laskea omaa työtehoa saavuttaakseen tasapainon. Ylipalkatut työntekijät saattavat lisätä panostaan todistaakseen olevansa suorituksen tasalla, mutta myös välillä vähentämällä sitä, etteivät enää saisi uusia palkkioita ja tuntisivat näistä syyllisyyttä. (Hakonen & Nylander 2015, 147.)

### **Positiivisen psykologian näkökulma ja itsemääräytymisen teoria**

Positiivisen psykologian näkökulmassa motivaatioon keskitytään pohtimaan prosesseita ja olosuhteita, jotka vievät eteenpäin ryhmien, kuten työorganisaatioiden ja ihmisten parhainta mahdollista toimintaa. Positiivinen psykologia keskittyy työelämässä siihen, miten työ saadaan tuntumaan työntekijän mielestä mielekkäältä, mikä edistää hyvinvointia ja miten työntekijä saadaan innostumaan työstä. Tässä näkökulmassa on oleellista se, millaiset työolosuhteet edesauttavat työntekijää antamaan itsestään parhaan panoksen ja siten saavuttamaan parhaimman tuloksen. (Hakonen & Nylander 2015, 147.)

Palkitsemisen kannalta positiivisessa psykologiassa voitaisiin äkkiseltään ajatella, että asiat eivät ole toistensa kanssa kytköksissä, vaan näkökulmassa keskikitytään muihin asioihin, kuin palkitsemiseen. Myönteisiä tunteita on tutkittu ja näiden on todettu kohentavan tekokuutta ja hyvinvointia. Se miten tunteet liittyvät palkitsemiseen tapahtuu esimerkiksi myönteisten tunteiden kautta kuten kokemus ilosta ja ylpeydestä saadun palautteen muodossa, eli palkitsemisena sanallisesti. (Hakonen & Nylander 2015, 147-148.)

Itsemääräytymisen teoriassa ihmistä ohjaa halu toimia autonomisesti omien ehtojensa mukaisesti sekä tarve kyvykkyyden tunteesta ja yhteenkuuluvuudesta. Positiivisessa psykologiassa olennaisimman asian ajatelleen olevan sisäinen motivaatio. Itsemääräytymisen teoriassa palkitsemiseen motivaattorina suhtaudutaan negatiivisesti. Rahallinen palkitseminen, joka perustuu tehtyihin saavutuksiin, toimii ulkopuolelta vaikuttavana kontrolloivana tekijänä, joka aiheuttaa yksilön sisäisen motivaation heikkenemisen. Palkitseminen aineettomasti, esimerkiksi palautteen ja vaikutusmahdollisuuksien muodossa, voivat taas tukea yksilön sisäistä motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, 148.)

Sisäinen motivaatio toimii itsemääräytymisen teorian tavoitetilana. Sisäisen motivaation teorianäkökulman osalta on olennaista ymmärtää tähän liittyä jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota käsitellään kohdassa 2.4. Teorian mukaan ihmisellä on kolme universaalia psykologista tarvetta biologisten tarpeiden lisäksi. Nämä ovat autonomisuuden ja vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tuntemisen tarve ja yhteenkuuluvuuden tunteen tarve. Teorian mukaan nämä kolme tarvetta tulee tyydyttää, jotta ihmisen psyykinen hyvinvointi on tasapainossa. Merkittävimpänä motivaation tyyppiin vaikuttavana asiana pidetään autonomian määrää. (Hakonen & Nylander 2015, 148-149.)

### 2.3 Työmotivaatio käsitteenä

Työmotivaatio on yksilön olotila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää suoriutumista työssä. Yksilöjen motiivit työntekoon pohjautuvat koetusta ylpeydestä ja tunneperäisestä velvoitteesta eli velvollisuudentunteesta työtehtävään. Motivaatio voi perustua työtehtävän sisältöön, tilaisuuteen olla hyödyksi ja auttaa tai saatavaan rahalliseen palkkioon. Ihmisen perustarpeet vaikuttavat motivoitumiseen. (Sinokki 2016, 81.)

Työntekijän suoriutuminen, jaksaminen ja työhyvinvointi ovat huomattavasti yhteydessä työmotivaatioon. Mielenkiinto omaa työtä työtä kohtaan on tärkeä pohja motivaation synnylle. Motivaation puuttuminen johdattaa usein huonoon työsuoritukseen. Palaute huonosta suoriutumisesta kadottaa entisestään työntekijöiden työmotivaatiota. Hyvästä suoriutumisesta saatu palaute lujittaa motivaatiota ja työsuoritumista, josta syntyy positiivinen kierre. (Sinokki 2016, 86.)

Työntekijä, joka on motivoitunut työssään, tekee parhaansa asetettujen päämäärien tavoittamiseksi ja tietää mitä toimia häneltä vaaditaan niiden saavuttamiseksi. Motivaatio on työntekijän yksilöllinen tahtotila haluta ja pyrkiä suoriutumaan työstään työnantajan kannalta parhaalla asianmukaisella tavalla. (Kauhanen & al. 2006, 20.)

Organisaatiolle sekä työntekijälle muodostuvaan työmotivaation ja -ilmapiiriin vaikuttaa suuresti työyhteisö. Kokemus työilmapiiristä on jokaisella yksilöllä omansa pohjautuen omiin tuntemuksiinsa. Tämä muodostettu kokemus työilmapiiristä vaikuttaa työtyytyväisyyden kautta suoraan työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 101.)

Yksilön motivoituminen työstä vaihtelee kestoittain. Motivaatio saattaa jossakin työtehtävissä kestää vuosia, mutta joskus motivaatio pysyy yllä vain tietyn annetun tehtävän ajana. Motivaation vahvuus yksilöllä vaihtelee myös. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat ulkopuolinen ympäristö ja johtamistapa sekä yksilön sisäiset tekijät. (Sinokki 2016, 102)

Perusta, joka muodostaa työntekijälle motivaatiota ja joka on voinut jäänyt pysyväksi pitkäaikaseksi motivaattoriksi, on peräisin henkilön saamista sisäisistä palkkiotekijöistä. Sisäisesti palkitsemisen kokemus tulee työn sisältöön liittyvistä asioista ja työn tekemisestä keotusta ilosta ja nautinnosta. Saadut ulkoiset palkkiot eivät muodosta pitkäkestoisia motivaatiota, niitä tulee antaa työntekijälle usein ja niistä saatu motivaatio on lyhytaikaista. Nämä ulkoiset palkkiot ovat annettavissa ja määrätävissä työnantajan toimesta ja määtyvät annettaviksi konkreettisinä tapahtumien ja esineiden muodossa. (Luoma & al. 2004, 22.)

#### 2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Jokainen työntekijä muodostaa itse oman motivaatiopohjansa työnteolle eikä mikään muu ulkopuolinen taho pysty määrittämään sitä toisen puolesta. Motivaatioon vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset palkkiovaikutukset. Sisäisten ja ulkoisten vaikutusten ei nähdä riippu-

van toinen toisestaan eivätkä nämä myöskään sulje toisiansa pois. Vaikutukset ovat vaikuttamassa motivaation syntyyn yhtäaikaisesti. (Luoma & muut 2004, 22) Motivaatioasiat ovat monimutkaisia, koska yksilöt motivoituvat eri asioista eri elämänvaiheissa ollessaan. (Luoma & al. 2004, 23.)

Alkuperäinen tarkoitus työn tekemiselle on ollut saada palkkiota, eli rahaa. Tämän vuoksi usein ajatellaankin, että ihminen motivoituu ulkoisista tekijöistä, kuten maineesta ja rahasta. Palkitsemiseminen kokeminen on ihmiselle hyvin subjektiivinen ja henkilökohtainen asia. Motivaatiota lisää Herzbergin kahden faktorin teorian mukaan sisäisesti palkitsevat tekijät, joita ovat työn mielenkiintoisuus, etenemismahdollisuudet, menestyminen ja yksilön kokemus arvostetuksi tulemisesta. (Järvinen 2014, 209.)

Asiat, jotka ovat tietyille yksilölle merkityksellisiä määräytyvät hänen omien tavoitteiden ja sen hetkisen eläntilanteen mukaisesti. Eri uravaiheissa olevien tai eri ikäisten työntekijöiden tavoitteet ovat erilaisia. Alussa, työuraa aloitellessa, yksilölle on tärkeää luoda uraa ja myös huolehtia perheestään. Myöhemmin, kun ikää alkaa karttua, on tavoitteena ylläpitää hyvää terveyttä, liikkua säännöllisesti ja kehittää itseään. Toiveena pidemmän uran suorittaneilla on päästä eläkkelle vielä terveenä. Nämä eroavaisuudet ovat merkityksellisiä siihen, miten eri yksilöt kokevat työnantajan tarjoamat palkkiot ja henkilöstöetuudet houkuttelevina. Kun eri elämänvaiheiden myötä henkilöstön mielenkiintoa ja arvostus jotain tiettyä etuutta kohtaan muuttuu, tulisi myös henkilöstöetujen korostuksen muuttua. (Kauhanen & al. 2006, 22.)

#### 2.4.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio syntyy niistä tarpeista ja arvoista, jotka yksilö kokee itselleen tärkeäksi. Sisäisessä motivaatiossa yksilö yksilö kokee tyydytyksen työn tekemisestä eikä ulkoa tulevista palkkioista. Esimerkiksi tutkimiseen ja moniin haastaviin toimiin vaaditaan sisäistä motivaatiota. (Sinokki 2016, 98.)

Sisäinen työmotivaatio pitää sisällään neljä tärkeintä elementtiä, jotka ovat valinnanvapaus, pätevyys, mielekkyys ja edustaminen. (Luoma & muut 2004, 23) Sisäinen motivaatio on yhteydessä yksilön tarpeeseen päteä asioissa ja kehittää sekä toteuttaa itseään. Nämä motivaation muodot kytkeytyvät voimakkaasti tunteisiin ja muodostavat pitkäkestoista motivaatiota. Yksilö, joka on motivoitunut sisäisesti pyrkii oppimaan uusia

asioita, haluaa tehdä merkityksellistä työtä ja kehittyä työtehtävissään. (Sinokki 2016, 98.)

Valinnanvapaus	Pätevyys	Mielekkyys	Edistyminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>vallan delegoiminen työntekijöille</li> <li>luottamuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan</li> <li>turvallisuuden tunne</li> <li>työn selkeä tarkoitus</li> <li>avoin tiedonkulku organisaatiossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>riittävä kyvykkyys suorittaa työtä</li> <li>myönteinen palaute</li> <li>osaamisen tunnistaminen</li> <li>sopivan haasteelliset työtehtävät</li> <li>korkeat, ei-kilpailuhenkiset normit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kyynisyyttä karttava ilmapiiri</li> <li>selkeästi määritellyt tavoitteet</li> <li>innostava visio</li> <li>työtehtävien tavoitteiden merkityksellisyys</li> <li>työtehtävien kokonaisvaltaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>yhteistyöhenkinen ilmapiiri</li> <li>virstanpylväät</li> <li>saavutusten juhlistaminen</li> <li>yhteydet asiakkaisiin</li> <li>edistymisen mittaaminen</li> </ul>

Kuva 3. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Luoma & muut 2004, 24.)

Tunne valinnanvapaudesta muodostuu, kun yksilö kokee voivansa oman harkintansa mukaan tekemään annetun tehtävän ja saa viedä sen läpi tavalla, joka on hänelle mielekkäin. Kun yksilö saa toimia näin syntyy tunne, että hänen näkemyksillä ja oivalluksilla on arvoa. Yksilölle valinnanvapaus merkitsee tilaisuutta käyttää luovuuttaan ja aloitekykyään, mutta myös vastuunkantoa tehtyjen päätöksiensä seurauksista. Pätevyyden tunne syntyy siitä, kun yksilö kokee suoriutuvansa töistä ammattitaitoisesti ja tekevänsä laadukasta työtä. Laadukas suoriutuminen muodostaa yksilölle ylpeyden tunnetta. Hän kokee myös olevan varma siitä, että pystyy suorittamaan ja hallitsee työtehtävät hyvin nyt ja tulevaisuudessa. (Luoma & al. 2004, 23-24.)

Yksilölle tuleva *mielekkyyden tunne* syntyy silloin, kun on pyrkimys mennä kohti arvokasta tavoitetta tai kun suoritetaan tehtävää, jonka vaikutus ulottuu suurempaan tärkeyteen kokonaisuuteen. Kun tunne työstä on mielekäs, kokee yksilö antamansa ajan ja energian olevan omistautumisen arvoista. Yksilön tuntiessa *edistymisen tunnetta* kertoo se rohkaisevasta tuntemuksesta siitä, että yksilö tietää onnistuvansa. Tunteen koettuaan yksilö tietää, että käytetty aika ole ollut turhaa ja, että päätavoite on askeleen lähempänä. (Luoma & al. 2004, 24.)

## 2.4.2 Ulkoinen motivaatio

Kun on puhe palkkiosta, rangaistuksesta, mahdollisuudesta osallistua ja kannustuksesta, ovat nämä ulkoista motivaatiota. Ulkoiset motivaatiotekijät välittyvät toiselta henkilöltä tai organisaatiosta, ja ne tulevat ihmisen ulkopuolelta. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat motivaattorina melko lyhytaikaisia ja näiden pohjalta motivoituminen voi loppua melko nopeasti ja helposti. Ulkoisen motivaation tekijöitä ovat esimerkiksi palkka, palaute, yhteenkuuluvuuden tunne ja ulkopuolelta tuleva tuki. (Sinokki 2016, 98.)

Ulkopuolelta tulevat kannustimet, kuten palkka ja tai mahdollisuus saada ylennys muodostavat työntekijön ulkoisen motivaation. Jotta työntekijä saavuttaisi houkuttelevan palkinnon tekee hän tämän eteen motivoituneesti työtä. Eri tavoitteiden tärkeyttä on mahdollista tehostaa ja työntekijöiden toimintaa voidaan sen avulla ohjata organisaatiossa ulkoisten palkkioiden avulla. Palkka itsessään ei ole monellekaan merkittävin asia työssä, mutta ilman sitä harva kuitenkaan jatkaisi työntekoaan. (Sinokki 2016, 100-101.)

## 2.5 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Tekijöitä ovat itsensä työn lisäksi työn ominaisuudet, työympäristö, työntekijän persoonallisuus sekä elämänvaihe. Työmotivaatiolla on vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin, työn ja palvelun laatuun sekä työn tuottavuuteen. Työntekijä, joka on vahvasti motivoitunut keskittyy tehtäväänsä ja suoriutuu niistä normaalia tasoa paremmin, on sitoutunut työyhteisöön ja sen toimintaan lujemmin ja yrittää muita enemmän. (Sinokki 2016, 80.) Motivaation taso voi myös muuttua, eli vaihdella eri tilanteiden välillä, motivaatio sitoutuu henkilön kokemuksiin eri tunnetiloihin. (Ruohonen 1998, 41).

Toimimiseen töissä vaikuttaa suuressa määrin yksilön temperamentti, minäkäsitys ja itsetunto. Yhtä voimakkaasti vaikutusta on myös sillä mite työstä ajateellaan, miten siihen asennoidutaan ja kuinka työhön motivoidutaan. Työntekijän sitoutumiseen työhönsä ja oman energian suuntamisella työtehtäviin on motivaatiolla näihin suuri merkitys. Saatu palaute motivoi parhaimmillaan tavoitteiden saavuttamista kohden. (Kupias & al. 2011, 173.)

Motivaatioon vaikuttaa merkittävästi saatu palaute. Työntekijän saama positiivinen palaute luo myönteistä suhtautumista työhön, sitouttaa ja toimii motivaattorina. Negatiivinen palaute voi luoda paremman suoriutumisen, mutta se voi myös aiheuttaa jopa enemmän negatiivisia tunteita työntekijälle. Oli annettu palaute sitten positiivista tai negatiivista ilman sitä työntekijä ei pysty kokemaan, että omalla työllä olisi arvoa. Palautteen antamisen arvoa ei voida vähätellä. (Sinokki 2016, 90.)

Työtyytyväisyys vaikuttaa yksilön työmotivaatioon. Nämä kaksi ovat eri asiota, vaikka niitä helposti käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Työntekijän työtyytyväisyys muodostuu työstä, joka on tehty hyvin ja siitä saatavasta palkkiosta. Työntekijän saadessaan palkkoita hyvin suoritetusta työstä vaikuttaa se työtyytyväisyyteen positiivisella tavalla. Palkkio, joka ei vastaa työntekijän odotuksia voi ajaa hänet vaihtamaan työpaikkaa tai heikentää suoriutumista. Jotta työntekijä olisi tyytyväinen työhönsä tulee työn olla vaihtelevaa ja monaista, työn sisällöllä on merkitystä työmotivaation lisäksi työhyvinvointiin. (Repo 2007, 11.)

Työntekijän työtyytyväisyyteen, työn tulokseen ja motivaatioon liittyy työilmapiiri. Myös luottamus esimiehen ja työntekijän välillä vaikuttaa työilmapiiriin. Keskinäinen luottamus työntekijöiden välillä on tärkeää. Kun työilmapiiri on luottamuksellinen, työntekijät antavat parastaan ja työskentelevät tuloksellisesti. Jokaisen työntekijän ollessa oma yksilönsä ovat ilmapiirin vaikutukset eri työntekijöiden kohdalla erilaiset. Eri lähtökohdat kuten aiempi työkokemus, koulutus ja yksilön älykkyys ovat piirteitä, jotka vaikuttavat yksilön ajatuksiin työtyytyväisyydestä. (Repo 2007, 13.)

Tärkeimpänä motivaatiotekijänä voidaan pitää työtä itseään. Yksilöllä on pyrkimys saada kaikelle tekemiselleen tarkoitus ja merkitys, jonka vuoksi työn sisällöllä on vaikutus motivaatioon. Korkeimmalle työmotivaatio asettuu silloin, kun yksilä kokee tekemänsä työn tarpeelliseksi ja merkittäväksi. Yksilö motivoituu sisäisesti hyvän työn vuoksi. Fyysisesti ja psyykkisesti sopivasti kuormittavaa ja monipuolista työtä voidaan nimittää hyväksi työksi. Oman onnistuneen työn tuloksien näkeminen on työntekijälle tärkeää, vaikka jokaisen yksilön käsityksensä hyvästä työn laadusta saattaa vaihdella. Mikäli työntekijä ei koe työtään ja siitä saatavia tuloksia merkittävänä, on irtisanoutumisen ja toiseen työhön siirtymisen kynnys matalalla. Repo 2007, 16-17.)

### 3 PALKITSEMISEN KOKONAISUUS

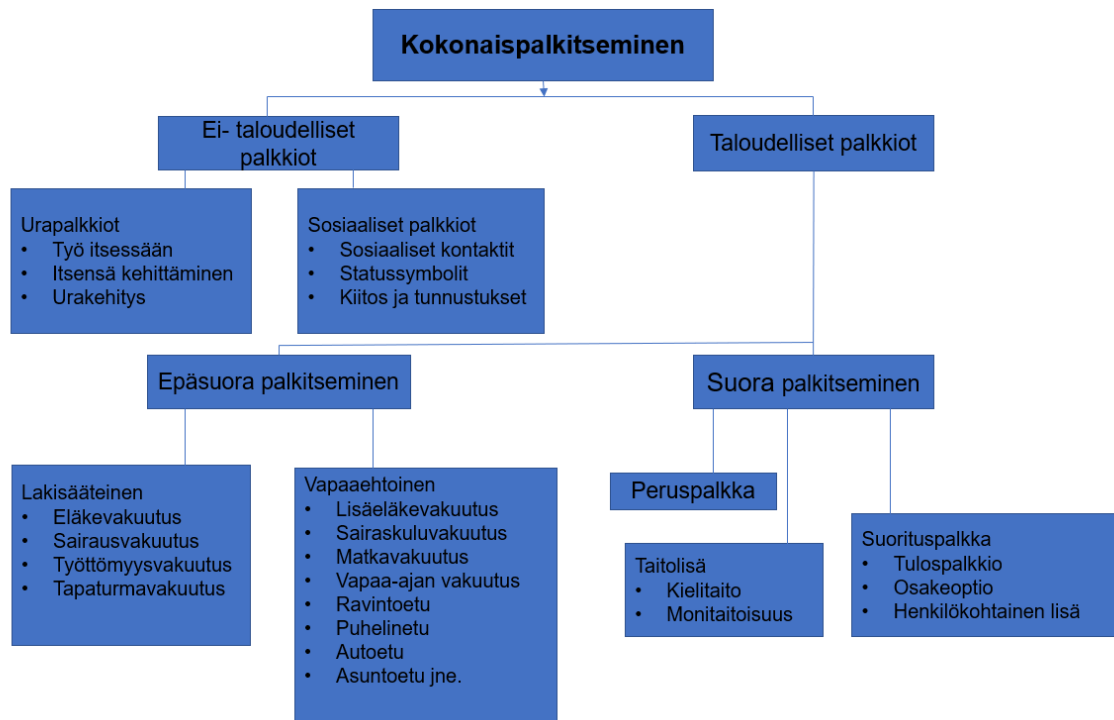
Palkitsemisen voi kuvata vaihtosuhteena, jossa yritys saa käyttöönsä työntekijän antaman panoksensa tehdylle työlle. Korvaukseksi työntekijä panoksestaan vastavuoroisesti saa erilaisia hyödykkeitä tai asioita kuten säännöllisesti maksettavan palkan, eri palkkiota ja etuja, työstä saatavaa palautetta sekä edellytykset kasvattaa ja uudistaa omaa asiantuntemustaan organisaatiossa. Vaihtosuhteen tulee olla tasapuolinen molemmille osapuolille, joista molemmat voivat hyötyä merkityksellisellä tavalla. (Kauhanen & al. 2006, 15.)

Johdettaessa henkilöstöä palkitsemisen avulla voidaan sitä pitää välineenä, jonka avulla organisaation menestystä voidaan tukea ja henkilöstöä kannustaa. Henkilöstöä tulisi palkitsemien avulla johdattaa työskentelemään organisaation määrittämien tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Parhaimmillaan palkitsemisella voidaan tukea organisaation menestymistä, mutta tämä vaatii pohjaksi tarkoin valitut palkitsemisperusteet. Palkitsemisellä pyritään panostamaan organisaatioon, jonka myötä saadaan aikaan tuotoksia sekä voidaan kehittää toimintaa ylläpitääkseen yrityksen kilpailukykyä, niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä. (Kauhanen 2006, 105.)

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on huomioitava, että myös palkitseminen on tuettu organisaation toimesta. Palkitsemisen tulee vastata organisaation rakennetta ja (Kauhanen & al. 2006, 18.)

Käsitteenä palkitseminen on laaja, koska se käsittää niin taloudelliset edut, kuin myös esimerkiksi ei suoranaisesti mitattaavissa olevia asioita kuten sosiaaliset- ja urapalkkiot. (Kauhanen 2006, 105.) Palkitsemiskeinot voidaan jakaa kahteen osaan, aineelliseen eli taloudelliseen palkitsemiseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Kun puhutaan palkitsemisesta tarkoitetaan sillä usein taloudellista palkitsemista. Johtamisen näkökulmasta on todettu, että tehokkaimmat keinot saada aikaan asioita ja motivoida henkilöstöä, saavat lähtönsä aineettoman palkitsemisen puolelta. (Kauhanen 2010, 97.)

Työntekijän kokonaispalkitseminen koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemiskeinoista. Näiden kokonaisuus saavat aikaan työntekijöiden motivaation työhön sekä sitouttaa henkilöstöä. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)



Kuva 4. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2006, 110.)

### 3.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on rahassa mitattavaa tai rahallista maksettavaa korvausta. (Alaräisänen 2014, 30) Aineellista palkitsemista kutsutaan myös rahalliseksi palkitsemiseksi ja taloudelliseksi palkitsemiseksi. Peruspalkka on työntekijän saama korvaus työnantajalle annetust työpanoksesta. Työn ollessa vaatimustasoltaan korkeampi maksetaan aina tällöin suurempaa korvausta tehdystä työstä. Vaativuustason lisäksi maksettavan palkan määrään vaikuttaa myös työkokemus sekä yksilön suoriutuminen. Palkkatasoon ja mahdolliseen palkkakehitykseen vaikuttavat se, miten organisaatio menestyy ja onko työvoimaa saatavilla. Jos organisaatio menestyy on henkilöstön sitouttamiseen ja palkitsemiseen korkeammat mahdollisuudet. (Hakonen & Nylander 2015, 23.)

Aineellisella palkitsemisella on mahdollisuus vaikuttaa moniin eri tarkoituksiin. Kuten edellisellä kappaleessa on mainittu, sen avulla voidaan sitouttaa henkilöstöä, eli pitää yrityksessä parhaat työntekijät. Palkkioilla on mahdollista houkutella organisaatioon uusia potentiaalisia työnhakijoita. Sen avulla on mahdollista lisätä työn tuottavuutta ja saavuttaa kilpailuetua. Palkitsemisella aineellisesti voidaan tukea organisaation asettamia

strategisia tavoitteita. Myös organisaation rakennetta on mahdollista vahvistaa ja määrittää rahallisen palkitsemisen avulla. (Kauhanen 2006, 111.)

Aineellisen palkitsemisen muotoja ja eri nimikkeitä on olemassa paljon. Suoraviivaisesti ajateltuna muodot voidaan jakaa peruspalkkioon, täydentäviin palkkaustapoihin sekä eri erityistilanteisiin liittyviin muihin palkkioihin. Kuukausittain maksettava kiinteä on palkka on tyypiltään yleisin aikapalkan muoto. Provisiopalkkauksessa palkan muodostavat kiinteä palkka ja palkkio-osa, joka maksetaan työn tulokseen perustuen. Urakkapalkaksi kutsutaan palkkiota, jonka perusteena on aikaan sidottu työsuorite. Palkkauskäytänteissä on eroavaisuuksia eri aloilla. Esimerkiksi myyntityössä palvelualalla on yleisintä käyttää provisiopalkkausta kun taas rakentamisen alalla on totuttu näkemään urakkapalkkausta. (Rantamäki & al. 2006, 91-92.)

Epäsuoralla palkitsemisella voidaan tarkoittaa työnantajan tarjoamia etuuksia, joita annetaan ja tarjotaan palkan lisäksi. Eduilla on suora ja selvä taloudellisesti mitattava arvo. Näinä etuuksina voivat olla esimerkiksi asunto-, auto- ja ravintoetu, joista työnantaja verotuksen vaatiman ennakonpidätyksen. Verotettavien etujen lisäksi työnantaja voi tarjota monia muita tavanomaiseksi luokiteltavia etuja. Näitä puolestaan voivat olla esimerkiksi työterveyshuolto, joka on laajempi mitä laki velvoittaa, vapaa-ajalle tarjottavaa harrastustoimintaa, henkilöstöalennus omaan organisaatioon ja lisävakuuutus vapaa-ajalle. (Kauhanen 2006, 115.)

Työnantajan tarjoamien etuuksien rajana on vain mielikuvitus. Etuuksia suunniteltaessa tulisi pohtia, mitä henkilöstö juuri sillä hetkellä kaipaisi ja etuuksien tulisi olla ajan hermosta, mutta tulisi myös pohtia, mistä työnantaja itsekkin hyötyisi. Esimerkiksi sairauspoissaoloja voi vähentää laajemmat työterveyshuollonpalvelut. Epäsuorien etujen osalta on ongelmallista se, että työntekijät eivät aina arvosta niiden hyötyjä verraten siihen, mitä ne saattavat työnantajalle kustantaa. Parhaimmillaan kuitenkin epäsuorat edut voivat olla kilpailuetu ja sitouttavat henkilöstöä. (Kauhanen 2006, 115-116.)

Suoraa palkitsemista ovat peruspalkkaus, suorituspalkka ja taitolisä. (Kauhanen 2006, 110.) Peruspalkka muodostuu niin työsopimuslain ja työehtosopimukseen kuin myös organisaation omaan luomaansa työn vaativuuteen perustuvaan palkkiojärjestelmään. (Kauhanen 2005) Taitolisäsää maksetaan työntekijän työntekijän omaan suoritukseen tai taitoon viitaten, esimerkiksi tietyn kielitaidon hallitsemisesta voi saada lisäpalkkion. (Kauhanen 2010, 110.)

Suoritusperusteinen palkka on osa palkkaa, joka liittyy yksilön, tiimin, organisaation osan tai organisaation, tai näiden yhdistelmien pääsemiin tuloksiin. Tulospalkkauksessa on tiettyjä ominaisia piirteitä. Hyvä tulos ja aikaansaannos saattavat aiheuttavat sen, että työntekijälle maksetaan suoriteperusteista palkkaa. Palkkiota voidaan maksetaan, mikäli asetettuun tavoitteeseen päästään tai sen ylitse mennään vaaditussa ajassa. Suoritusperusteista palkkaa maksetaan yleisesti harvemmin kuin kuukausipalkkaa ja se täydentää peruspalkkaa. Palkkio saattaa koskea vain tiettyä osaa henkilöstöä tai koko organisaatiota. Tulospalkkausta suositaan useammin suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. Tulospalkkauksesta työntekijän saamat lisäpalkkiot jäävät usein melko pieniksi. (Kauhanen 2006, 124-125.) Vaatimaton palkkio ei siten välttämättä lisää työmotivaatiota yksistään, vaan vaatii osakseen myös muiden osatekijöiden olevan kohdillaan liittyen aineettomiin palkitsemisen muotoihin.

Organisaation tavoitteeksi olisikin aikaansaada oikeudenmukaisuuteen pyrkivä ja henkilöstöä motivoiva järjestelmä. (Kauhanen & al. 2006, 98.)

### 3.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on keino palkita työntekijää ilman annettavaa taloudellista palkkiota tai materiaalia. Palkitseminen aineettomasti voidaan kahteen osioon, urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioina voivat toimia itse työ, joustava työaika, itsensä kehittämisen mahdollisuudet ja kasvupolut. Sosiaalisia palkkioita voivat olla statussymbolit, palautteen saaminen, työyhteisön edustaminen ja julkisesti saadut tunnustukset. (Kauhanen 2015, 119.)

Tulevaisuudessa työntekijäitä tulisi kyetä motivoida ihmisten omat tarpeet huomioiden. Tämän ajan nuoret arvostavat suuremmissä määrin kehitysmahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä, itsenäisyyttä ja luottamusta, kuin pelkkää rahallista palkitsemista. Mahdollisuus päästä vaikuttamaan ja osallistumaan sekä palautteen saaminen työnantajalta ovat myös hyviä esimerkerkkejä arvostetuista aineettoman palkitsemisen muodoista. (Alaräisänen 2014, 28.)

Työssä viihtymisen ja työntekijän sitouttamisen osalta aineeton palkitseminen on tärkeä osa kokonaisuutta. Työnantajat eivät usein kuitenkaan kirjaa aineettomia palkitsemismuotoja selvästi käyttöönsä tai eivät myöskään miellä näitä seikkoja palkitsemiseksi, vaikka sen rooli osana kokonaispalkitsemista on merkittävää ajatellen työntekijää. Kun

työntekijä hakee uutta työpaikkaa on tällöin rahallisen palkitsemisen osuus merkittävässä roolissa, koska maksetta palkkio on etukäteen tiedossa. Valintaan vaikuttavat usein myös työn sisältöön muut liittyvät seikat ja työmiljö. (Hakonen & Nylander 2015, 35.)

Jotta työntekijä viihtyy työssään, voi hyvin henkisesti sekä pysyy motivoituneena vaaditaan selkeä vuorovaikutus työntekijän ja työnantajan välillä. Selkeään vuorovaikutukseen kuuluu palautteen saaminen ja molemminpuoleinen arvostus. Aineettomien palkitsemiskeinojen käyttö on työnantajalle pääosin ilmaista eri väyliä käyttäen. Esimieheltä niiden käyttämiseen peräänkuulutetaan viitseliäisyyttä ja ymmärtämistä, kuinka tärkeää esimerkiksi palautta saaminen on. Kun käydään läpi asian tärkeyttä aineettoman palkitsemisen mallit tulisi kirjata yhtiön strategiaan ja nostaa esille jo rekrytointiprosessissa. Tämä voi toimia myös kilpailuetuna työnhakijan punnitessa eri työpaikkojen välillä (Hakonen & Nylander 2015, 35-36.)

### 3.3 Aineettoman palkitsemisen muodot

Työ itsessään ja sen sisältö kuuluvat oleellisesti aineettomaan palkitsemiseen ja motivoivat henkilöstöä. Palkitsemista voidaan lisätä työn viisaalla organisoinnilla ja sen soveltamisella työntekijän omiin tavoitteisiin sekä kykyihin. Työn tekee tekijälleen mielekkääksi, että se itsessään on merkityksellinen. Merkityksellisen tunteen syyt vaihtuvat yksilöittäin, mutta tunne voi syntyä tiedosta työn tärkeydestä tai siitä, että tietää työskentelevänsä arvostetulla toimijalla. Työn tulee olla haastavaa ja kiinnostavaa, eikä sitä pidä tehdä vain rahan vuoksi. Palkitsevaa henkilöstölle on itsenäinen ja monipuolinen työ. Se, että työntekijä itse voi asettaa tavoitteita ja suunnitella työtään on todettu merkittävän paljon siihen, tunteeko yksilö työn mielekkääksi. (Hakonen & muut, 265-266.) Mahdollisuus joustavuuteen työajansuhteen on myös tärkeässä roolissa. (Kauhanen 2006, 132.) Työllä itsellään voidaan vaikuttaa työntekijään huomattavan paljon.

Urapolut tarjoavat sen, että työntekijät pääsevät oppimaan uutta ja siten kehittämään itseään niin ammatillisesti, kuin ihmisinä saman organisaation sisällä. Organisaatiolla tulisi ollatarjota työntekijöilleen uusia mahdollisuuksia edetä organisaatiossa. Usein, jos näitä mahdollisuuksia ei ole, työntekijä vaihtaa tällöin organisaatiota. Osaavan henkilöstön siirtyminen pois aiheuttaa organisaatiolla menetyksen niin tietotaidon puolesta, kuin myös taloudellisesti. Mikäli urapolun tarjoamista ylemmälle tasolle ei voida tarjota on hyvä harkita mahdollisuutta liikkua sivuttain tarjoamalla toisenlaista työtehtävää, jonka

vaativuustaso vastaa nykyistä tasoaan. Osa henkilöstä on tyytyväisiä ja jaksavat motivoitua työstään yhä vuosien jälkeen. Toiset kuitenkin kaipaavat haasteita jopa muutamien vuosien välein, jonka takia henkilöstölle on tärkeää tarjota kasvumahdollisuuksia sitouttaaseen heidät organisaatioon. (Kauhanen 2010, 98-99.)

Palkitsemiskeinoista sosiaaliset palkkiot tarkoittavat käytännössä annettua kiitosta tai muuta tunnustusta, statussymboleita, sosiaalisia suhteita ja tyytyväisyyttä omiin työtehtäviin. Organisaatiossa yleisesti hyvin tiedotettu julkisesti annettava kiitos tai kohdennettu tunnustus vastaa työntekijälle pientä palkankorotusta. On valitettavan tunnettua, että suomalaisissa organisaatioissa tunnustuksia ja kiitoksia jaetaan liian vähän. Muissa kulttureissa tapa on tunnetumpi. Maksuttomana tapana keinoa tulisi käyttää useammin ja juurruttaa suomessa osaksi hyvää palkitsemisen kokonaisuutta. (Kauhanen 2006, 134-135.)

Statussymbolilla tarkoitetaan näkyvää arvo-aseman merkkiä. työyhteisössä on usein suuri joukko eri asioita tai ilmiöitä, joilla nämä tulevat ilmi. Näitä voivat olla esimerkiksi toimennimike, käyntikortti, työpiste, työasu, työvälit, alaisten määrä, parkkipaikka ja sen sijainti, muut eri erityisoikeudet ja palvelut. Mainitut esimerkit kuvaavat kaikki sitä, millaiseen asemaan työntekijä on omassa organisaatiossa päässyt. Osa asioista on työn kannalta välttämättömiä eivätkä aina siten statussymboleita. Tärkeintä onkin miten henkilöstön keskuudessa asiat nähdään. Merkkien vaikutusta on vähätelty, mutta osalle henkilöistä ne ovat niinkin merkittäviä, että voivat tarvittaessa laskea palkkaansa ja ottaa vastineeksi tästä jonkin statussymbolin. (Kauhanen 2006, 134.)

Työntekijä, joka arvostaa sitä, että saa edustaa työnantajaa keskeisten kumppanien ja sidosryhmien tapaamisissa, nauttii tällöin sosiaalisten suhteiden tuottamasta palkinnosta. Organisaatiossa saatetaan ajatella asiaa vain edustamisen näkökulmasta, mutta tilanteet tuovat työntekijälle tunnetta kunnioituksesta ja luottamuksesta, jolloin näkemykset täydentävät toisiaan. Kaikille tämä palkitsemismuoto ei kuitenkaan toimi, osalle edustus voi olla rasite ja todella kaameaa. (Kauhanen 2006, 135-136.)

Työntekijän tyytyväisyyttä työtehtäviin on tutkittu ja todettu, että samaan työtehtävään he ovat tyytyväisiä noin neljä vuotta. Työntekijän mielenkiinto työhönsä hiipuu ajankuluessa, jonka vuoksi työtehtävää tulisi muuttaa tietyin aikavälein. Liian usein muuttaminen ei myöskään palvele työntekijää tai organisaatiota. Ensimmäinen vuosi työtehtävien parissa on usein vielä opettulua, jonka jälkeen työt vasta alkavat sujumaan nopeammin ja tehokkaammin. (Kauhanen 2006, 135.)

Itsensä kehittäminen voi merkitä osalla sitä, että kehittyä työssään ja oppii siinä uutta, toisille taas työaikana tai vapaa-aikana tapahtuvaa muodollista kouluttautumista. Itseään voi kehittää omatoimisesti kouluttautumalla muodollisesti ja saamalla tästä tutkinnon. Henkilö voi myös suorittaa ammattitutkintoja tai käydä oppisopimuskoulutuksen, jotka keinoina mahdollistavat hyvät valmiudet kehittää itseään työsuhteen aikana. Työnantajalla on mahdollisuus tukea ja kannustaa esimerkiksi maksamalla kurssimaksun, tarjoamalla opiskeluvälineet ja antamaan joustoa työaikaan opiskelujen ajan. (Kauhanen 2010, 100-101.)

## 4 ORGANISAATION VASTUUT PALKITSEMISESSA

### 4.1 Johdon ja esimiehen vastuu motivoivassa palkitsemisessa

Henkilöstön johtaminen tavoiteltuun tulokseen on merkittävästi oman lähiesimiehen vastuulla. Esimiehen vastuulla on työilmapiirin luominen johtamalleen organisaatiolle, tavoitteiden määrittäminen, henkilöstön suoritumisen ohjaaminen ja tukeminen. Lisäksi esimiehen tulee yksilö-, tiimi- ja osastotasolla arvioida suoriutumista sekä aineettomin ja taloudellisin keinoin palkita työntekijää. (Kauhanen 2015, 141.)

Johtamistoiminnassaan esimiehen tulee kohdella työntekijöitään tasapuolisesti, muun muassa syrjintä on määritelty kiellettäväksi eri laeissa. Vastuu tasapuolisesta kohtelusta myös palautteen annossa on tärkeää. Viime vuosien tutkimuksissa on todettu, että henkilöstö kaipaa edelleen enemmän palautetta esimieheltään. Viestintä ja vuorovaikutus on yhdistettävissä läheisesti palautteen antoon. Mitä avoimempaa viestintää organisaatiossa harjoitetaan sitä myönteisemmin se vaikuttaa motivaatioon. Työntekijän hyvä motivaatio synnyttää tuottavuutta sekä parantaa henkilöstön pysyvyyttä. (Kauhanen 2018, 46-47.)

Esimiestyö on muuttunut nykypäivänä entistä haastavammaksi johtuen ja työympäristön tilanteiden nopeista muutoksista. Esimiehen tulee tuntea henkilöstönsä tarkoin, jotta työntekijöitä voidaan palkita ja tukea tasapuolisesti, mutta kuitenkin mitä parhaimmalla tavalla yksilöllisellä tasolla työntekijäiden monipuolisuudesta huolimatta. Läpiväkyvyys ja perusteltavuus esimiehen ovat esimiehen toiminnan kulmakiviä. Palkitsemiskäynänteissä ja tehdyissä arvioinneissa tulee olla oikeudenmukainen. (Kauhanen 2015, 141)

Tärkeimpiä esimiehen tehtäviä on motivoida ja innostaa työntekijöitä työssään. Heikko tuki saattaa tuottaa työntekijälle henkisiä ja fyysisiä oireita, kuten unettomuutta. Merkittävänä vaikutuksena työmotivaatioon on niin ikään työehteisö ja työilmapiiri. Jokaisen työntekijän päivittäinen toiminta on osaltaan muodostamassa sitä millaiseksi työilmapiiri muovautuu. Huono työilmapiiri voi syntyä epävarmuustekijöiden ja ulkoisten uhkien vuoksi. Positiivista ympäristöä luo taas luotto tulevaisuudennäkymiin sekä usko siihen, että työnantaja osaa ratkaista ongelmia. (Sinokki 2016, 90.)

## 4.2 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Jotta palkitseminen onnistuu tulisi huolehtia sen oikeudenmukaisuudesta työntekijöitä kohtaan. (Hakonen ym. 2005, 30.) Menettelykeinot oikeudenmukaisesti ovat päätöksenteossa tärkeitä. Oikeudenmukaisuus liittyy palkitsemisen prosessiin, jonka avulla ihmiset arvioivat prosessin oikeudenmukaisuutta. Leventhal on löytänyt oikeideudenmukaiden menetelmien kuusi periaatetta: johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus ja eettisyys. Alaisille näistä tärkeinä ovat olleet eettisyys eettisyys, edustavuus, puolueettomuus ja oikaistavuuden periaatteet. Esimiehet taas ovat pitäneet tärkeinä johdonmukaisuutta ja tiedon tarkkuutta. Oikeudenmukaisella kokemuksella menettelytavoista on todettu olevan yhteys myös tyytyväisyyteen, myönteisiin arvioihin ja kokemukseen oikeudenmukaisesta jaosta. (Hakonen ym. 2005, 32.)

Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta voidaan jaotella kahteen seurattavaan malliin. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella palkkion jaon arvioinnin, maksettavan palkkion suuruuteen lopputuloksen sekä menettelykeinojen, kuinka lopputulokseen on päädytty, perusteella. Nämä molemmat ovat tärkeitä, vaikkakin eri syistä. (Hakonen ym. 2005, 30.)

Palkka maksetaan työntekijälle pääsääntöisesti hänen antaman panoksensa mukaan, mitä vaativampi työ tai pätevämpi henkilö, sitä parempi korjaus panoksesta maksetaan. Kuitenkin tietyt edut esimerkiksi työteveyshuollossa asioinnoin mahdollisuus on kaikille yhtäläisesti käytettävissä. Nämä palkkioperusteet kytkeytyvät jaon oikeudenmukaisuuteen. Työntekijät määrittelevät palkkauksen oikeudenmukaisuuden yksilöllisesti eri tavoin. Esimerkiksi läheisen työtoverin saama suurempi palkka voi tuntua epäoikeudenmukaiselta, kun taas toisessa tiimissä työskentelevän työntekijän saama suurempi palkka koetaan reiluksi palkkioksi. (Hakonen ym. 2005, 30.)

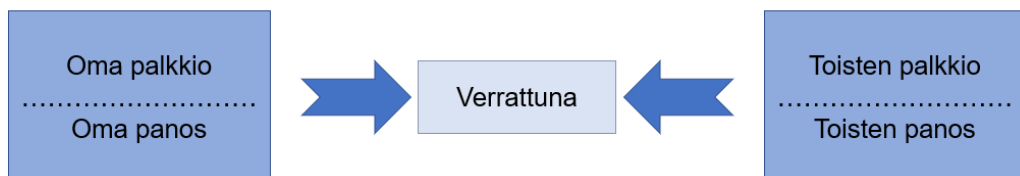
Oikeudenmukaisuus käsitteenä tarkoittaa henkilön kokemusta tehdystä päätöksestä tai päätöksentekoprosessista ja tähän liittyvästä reilusta kohtelusta. Se miten yksilö on kokenut oikeudenmukaisuutta on merkittäviin osatekijöihin yhteydessä organisaation ja yksilön kannalta. Kokemus reiluudesta työntekijän osalta ovat yhteydessä muun muassa luottamukseen esimiehiä kohtaan ja tyytyväisyyteen. Oikeudenmukaisuuden kokemus palkitsemisessa liittyy siihen koetaanko palkitsemisjärjestelmä toimivaksi, millä tavalla suhtaudutaan suoritusarviointitulokseen ja miten työntekijät hyväksyvät palkkapäätökset. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemus määrittää vaikutuksia, joita palkitsemisella voidaan saada. (Hakonen & Nylander 2015, 124.)

### 4.3 Oikeudenmukaisuuden tyypit

Oikeudenmukaisuus voidaan jaotella kolmeen eri tyyppiin. Yksilöä kiinnostaa jaon oikeudenmukaisuus, eli oikeudenmukaisuus, joka liittyy päätöksenteon lopputulemaan. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii palkkatasoon ja sen tasapuolisuuteen liittyvät kysymykset. Myös vuorovaikutuksen ja päätöksenteossa hyödynnettyjen menettelykeinojen oikeudenmukaisuus ja vaikuttaa koettuun oikeudenmukaisuuteen. Nämä kolme lajia kertovat tavoista, joilla päätöksiä palkkaukseen liittyen tehdään, miten niistä viestitään ja millä tavalla työntekijöitä palkkaukseen liittyvissä asioissa kohdellaan. (Hakonen & Nylander 2015, 125.)

#### Jaon oikeudenmukaisuus

Jaon oikeudenmukaisuus on liitetty usein Adamsin määritelmään (1963). Adams tarkasteli kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta yksilöiden ja ryhmien keskenäisesti tehtävästä palkintojen jaosta. Keskeisenä tutkimuskohteena oli se, miten miten oikeudenmukaisena saatua palkkiota pidettiin eli jaon lopputulos. Adamsin mukaan oikeudenmukaisesti tehty jako pohjautuu tasanuotaperiaatteeseen, jossa annettavat palkkiot määrittävät suhdanteessa yksilön antamaan panokseen. (Hakonen & Nylander 2015, 125)



Kuva 5. Jaon oikeudenmukaisuuden taustalla vaikuttava vertailu. (Hakonen & Nylander 2015,126.)

Mikäli palkkiota maksetaan yhtä paljon kullekin työntekijälle, jotka tekevät samaa työtä yhtä suurella panoksella toteutuu oikeudenmukainen jako. Yksilöt muodostavat kokemuksensa jaon oikeudenmukaisuudesta vertailujen kautta, omaa panosta ja palkkiota veerrataan toisen antamaan panokseen ja palkkioon, kuten kuviossa neljä kuvataan. Jos työntekijä kokee saamansa huonomman palkkion omasta työstään verraten muihin, syntyy kokemus epäoikeudenmukaisuudesta. (Hakonen & Nylander 2015, 125-126.)

Palkkio-panossuhde, joka on koettu epäoikeudenmukaiseksi vaikuttaa yksilön näkökulmiin ja toimintaan. Palkkion ollessa liian pieni yksilö yrittää päästä eroon epätasaisen suhteen luomasta epätasapainosta esimerkiksi pienentämällä omaa panostaan, pyrkii vetoamaan omaan palkkion määräänsä tai vaihtaa vertailtavia yksilöitä. Jos taas palkkio olisi liian suuri panokseen nähden voi tämä aiheuttaa huonoa omatuntoa, syyllisyyden tunnetta, pyrkimystä auttaa muita tai antaa suurempaa panosta työtehtävilleen. Tärkeää on ymmärtävää, että kokemus on kullakin työntekijällä yksilöllinen ja vertailun lopputulema voikin vääristyä monen eri syyn vuoksi, esimerkiksi yksilö voi pohjata käsityksen toisten saamista palkoista virheelliseen tietoon. (Hakonen & Nylander 2015, 126.)

### **Menettelytapojen oikeudenmukaisuus**

Menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa on kyse miten jakoa edeltänyttä päätöksentekoprosessia ja tässä hyödynnettyjä periaatteita arvioidaan yksilön toimesta. Tutkimuksissa on todettu, että menettelytavat ovat yksilölle tärkeitä. Lopullisen päätöksen arviointiin vaikuttaa suuresti se, millä tavalla päätös on tehty. Esimerkkinä kokemus palkankorotuksesta, sen lisäksi miten jaon oikeudenmukaisuus on koettu, vaikuttaa arvioon se, millä tavalla päätös tehtiin ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet päätöksen perusteisiin. (Hakonen & Nylander 2015, 128.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tärkeyttä yksilölle on tutkittu, miksi ne ovat niin tärkeitä kuin ovat. Kaksi tunnetuinta mallia ovat välineellinen kontrolli ja relationaalinen selitys. Välineellisessä kontrollissa painotetaan lyhyen tähtäimen hyötyä, kun taas relationaalinen selvityksessä asia kohdataan yksilön, ryhmän ja yhteenkuuluvuuden näkökannasta. Lyhyen tähtäimen hyödyssä pyritään vaikuttamaan lopputulokseen. Myönteiseen lopputulokseen päästään oikeudenmukaisilla menettelytavoilla suuremmalla todennäisyydellä, kuin epäoikeudenmukaisia menettelytapoja käyttäen. Relationaalisessa selityksessä identiteetti yksilölle muovautuu muiden ryhmänjäsenien pohjalta. Menettelytapojen ollessa oikeudenmukaisia luo tämä yksilölle tunnetta arvostuksesta ja vahvistaa asemaa ryhmässä, kun taas epäoikeudenmukainen menettely kertoo aseman olevan ryhmässään huono. (Hakonen & Nylander 2015, 128-129.)

Palkkauksen oikeudenmukaisuudessa periaatteista tärkein on johdonmukaisuus. Päätöksentekoprosessissa johdonmukaisuudella viitataan tasapuoliseen yksilöiden kohteluun, tarkoittaen sitä, että päätöksentekotavat eivät saa muuttua eri työntekijöiden kohdalla tai eri ajankohtana. Organisaatiossa päätöksissä palkkaukseen liittyen tulisi myös

eri osastojen esimiesten ja yksiköiden reunaehdot olla riittävän johdonmukaisia toisiinsa verraten. (Hakonen & Nylander 2015, 129-130.)

### **Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus**

Kolmas oikeudenmukaisuudentyyppi on vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Tällä tarkoitetaan yksilön kokemusta kohtelusta esimerkiksi omalta esimieheltään. Palkkaukseen liittyen tämä voi esimerkiksi tarkoittaa kokemusta siitä, miten palkkapäätöksestä voi antaa palautetta tai millä tavalla palkkaukseen liittyen viestitään. (Hakonen & Nylander 2015, 131.)

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus voidaan jakaa sentiiviseen, eli ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen ja perustelujen eli informatiiviseen oikeudenmukaisuuteen. Sensitiivisessä oikeudenmukaisuudessa on kyse kohtelun laadusta. Hyvää kohtelua ovat toisen arvostaminen ja kunnioittaminen sekä ystävällisyys, kun taas loukkaavana kohteluna voidaan pitää työkeä tai muutoin epäasiallista käytöstä. Kokemus vuorovaikutuksesta ja viestintätavasta on suuresti yhteydessä yksilöiden kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta. Kun viitataan perusteluihin on kyseessä informatiivista oikeudenmukaisuutta. Yksilö hyväksyy helpommin päätökset, jotka ovat perusteltavissa. Palkitsemisen vaikutuksia ajatellessa perustelut ovat todella tärkeitä. Työntekijä tarvitsee perusteluja, jotta tietää mitä häneltä odotetaan työssä ja voi siten kokea, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaansa. (Hakonen & Nylander 2015, 131.)

Kokemukset palkitsemisen reiludesta muokkaantuvat sen mukaan miten vuorovaikutuksessa on onnistuttu. Palkitsemisesta on tullut osa organisaation muuta johtamista, jonka vuoksi palkitsemisen tärkeä osa on vuorovaikutus ja on siten myös palautteenannon väline. (Hakonen & Nylander 2015, 132.)

### **Oikeudenmukaisuuden edistäminen organisaatiossa**

Jotta palkitseminen toimii oikeudenmukaisesti tulee sen pohjan olla hyvin suunniteltu. Työntekijän tulee pohtia mitkä asiat vaikuttavat palkkaan ja miksi. Tasasuhtaperiaatteen perustuva palkitseminen on usein todettu olevan oikeudenmukaisin palkitsemistapa. Tässä palkan määrä vaihtelee sen mukaisesti mikä on yksilön suoriutumisen taso ja millainen vaatimus työllä on. (Hakonen & Nylander 2015, 132.)

Niin esimiesten kuin työntekijöiden tulee tutustua riittävästi oman organisaationsa palkitsemismalliin. Tuntemus siitä helpottaa palautteen antoa mallista ja keskusteluja palk-

kauksen ympärille. Jotta palkitseminen on oikeudenmukaista tulee esimiehillä olla yhtenäinen linja esimerkiksi palkankorotuksien jaossa. Kun esimiehillä on samanlainen ymmärrys palkitsemisen ehdoista, pohjaa tämä tien oikeudenmukaiseen toimintaan. (Hakonen & Nylander 2015, 132.)

#### 4.4 Onnistunut palkitseminen

Palkitsemisen onnistumista ja myönteisiä vaikutuksia on haasteellisempi selvittää kuin taas sen negatiivisia vaikutuksia. Mikäli palkitsemismalli on suunniteltu epätoimivaksi ja palkkiot ovat siten helposti menetettävissä, vaikuttaa tämä työnlaatuun ja motivaatioon. Huono työn tulos, esimerkiksi linjastolla koottu traktori, saatetaan lähettää asiakkaalle tiedossa olevista vioista huolimatta, koska tiedossa muuten olisi palkinnon menetys. Myönteiset vaikutukset ohjaavat työntekijää parempaan ammattitilpeyteen ja terveeseen järjenkäyttöön. (Hakonen & al. 2014, 56.)

Palkitsemisella organisaatio pyrkii tavoittelemaan myönteisiä vaikutuksia henkilöstössä, kuten esimerkiksi sitoutumista, innostumista ja hyviä työsuorituksia. Palkitseminen saattaa synnyttää negatiivisia tunteita, kuten epätietoisuutta ja tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta. Kun palkitsemisessa on onnistunut ovat seuraamukset enemmän positiivisia kuin negatiivisia esimerkiksi henkilöstölle kertyy vähemmän työpoissaoloja. Näihin seikkoihin pohjautuu ajatus, että palkitsemisen onnistuminen on organisaatiolle kilpailuetuna suuri. (Hakonen & al. 2014, 57.)

Jokaisessa organisaatiossa tulisi olla käytössä sellainen palkitsemisjärjestelmä, että se sopii kyseiseen yrityksen kulttuuriin ja arvoihin. (Kauhanen 2006, 123) Organisaatiossa, joissa menestystä on jo kertynyt, palkitaan henkilöstöä kehittymisestä ja oppimisesta. Näissä menestyneissä organisaatioissa palkitseminen ei perustu vain suoritukseen ja yksilön vastuuseen. (Sistonen 2008, 190.) Toimivassa palkitsemisjärjestelmässä työntekijää palkitaan erinomaisen tason suorituksista, jotka voidaan erottaa selvästi ja oikeudenmukaisella tavalla huonoista suorituksista. (Sistonen 2008, 211)

Palkitsemismallin kehittämistä voi myös tehdä yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön ja johdon asiantunteisuuden yhdistyksellä voidaan sitouttaa työntekijää ja luoda henkilöstölle tunne yhdessä tekemisestä hyvien kokemusten kautta. Tulokset johdon ja henkilöstön yhteistyöstä ovat olleet positiivisia, tahojen keskinäinen yleisilmapiiri on muuttu-

nut positiivisempaan suuntaan kehitysprosessin kautta. Tiettyyn palkitsemismalliin ei tulisi tyytyä, vaan sen kehitystä on hyvä seurata vuosittain, muiden organisaation prosessien tarkastuksien yhteydessä, esimerkiksi yhtiän strategian päivittyessä. Monet palkitsemisen muodoista ovat yrityksen henkilöstötoiminnon vastuulla. Henkilöstötoiminto toimiikin osaltaan tärkeänä osana yhtiön pyrkimystä saavuttaa asetetut tavoitteet. (Kauhanen & al. 2006, 121.)

## 5 SELVITYS JA TULOKSET

### 5.1 Selvityksen suunnittelu ja toteutus

Tässä luvussa käydään läpi suoritettua selvitystä ja sen tuloksia. Selvityksen kohteena oli kerätä tietoa millaisia kokemuksia haastateltavat ovat työelämässään kohdanneet koskien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, palkitsemistapaa ja sen merkitystä työntekijälle ja miten esimiestyö vaikuttaa omaan motivaatioon ja palkitsemisen reiluuteen. Selvitys suoritettiin haastatteluina vapaamutoisen keskustelun pohjalta eli hyödyntäen kvalitatiivista menetelmää. Haastateltavia tutkimukseen valikoitui kolme kappaletta. Koska kyseessä on laadullinen tutkimusmetodi, ovat haastateltavat taustaltaan erilaisia ja ei työkokemuksen omaavia.

Haastateltavat on listattu seuraavin lyhentein haastatteluiden aikajärjestyksessä:

A= asiakaspalvelija            haastattelu 3.12.2020

B= toimistosihteeri            haastattelu 3.12.2020

C= asiakaspalvelija            haastattelu 4.12.2020

Haastattelut käytiin läpi teemahaastattelurungon mukaisesti laadituilla kysymyksillä. Haastattelu eteni aiheittain ja kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset. Haastattelussa edettiin aihealueittain alkaen työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, siirtyen palkitsemiseen ja lopuksi käytiin läpi esimiestyön vaikutusta molempiin aiheisiin viitaten. Eteneminen motivaatiokysymyksistä alkaen oli suunniteltu siksi ensimmäiseksi käsiteltäväksi aiheeksi, jotta keskustelu lähtisi käyntiin helpoimmin lähestyttävän aiheen kautta. Palkitsemista käsitellessä oli tavoitteena saada selville millaisia palkitsemismalleja haastateltavina on ollut ja minkälaisia kokemuksia näistä on kertynyt. Kysymykset esimiestyöstä jätettiin haastattelun viimeiksi osaksi, jotta haastattelussa aiemmin käsitellyt aiheet olisivat nostattaneet ajatuksia myös esimiestyön vaikutuksesta motivointiin ja palkitsemiseen.

Vallitsevan koronatilanteen vuoksi haastattelut suoritettiin etäyhteyksin Google Meetin kautta. Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla tietoneelle, josta ne siirrettiin kir-

joittamalla kuultu kirjalliseen muotoon Word-tiedostoon. Tutkimuksen valmistuttua äänitteet on hävitetty. Haastattelut olivat kestoiltaan noin 30 min per haastateltava. Haastattelussa edettiin keskustelun omaisesti rennossa ja vuorovaikutuksellisessa hengessä.

## 5.2 Haastattelujen analysointi

### **Työmotivaatioon vaikuttavat seikat**

Haastattelukysymyksien vastaukset työmotivaatioon liittyen antoivat osaltaan melko samankaltaisia vastauksia kaikilta haastateltavilta. Kaikki haastateltavat pitivät motivoivana sitä, että töihin itsessään on miellyttävä mennä työilmapiirin vuoksi. Se miksi ilmapiiri koettiin huonoksi vaihteli epämiellyttävien työkaverien ja huonojen työolosuhteiden välillä. Huonolla työolosuhteella tässä tapauksessa tarkoitetaan huonoksi koettua työpistettä, joka taas vaikuttaa yleiseen mielentilaan jatkuvasti. Se, että työvälaineet eivät ole ole kunnossa haittaa ja hidastaa työntekoa, eikä siten vaikuta motivaatioon positiivisesti.

Tykkään mennä töihin silloin, kun työkaverit on kivoja ja iloisia, ei ole mitään turhaa kyräilyä meneillään. Yhdessä työpaikassa työkaverit oli vähän jopa ilkeitä mulle, kun olin silloin siellä uusi työntekijä. Silloin ei kyllä napannut mennä töihin, kun tiesi päivän olevan taas ihan kamala. Silloin oisin kaivannu kannustusta uusilta työkavereilta ja positiivista ilmapiiriä. (A)

Se, että työilmapiiri on jatkuvasti koettu huonoksi vaikuttaa työntekijän henkiseen jaksamiseen. Kun työntekijää aliarvostetaan ja tähän ei luoteta ei vaikutus työtehoon ole positiivinen. Työntekijä, joka saa toimia itsenäisesti ja hänen työnlaatuun luotetaan on tehokkaimmillaan kokiessaan työskentelevän luottamuksellisen työilmapiirin ympäröivänä.

Mä motivoidun varmaan siitä, ku mun työtehtävät vaihtelee aika kivasti. Klisee mut totta, ykskään työpäivä ei oo oikeen samanlainen. Jos tekisin jotain hihnahommaa, mis pitäis kasata jokapäivä samoista komponenteista tavaraa, kyl siinä motivaatio laskis äkkii. Ja meillä töissä koen että kaikkia arvostetaan aika tasapuolisesti, mikä on mun kokemuksen mukaan ehkä vähän harvinaista. (C)

Työntekijä motivoituu työstään, kun sillä on selvä tarkoitus ja asetettu päämäärä. Työn ollessa vaihtelevaa ja yksilön saadessa vastuuta omassa työssään antaa tämä tunnetta luottamuksesta. Työntekijän kokemusta luottamuksesta ei voida korostaa motivaatiokysymyksissä liikaa. Jos työntekijään ei luoteta, ei työntehokkuus ole hyvä. Tilanteissa, jossa luottamusta ei löydy, ajaa työntekijän tilanteeseen, jossa yksilö pyrkii yliyrittämään ja saattaa siten sortua paineistetussa tilanteessa virheisiin.

Haastattelussa todettiin, että työmotivaatiota voitaisiin saada paremmaksi pienien seikkojen kautta, mutta niihin tarttuminen koetaan haastavaksi. Mahdollisista epäkohdista keskustelua esimiehen kanssa arastellaan. Esimieheltä ja työnantajalta toivotaan reilua ja avoimuutta. Asiakaspalvelijana toimiva henkilö toivoi, että työstä saisi enemmän palautetta. Kokemuksena oli, että huonoista tuloksista annetaan palautetta, mutta onnistumisessa tai hyvällä tasolla tehdystä työstä palautetta tai kehuja ei jaeta. Suomalaisissa yrityskulttuureissa tähän ongelmaan törmää usein ja siitä on käyty keskustelua, kuinka tärkeä osa palaute on osana yksilön motivaatiota.

### **Palkitsemistapa ja sen merkitys**

Palkitsemiskeinoista tunnetuimpana pidettiin rahallista lisäkorvausta. Sen vaikutusta motivaatioon ei suoraan ollut nähtävillä. Haasteltava C on ollut monissa työpaikoissa, jossa rahallisia palkkioita on jaettu perustuen joko yksilön tai tiimin menestymiseen. Tavoitteet ovat kuitenkin olleet usein niin korkeat, että niihin ei olla päästy.

Meil oli yhdessä vaateliikkeessä sellanen tapa, että jos joku sai myytyä tietyn summan kuussa omissa nimissään sai siitä extra rahaa. Ite en koskaan sitä saanu, ku ne tavoitteet oli tosi korkeet. Olin silloin osarina siellä töissä ja jos en ihan väärin muista, niilläkin oli samat eurotavoitteet, ku kokoaikasilla, missä nyt tietty ei jälkeempäin ajateltuna oo mitään tolkkua. Ja tietty ne ketkä teki enemmän vaikka iltaa sai enemmän myyntiä, ku ei päivällä ollu liikkeel nii paljoa asiakkaita. (C)

Palkitsemisen reiluus ja tasapuolisuus nousi vastaajan C puheissa merkitsevästi ilmi. Hänen kokemassaan kaikki työntekijät olivat rinnastettu samaan malliin, vaikka työaika ja työntekoaika eivät olleet työntekijöillä vertailukelpoiset. Palkitsemisjärjestelmän reiluus on noussut myös tässä opinnäytteessä useasti esille. Palkitsemismalli, joka on mietitty huonosti vain tietystä näkökulmasta ajatellen ei useinkaan ole reilu koko henkilöstöä kohtaan. Reilun ja toimivan rahallisen palkitsemisen väylä on haastava toteuttaa.

Meillä ei kyllä taida olla mitään palkitsemismallia. Joskus on jaettu jotain vuosibonuksia, mutta siitäkin taitaa olla aikaa, enkä oikeen ees tiedä millä perustein niitä on jaettu. Joskus on ollut jotain leffalippujen jakoa muuten. Mutta siihenkään en oikeen muista miksi niitä ees jaettiin. (B)

Haastateltavista vastaajat A ja B eivät tunnistanee, että heidän yhtiössään olisi käytössä jokin palkitsemismalli. Haastateltava A kertoi, että heille maksetaan kuukausipalkkaa, mutta ei mitään muuta rahallista korvausta. Haastateltava B tunnisti, että on joskus saanut työnantajaltaan jonkin lisäpalkkion kuukausipalkan lisäksi, mutta sen syy ei ollut tiedossa. On melko yleistä, että henkilöstö ei tiedosta palkitsemismallia, vaikka sellainen olisi yhtiöllä käytössä. On myös yrityksiä, joissa rahana maksettavia bonuksia ei ole,

mutta työntekijöitä palkitaan muutoin, esimerkiksi virkistyspäivien ja pikkujoulujen muodossa. Haastattelujen perusteella voi todeta, rahalla palkitsemisessa ei aina ole onnistunut hyvin ja sen vaikutus motivaatioon onkin melko pieni.

### **Esimiestyö**

Asiakaspalvelijoina toimivat vastaajat kokivat, että esimies omassa organisaatiossa saattaa jäädä etäiseksi henkilöksi. Se mitä esimies tekee ei aina näy työntekijöille. Esimies osallistuu päivittäisiin tehtäviin ajoittain, mutta usein heillä on myös muita vastuita, joista alaiset eivät ole kunnolla tietoisia.

Mulla on käynyt tosi hyvä tuuri, kun mulla on kiva esimies nykyään, aina näin ei ole ollut. Sille on todella helppo puhua, niin hyvästä kuin pahasta. Siltä saa oikeesti kehuja, kun on tehnyt jotain oikein. Ja mun mielestä mun työkaverit ajattelee aika samalla tavalla. Ja jos on jotain ikävää kerrottavaa, se osaa muotoilla sen kivasti, eikä vaan töksäytä asiaa ulos. Mitä omaa työhistoriaa miettii, kaikista ei vaan oo esimiehiksi. (B)

Esimiehen soveltuvuutta pohti haastateltava B. Hän totesi, että kaikista ei ole esimiehiksi. Esimiestyö vaatii tiettyä luonteenomaisuuksista esimerkiksi johtajuutta. Se, että esimies koetaan osaamattomaksi voi myös johtua koulutuksen puutteesta. Esimiestyötä on mahdollista oppia ja työssä kehittyä. Esimiehen pöytäkirjanantotyylille annettiin positiivista palautetta. Myös ikävät asiat on pystytty kertomaan rakentavan palautteen kautta, eikä lyttämällä työntekijää.

Meillä on ihan kai reilu esimies. Jos työvuoro on vaikka huono, että sitä pitäisi muuttaa tai tarviin jonkun vapaapäivän niiden muokkaaminen onnistuu hyvin. Ja tää pätee myös kaikkiin muihinkin työntekijöihin, ei vaan muhun. (A)

Haastateltava A koki oman esimiehensä olevan reilu ja tasapuolinen. Suoraisesta reilouden suhteesta palkitsemaan ei tullut ilmi seikkoja. Mikäli palkitsemista tapahtuu eivät muut työntekijät sää tätä välttämättä edes tietoonsa.

Meillä on muutaman kerran valittu vuoden työntekijä. Sen ovat päättäneet esimiehet keskenään. On ne tunnustukset menneet varmaan ihan oikeeseen osoitteeseen. Meillä on aika paljon porukkaa töissä niin en oikeen tunne niitä. (C)

Vastaajan C työpaikalla on jaettu julkista tunnustusta työntekijöille esimiesten toimesta. Esimiehet ovat valinneet työntekijöiden keskuudesta vuoden työntekijän. Tunnuksen jaon koettiin olevan keino pyrkiä motivoida henkilöstä pyrkimään parempaan suoritukseen. Esimiesten motivointikeinona oli myös viestien jättäminen henkilökunnalle. Vies-

teissä pyrittiin tsemppaamaan jaksamaan kiireen aikana tai viikonloppuna, jolloin esimies ei itse ollut paikalla. Työntekijöille oli myös tarjottu ajoittain herkuja taukotilaan, jotka koettiin miellyttäväksi lisäksi päivittäiseen arkeen.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia siihen millä tavoin palkitseminen motivoi henkilöstöä vai kumpuaako motivaatio työntekoon jostain muualta. Haastattelut henkilöiden kanssa olivat mielenkiintoisia ja antoivat hyviä käytönnön esimerkkejä tämänhetkisestä tai entisestä tilanteesta. Haastattelujen perusteella voidaan tulkita, että yrityksissä palkitsemisen ja motivoinnon kohdalla työ on kesken ja näihin seikkoihin tulisi yhä enemmän kiinnittää huomiota. Teoriaa ja tutkimusta pohtiessa olisi organisaatioiden tarpeellista osallistaa työntekijöitään toimivien prosessien suunnitteluun ja antamaan omaa näkökantansa niiden toimivuuteen liittyen.

Raha ja motivaatio kulkevat rinnakkain, eivätkä ole toinen toistaan poissulkevia tekijöitä, mutta niiden raja toisiaan täydentävinä tekijöinä on haasteellisesti tulkittavissa oleva asia. Työntekijät luonnollisesti tekevät työtä, jotta saavat palkkaa ja raha siten toimii motivoina tekijänä ja tyydyttää henkilön perustarpeita. Tutkimuksissa on kuitekinkin todettu, että pelkällä rahalla henkilöstä ei voida motivoida pitkällä aikavälillä. Mikäli muut motivaatiotekijät eivät ole kunnossa, vaihtaa työntekijä työpaikkaa tai alkaa muovaamaan omaa panostaan työsteossa omaan muodostuneeseen motivaatioon sopivaksi.

Kukin yksilö muodostaa oman motivaatiopohjansa omien kokemusten perusteella. On olemassa teorioita, joilla voidaan tutkia perustoja motivaation syntyyn, mutta lopulliset päätöset muodostuvat henkilön itsensä sen hetkisen tarpeen tai elämäntilanteen mukaisesti. Työntekijöiden motivoinnissa tulisi kiinnittää yhtä enemmän huomiota yksilön kohdistettuun motivaatioon. Se miten tietyn yksilön motivoivat voi selvittää on järjestää riittävän usein avoimia, mutta luottamuksellisia keskusteluja työntekijän ja esimiehen välillä. Työntekijä voi työssään paremmin, kun kokee tulleensa kuulluksi. Kaikkia toiveita työnantaja ei pysty useinkaan toteuttamaan, mutta se, että työntekijää kuunnellaan antaa tunteen ymmärryksestä.

Palkitsemismallin tulisi olla helposti tulkittavissa, läpinäkyvä ja kaikille tasapuolisesti saatavilla oleva. Tasapuolisuus ei kuitekaan tarkoita sitä, että työn tuloksesta riippumatta kaikille työntekijöille tulisi maksaa yhtä paljon bonuksia tai työntekijää tulisi kehua tyhjästä. Kun yhtiöllä on toimiva ja selkeä malli palkitsemiseen tulisi siinä olla eri tasoja, joita voidaan verrata yksilön tai organisaation suoriutumiseen. Rahallisen palkitsemisen mal- leissa on usein asetettu tietty euromäärä, johon yksilön, tiimin tai esimiehen tulisi päästä.

Tälläisiin malleihin yhdistetään usein se, että tavoite on liian korkea ja mahdoton toteuttaa. Rahallisessa palkitsemisessa tulisi kehittää ajatiusta, että henkilöstä palkitaan silloinkin, vaikka tavoitteeseen ei ole täysin pääsy. Ajatuksen voisi nimetä haitarimalliksi, jossa tavoitteesta jäädessä henkilölle maksetaan 100% palkkion sijaan vain osa ja ylittäessä tavoitteet henkilöstöllä olisi mahdollisuus ansaita 100% tasosta vielä hieman enemmän rahaa.

Kirjallisuutta ja tutkimuksia palkitsemisesta ja motivoinnista oli saatavilla paljon, aihetta on tutkittu ja tutkitaan myös jatkossa. Työkulttuuri on jatkuvassa murroksessa nykyaikaisten työvälineiden mahdollistaessa tehdä työtä aivan uusilla tavoilla. Kun työ itsessään muuttuu tulisi myös palkitsemisen ja motivoinnin kehittyä tässä rinnalla. Yrityksissä saatetaan juuttua ennen hyväksi koettuun metodiin, joka ei kuitenkaan istu enää uuden muotoisen organisaation arvoihin ja tilanteeseen.

## LÄHTEET

- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Hakonen, A. 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tukimus 2005. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hakonen, Anu & al. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Jaakkola, Timo & al. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön. Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Liikes-työelämäpalvelut Oy.7359
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Kaajas, Sani & al. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kauhanen, J. 2005. Kannustava palkitseminen. Artikkelit Tilisanomien verkkosivuilla. <https://tilisanomat.fi/yleiset/kannustava-palkitseminen> Viitattu 2.12.2020.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro: Printon.
- Kauhanen, Juhani & al. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOYpro.
- Kupias, Päivi & al. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: WSOYpro.
- Ruohonen, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Repo, H. 2007. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja työmotivaation merkitys yrityksessä. Case: Työmotivaatio Yrityksessä x. Opinnäytetyö, Lahden AMK. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 4.12.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11253/2007-12-03-09.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio- Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Haastattelurunko 3.12.2020 Christa Koivisto

Aihe 1 / Motivaatioon vaikuttavat seikat

- Mitkä seikat motivoivat sinua työssäsi?
- Mikä lisääisi työmotivaatiotasi?
- Pyrkikö organisaatiosi parantamaan työmotivaatiotasi?

Aihe 2 / Palkitsemistapa ja sen merkitys

- Mikä on sinusta paras lisäpalkitsemisen keino?
- Onko teillä palkitsemismallia? Mikäli on, miten kehittäisit sitä?
- Millaista palkitsemista olet vastaanottanut viimeisen vuoden aikana?
- Kuinka suurena pidät rahan vaikutusta työmotivaatiollesi?

Teema 3: Esimiestyö

- Millä tavoin kuvaisit esimiestyötä työnantajasi organisaatiossa?
- Onko esimiehesi reilu, mikäli palkitsee työntekijöitään?
- Millä tavalla esimies lisää tai pitää yllä motivaatiota arjessasi?