



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Rina Aulu
Nattarica Khanthong

Kokonaispalkitseminen ja työmotivaatio

Kuinka paljon eri palkitsemisen keinot lisäävät työmotivaatiota?

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2021

Tekijät Otsikko	Rina Aulu, Nattarica Khanthong Kokonaispalkitseminen ja työmotivaatio. Kuinka paljon eri palkitsemisen keinot lisäävät työmotivaatiota?
Sivumäärä Aika	65 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää lisäävätkö eri palkitsemisen keinot työmotivaatiota. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia eri palkitsemisen keinojen vaikutusta Metropolian liiketalouden opiskelijoiden työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä.</p> <p>Opinnäytetyömme viitekehyksessä käsitellään kokonaispalkitsemista ja sen keinoja sekä motivaatiota ja työmotivaatiota. Opinnäytetyössämme oleellisessa osassa on myös aiheeseen kuuluvat palkitsemisen mallit sekä motivaatioteoriat. Valittujen mallien ja teorioiden pohjalta on laadittu tutkimuskysely. Tutkimusten tulosten analysoinnissa on käytetty valittua motivaatioteoriaa ja johtopäätökset on tehty sen pohjalta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Aineiston keräämiseen käytettiin e-lomaketta, jossa on käytetty pääasiassa strukturoituja, ennalta määritettyjä kysymyksiä. Niiden lisäksi kysely sisälsi asteikkokysymyksiä ja muutamia avoimia kysymyksiä.</p> <p>Opinnäytetyömme tuloksista kävi ilmi hyvin viitekehyksessä ilmenneet asiat. Tutkimustulokset vastasivat hyvin ennako-odotuksia, mutta väliin mahtui myös muutamia odottamattomia vastauksia. Päällimmäisenä tutkimustuloksista selvisi hyvän työyhteisön ja hyvän esimiestyön merkitys työmotivaation lisääjänä sekä rahapalkan vaikutus. Eniten työmotivaatiota lisäsivät aineettomat palkitsemisen keinot, joka todettiin viitekehyksessä.</p>	
Avainsanat	Kokonaispalkitseminen, aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen, palkitseminen, motivaatio, motivaatioteoriat, työmotivaatio.

Authors Title	Rina Aulu, Nattarica Khanthong Total Remuneration and Work Motivation
Number of Pages Date	65 pages + 2 appendices May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The aim of our thesis was to find out whether different means of rewarding increased work motivation. The purpose of our thesis was to study the effect of different rewards as factors increasing the work motivation of business students at Metropolia University of Applied Sciences.</p> <p>The theoretical framework of our thesis deals with total remuneration and its means, as well as motivation and work motivation. An essential part of the theoretical framework is also the remuneration models and motivation theories related to remuneration. Based on the selected models and theories, the thesis developed a research questionnaire. The selected motivation theory was used in the analysis of the research results and drawing conclusions.</p> <p>The research part of the thesis relied on the use of a quantitative research method. The data was collected via an e-form with structured, pre-defined questions. In addition, the survey included scale questions and a few open-ended questions.</p> <p>The results of our thesis showed that the research results correspond well with the theoretical framework, but there were also some unexpected findings. The top responses in the research results point to the importance of a positive work community and the role of a good leadership on work motivation, as well as the impact of the monetary reward. However, the immaterial rewards seem to affect and increase work motivation most, which confirms with the famous motivation theories.</p>	
Keywords	Total remuneration, immaterial rewarding, material rewarding, rewarding, motivation, motivation theories, work motivation.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön aihe	6
1.2	Tavoite ja rajaukset	7
1.3	Tutkimusmenetelmä	7
1.4	Viitekehys ja keskeisimmät käsitteet	8
1.5	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Kokonaispalkitseminen	10
2.1	Kokonaispalkitsemisen prosessi	11
2.2	Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä	12
2.3	Palkitsemisen mallien vertailu	14
3	Aineeton palkitseminen ja sen keinot	15
3.1	Työ ja tapa toimia	16
3.1.1	Hyvä esimiestyö sekä työyhteisö	16
3.1.2	Selkeät tavoitteet ja roolit	17
3.1.3	Osallistaminen	17
3.1.4	Palaute työstä	18
3.2	Kasvu ja kehittyminen	19
3.2.1	Tunnustukset ja kehityskeskustelut	20
3.2.2	Koulutus ja kehittyminen sekä uralla eteneminen	20
4	Aineellinen palkitseminen ja sen keinot	21
4.1	Henkilöstöedut	21
4.1.1	Luontoisedut	22
4.1.2	Henkilöstötapahtumat ja etätyömahdollisuus	24
4.1.3	Terveystuella	24
4.2	Rahallinen palkitseminen	25
4.2.1	Peruspalkka ja tulospalkkio	25
4.2.2	Optiot ja henkilöstörahasot	26
4.2.3	Eläkevakuutus	28
5	Motivaatio	28
5.1	Yleis- ja tilannemotivaatio	30
5.2	Motivaation mittaaminen	30
5.3	Motivaatioteoriat	32

5.3.1	Maslowin tarvehierarkiateoria	33
5.3.2	David McClellandin tarveteoria	35
5.3.3	Vroomin odotusarvoteoria	36
5.3.4	Hackmanin ja Oldhamin teoria	37
5.4	Motivaatioteorioiden vertailu	40
5.5	Motivaation ylläpitäminen	41
5.6	Työmotivaatio	43
5.7	Sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio	44
6	Liiketalouden opiskelijoiden kokemukset palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon	45
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	45
6.2	Tutkimuksen toteutus, tavoitteet ja sisältö	46
6.3	Tutkimustulosten sisältö	47
7	Johtopäätökset	60
7.1	Työ ja tapa toimia	60
7.2	Kasvu ja kehittyminen	61
7.3	Henkilöstöedut	62
7.4	Rahallinen palkitseminen	64
7.5	Yhteenveto	65
7.6	Prosessin kulku	66
	Lähteet	68
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimuskyselyn kysymykset	
	Liite 2. Saatekirje	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyömme käsittelee kokonaispalkitsemisen eri keinoja, motivaatiota sekä työmotivaatiota. Opinnäytetyössämme tullaan käsittelemään kokonaispalkitsemista ja sen eri osa-alueita: aineellista ja aineetonta palkitsemista sekä motivaation kautta työmotivaatiota. Opinnäytetyömme on tutkimustyyppinen opinnäytetyö eikä sillä ole toimeksiantajaa. Opinnäytetyön yhtenä osana on tarkoitus laatia kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimuskysely, jolla selvitämme vastaajien kokemuksia erilaisista palkitsemisen keinoista, ja siitä miten he kokevat niiden lisäävän omaa työmotivaatiotaan.

Palkitsemista käytetään johtamisen työvälineenä. Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan henkilöstöön ja sitä kautta organisaation toimintaan ja suoriutumiseen. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 36.) Palkitsemisena voidaan pitää kaikkea sitä, mitä työnantaja voi työntekijälle tarjota ja mitä työntekijä pitää palkitsevana. Palkitseminen jaetaan yleisesti kahteen eri osaan, aineettomaan ja aineelliseen (rahalliseen) palkitsemiseen. Nämä kaksi voidaan jakaa vielä sisäisesti eri osioihin. Sisäiset jaot selittävät paremmin kyseisten palkitsemisen keinojen sisältöä ja miten niiden avulla pyritään vaikuttamaan työntekijään ja hänen toimintoihinsa. (Kauhanen 2015, 119.)

Motivaatio on jotain, jolla ihmisen saa liikkeelle sekä pyrkimään kohti päämääräänsä (Rasila & Pitkonen 2010, 5). Ilman motivaatiota tekeminen on epämielekkästä eikä sitä jaksata tehdä kauan, ellei olosuhteet siihen pakota. Sitoutuneen ja tuloksellista työtä tekevien työntekijöiden tulee olla motivoituneita. Vain niin työyhteisö voi tavoittaa asetetut tavoitteet ja menestyä. Motivaatio lähtee yleensä jostain ärsykkeestä, motiivista. Yleensä kysytäänkin mikä jonkun teon takana oleva motiivi on, sillä ihminen ei yleensä toimi ilman toiminnan taustalla olevaa motiivia. Motiivit, jotka toimivat motivaation taustalla voivatkin olla joko halu tai tarvelähtöisiä. Ne voivat olla silloin joko ulkoisia tai sisäisiä reaktioita. (Seppänen 2018, 21.)

Aihe on mielestämme mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Alati muuttuvassa työssä on tärkeää pitää työntekijät tyytyväisenä ja motivoituneina. Koulutuksemme myötä työntekijöiden jatkuva motivoiminen tulee olemaan osa tulevaisuuttamme. Olemme laajalti kiinnostuneita siitä, miten työntekijää voi motivoida työssään ja kuinka motivaatiota pystyy ylläpitämään. Sen takia päädyimme tekemään tästä aiheesta opinnäytetyömme.

Teemme opinnäytetyömme parityönä, sillä kummallakin on laaja kiinnostus tähän aiheeseen.

1.2 Tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyömme päätavoitteena on selvittää Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden mielipiteitä ja kokemuksia siitä, miten paljon eri kokonaispalkitsemisen keinot lisäävät heidän omaa työmotivaatiotansa. Miten paljon aineelliset ja aineettomat palkitsemisen keinot lisäävät työmotivaatiota, ja onko niiden lisäävyyden välillä suuria eroja? Miten paljon peruspalkka lisää työmotivaatiota? Entä miten paljon urapolun tukemisella on työmotivaatiota lisäävää vaikutusta? Tavoitteena on myös kartoittaa sitä, mitä opiskelijoilla tulee mieleen palkitsemisen nelikentän eri osista ja niiden sisällöstä.

Olemme rajanneet opinnäytetyömme koskemaan Metropolian liiketalouden opiskelijoita, sillä he ovat kaikista parhaiten tavoiteltavissamme. Perusjoukkona Metropolian liiketalouden opiskelijat ei myöskään ole liian laaja ja täten saamme mahdollisimman toden mukaisia tutkimustuloksia. Olemme sisällyttäneet osaksi viitekehystämme myös keskeisiin käsitteisiimme liittyviä malleja. Olemme valinneet mallit aiheeseen liittyen ja verranneet eri malleja toisiinsa. Vertailun perusteella olemme valinneet vain yhden kutakin malleista, jota olemme käyttäneet opinnäytetyössämme.

Opinnäytetyöhömmme valitsemiemme mallien pohjalta olemme myös valinneet viitekehukseen olennaisesti kuuluvat eri palkitsemisen keinot. Omien kokemustemme perusteella olemme sisällyttäneet opinnäytetyöhömmme sellaisia palkitsemisen keinoja, jotka olemme itse kokeneet olevan laajasti käytössä, sekä muutaman hieman harvinaisemman meitä motivoivan keinon.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyömme on tutkimustyyppinen. Tutkimusmenetelmänä toimii pääosin määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimustavassa tarkastellaan tietoa numeraalisesti, eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia kuvataan ja käsitellään yleisesti ottaen numeroin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia asioita ovat tiedon strukturointi, mittaaminen, tiedon esittäminen numeraalisesti sekä iso vastaajakunta. Kvanti-

tatiivisen tutkimuksen tulee olla myös objektiivinen eli tutkijasta riippumaton. Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto on riittävän suuri. (Vilkkä 2007, 13–17.)

Meidän opinnäytetyössämme perusjoukkona on Metropolia Ammattikorkeakoulun liikelatouden opiskelijat. Tiedonkeruun olemme toteuttaneet vakioidulla eli kaikille samanlaisella kyselylomakkeella. Kyselylomakkeemme sisältää perustietojen lisäksi arvoasteikkokysymyksiä, monivalintakysymyksiä, sekä avoimia kysymyksiä. Kvantitatiivisen tutkimustavan lisäksi tulee tutkimukseemme avoimien kysymysten myötä myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Kvalitatiivisen tutkimustavan on tarkoitus syventää ja laajentaa kvantitatiivisen tutkimustavan numeraalisia tuloksia. Aineiston analysoinnissa käytämme graafisia kuvioita aineiston havainnollistamiseen, sekä ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnilla tutkitaan eri muuttujien, kuten esimerkiksi iän ja sukupuolen jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia (KvantiMOTV 2004).

1.4 Viitekehys ja keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyömme viitekehys koostuu kokonaispalkitsemisen, motivaation ja työmotivaation osa-alueista. Viitekehyksessä perehdymme kokonaispalkitsemiseen ja erilaisiin keinoihin toteuttaa sitä, sekä motivaatioon ja erityisesti työmotivaatioon. Koska motivaatiosta ja palkitsemisesta on tehty useita erilaisia malleja, olemme sisällyttäneet niitä useamman opinnäytetyöhömmme. Näistä valitsemme kuitenkin eri mallien välisen vertailun myötä yhden malin, joka on laajemmassa käytössä opinnäytetyössämme. Seuraavaksi käsitellään opinnäytetyömme keskeisiä käsitteitä, joiden ymmärtäminen on opinnäytetyön lukijalle tärkeää.

Kokonaispalkitseminen on kokonaisuus, joka koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemisen keinoista. Kokonaispalkitseminen toimii johtamisen välineenä ja sen avulla pyritään kannustamaan henkilöstöä ja tukemaan organisaation tavoitetta (Kauhanen 2010, 88).

Aineellinen ja aineeton palkitseminen ovat erilaisia keinoja palkita henkilöstöä. Aineellinen on yleensä jotain konkreettista, kuten raha, bonukset ja erilaiset henkilöstöedut. Aineellinen palkitseminen voi olla joko suoraa tai epäsuoraa. (Kauhanen 2010, 116.) Aineettomat palkitsemisen keinot eivät nimensä mukaisesti sisällä rahallista etua suoraan työntekijälle. Tällaisia ovat esimerkiksi työyhteisön sisällä tapahtuvat asiat, kuten hyvä

esimiestyö, yhteisöllisyys, palautteen saanti, uralla kehittyminen sekä osallistaminen. (Sitra 2013.)

Motivaatio tarkoittaa ihmisen toiminnan polttoainetta, jonka ansioista ihminen käyttäytyy päämäärätietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Motivaatioon liittyy vahvasti vapaaehtoisuus sekä tahdonalaisuus. (Sinokki 2016, 60.)

Motivaatioteoriat ovat teorioita, jotka ovat syntyneet tutkimusten pohjalta. Näissä teorioissa keskeisimmässä osassa on motivaatio ja se, miten ihmiset kokevat sen. Motivaatioteorioiden kautta pyritään ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä, motivaatioon johtavia tekijöitä sekä sitä, miten ihmisen motivaatioon voisi vaikuttaa. (Seppänen 2018, 81.)

Työmotivaatio on tila, jossa työntekijä on virittäytynyt tavoitteelliseen työkäyttäytymiseen (Kauhanen 2010, 83). Työmotivaatio energisoi, suuntaa ja ylläpitää työntekijän työntekoa (Sinokki 2016, 81). Työmotivaatio on ihmisen sisäisten sekä ulkoisten tekijöiden summa (Kauhanen 2010, 83).

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyömme alussa kerrotaan kokonaispalkitsemisesta ja siihen kuuluvista aineettomista ja aineellisista palkitsemisen keinoista. Lisäksi käsittelemme osana kokonaispalkitsemista kahta eri palkitsemisen teoriaa, joista valitsemme toisen vertailun kautta ja jonka mukaisesti tulemme tarkastelemaan eri palkitsemisen keinoja myöhemmin opinnäytetyössämme. Aineettoman ja aineellisen palkitsemisen yhteydessä käymme läpi niihin kuuluvia erilaisia palkitsemisen keinoja, jotka olemme ennalta valinneet osaksi opinnäytetyötämme.

Palkitsemiseen jälkeen käsittelemme motivaatiota. Ensin perehdymme pelkkään motivaatioon käsitteenä ja muutamaan eri motivaatioteoriaan. Näiden lisäksi perehdymme motivaation mittaamiseen sekä sen ylläpitämiseen. Motivaation lisäksi perehdymme opinnäytetyömme aiheen kannalta olennaiseen motivaation osaan eli työmotivaatioon. Työmotivaatiossa perehdymme työmotivaatioon itsessään sekä sisäiseen ja ulkoiseen työmotivaatioon.

Kolmantena ja viimeisenä osana opinnäytetyötämme, käsittelemme laaditun tutkimuskyselyn kysymyksiä sekä tuloksia. Tutkimuskyselyllä pyritään selvittämään, miten vastaaja

kokee erilaiset palkitsemisen keinot ja lisäävätkö ne hänen mielestään hänen työmotivaatiotaan. Niiden pohjalta teemme johtopäätöksiä ja päätelmiä perustuen tutkimuskysymykseemme sekä aiemmin käsiteltyä viitekehystä hyödyntäen. Tutkimuskyselyn sisällön lisäksi arvioimme tutkimuksemme luotettavuutta ja pätevyyttä.

2 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitseminen on yksi opinnäytetyömme avainsanoista ja kuuluu olennaisena osana opinnäytetyömme aiheen käsitteistöön. Opinnäytetyömme aiheen kannalta on tärkeää, että kokonaispalkitsemiseen ja siihen kuuluviin aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisen keinoihin tutustuu huolellisesti. Johtopäätösten kannalta on tärkeää tuntee kaikki kokonaispalkitsemiseen liittyvät osa-alueet mahdollisimman laajasti ja siksi sisällyttimme opinnäytetyöhömme kokonaispalkitsemisen laajana kokonaisuutena.

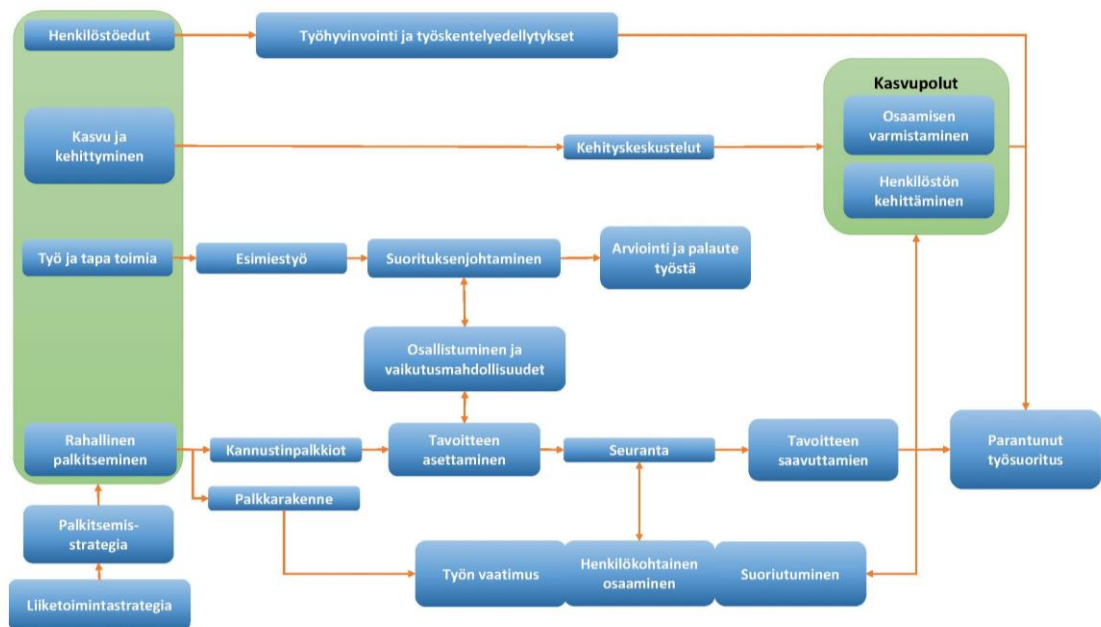
Ennen palkitsemista on pidetty enemmänkin kertaluontoisena asiana, kun taas nykypäivänä palkitsemisen käsite on paljon laajempi. Nykypäivänä palkitseminen kattaa kaikki sellaiset asiat, mihin työnantajalla on päätäntävaltaa ja mitkä työntekijä kokee palkitseviksi. (Moisio ym. 2009, 34.) Palkitsemisen muuttuessa monipuolisemmaksi, on syntynyt myös oma käsitteensä, kokonaispalkitseminen. Nykypäivänä palkitsemisesta on tullut yksi johtamisen väline. Sen avulla pyritään tukemaan organisaation strategian toteutumista ja viestittämään tavoitteista sekä arvoista. Palkitsemisella pyritäänkin saamaan henkilöstö suoriutumaan hyvin työtehtävistään. Suoriutumisen lisäksi palkitsemisella pyritään vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden sitoutuneisuuteen, organisaation kilpailukykyyn työmarkkinoilla sekä työntekijöiden motivaatioon. (Moisio ym. 2009, 35).

Kokonaispalkitseminen koostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Näitä organisaatio tarjoaa palkkioksi työntekijöilleen heidän osaamisestaan, ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Kokonaispalkitseminen on tehokas kokoelma erilaisia keinoja, joiden avulla voi pitää hyvät ja motivoituneet työntekijät organisaatiossa paremmin kuin pelkällä rahapalkalla. Kokonaispalkitseminen kokonaisuutena on paljon laajempi, sillä se sisältää eri variaatioita palkitsemisesta. Tämän kautta on mahdollista löytää paremmin erilaisia työntekijöitä kiinnostavia palkitsemisen tapoja. Työntekijän eri elämäntilanteissa korostuu eri palkitsemiskeinojen tärkeys. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 28–31.) Organisaatiossa voi olla käytössä kokonaispalkitsemista

tukeva palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä muodostuu palkitsemisen rakenteesta (palkitsemistapa ja jakoperuste) sekä prosesseista (miten palkitsemista kehitetään ja käytetään). (Moisio ym. 2009, 35).

2.1 Kokonaispalkitsemisen prosessi

Juhani Kauhanen on kauppatieteiden maisteri sekä tietokirjailija, jolla on laaja kokemus johtamisesta. Hän on kirjoittanut melkein kaksikymmentä johtamiseen ja palkitsemiseen liittyvää kirjaa joko yksin tai joidenkin muiden kanssa. (Helsingin Seudun Kauppakamari 2020.) Yhtenä johtamisen työvälineenä Kauhanen on kehittänyt kokonaispalkitsemisen prosessin. Nimensä mukaisesti malli kuvaannollista kokonaispalkitsemisen prosessia. Seuraavaksi tutustumme Kauhasen kokonaispalkitsemisen prosessin malliin.



Kuvio 1. Kokonaispalkitsemisen prosessi (Kauhanen 2010, 95).

Kuviossa 1 on esitetty Kauhasen kokoama kokonaispalkitsemisen prosessi. Kuvioista käy hyvin ilmi niin aineelliset kuin aineettomat palkitsemisen keinot ja niiden muodostama kokonaisuus. Kuvioista voidaan nähdä selkeästi aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen yhteys toisiinsa niin suorituksenjohtamisessa kuin kokonaisuutena koko yrityksen toiminnassa. Kokonaispalkitsemisen prosessi kuvaa nimensä mukaisesti prosessia. Prosessiinsa Kauhanen on sisällyttänyt ryhmiä erilaisista palkitsemisen keinoista (henkilöstöedut, kasvu ja kehittyminen, työ ja tapa toimia sekä rahallinen palkitseminen) ja

muodostanut niiden pohjalta prosessin. Prosessin kautta voidaan huomata eri tapoihin kuuluvia keinoja sekä miten prosessin eri vaiheet siirtyvät kohti haluttua lopputulosta eli parantunutta työsuoritusta. Prosessista voidaan myös havaita miten joillakin eri keinoilla on vaikutusta toisiinsa, kuten henkilöstönkehittäminen ja suoriutuminen.

Kokonaispalkitsemisessa organisaation edustajan, usein esimiehen, tulee toimia oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan. Hänen toimintansa tulee olla läpinäkyvää ja perusteltua. Esimiehen toimesta tapahtuvan palkitsemisen monipuolisuuden, oikeudenmukaisuuden ja kaikkien työntekijöiden erilaisuuden huomioon ottamisen myötä tulisi esimiehen käyttää rohkeasti kaikkia tarjolla olevia palkitsemisen keinoja motivoitakseen joista erillistä henkilöstön ihmistä. (Kauhanen 2010, 119.)

2.2 Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari ovat luoneet nelikenttämallin, joka mallintaa palkitsemista ja sen eri ulottuvuuksia. Nelikentän neljä kenttää ovat työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut ja rahallinen palkitseminen, kuten oheisesta taulukosta näkee (kuvio 2). (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

<p>1. Työ ja tapa toimia</p> <p>Nämä voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvä esimiestyö - Selkeät tavoitteet ja vastuut - Osallistuminen - Palaute työstä 	<p>2. Kasvu ja kehittyminen</p> <p>Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuden ja sitoutuu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimivat kehityskeskustelut - Työnantajan tarjoamat koulutukset - Kasvupolut ja urakehitys
---	---

<p>3. Henkilöstöedut</p> <p>Näillä viestitään ihmisten arvostusta ja nämä helpottavat työtä ja muuta elämää</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lounassetelit - Liikuntapalvelut - Henkilöstötapahtumat - Etätyömahdollisuus 	<p>4. Rahallinen palkitseminen</p> <p>Nämä ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä suorituksesta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peruspalkka - Provisiot ja bonukset - Optiot - Eläkevakuutus
---	---

Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Kuten kuvioista 2. näkee, ovat nelikentän kaksi ensimmäistä osiota täynnä aineettomia palkitsemisen keinoja. Näitä ovat esimerkiksi hyvä esimiestyö ja toimivat kehityskeskustelut. Nelikentän kaksi viimeisintä osiota puolestaan sisältävät suurilta osin aineellisen palkitsemisen keinoja, kuten henkilöstötapahtumat ja peruspalkan.

Nelikentän osaan Työ ja tapa toimia kuuluvat ne asiat, joita ihmiset kohtaavat joka päivä työssään. Keskeisimpiä asioita ovat työn sisältö, tapa toimia, sekä esimiestyö. Parhaassa tapauksessa työsuhde ja organisaation tapa toimia voidaan kokea palkitseviksi, mikäli työntekijä kokee organisaation jäsenenä luottamuksen, turvallisuuden ja arvostuksen tunteita. Reilu esimiestyö ja henkilöstöä arvostava johto ovat suuria motivaation kasvattajia. (Rantamäki ym. 2006, 16–17.) Tämän osion asiat palkitsevat työntekijää, mikäli ne toimivat oikein. Esimerkiksi reilu ja hyvä esimiestyö on työntekijälle erittäin palkitsevaa, mutta mikäli esimiestyö on huono ja välinpitämätöntä, tulee esimiestyöstä enemmän taakka kuin palkinto

Nelikentän toinen osa, eli Kasvuun ja kehityksen osio kattaa henkilöstön osaamista kehittävät, sekä työurien rakentamista tukevat asiat. Työntekijän näkökulmasta tärkeää on mahdollisuus pitää oma ammattiosaaminen ajan tasalla samalla kartuttaen ja rikastuttaen sitä. Kehityskeskustelut ovat yleisin keino saada organisaation osaamistarpeet kohtaamaan yksilön kehitystavoitteet. (Rantamäki ym. 2006, 17.)

Nelikentän kolmas osa eli Henkilöstöedut sisältävät esimerkiksi joustavat työajat ja etätyömahdollisuuden sekä hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet sekä työolosuhteet. Tämän osion tarkoituksena on sovittaa työntekijän vapaa-aika ja muu elämä työnteon kanssa kätevästi yhteen esimerkiksi työnantajan tarjoamien liikuntapalveluiden avulla. Henkilöstöedut kertovat myös sen, että organisaatio välittää henkilöstöstään ihmisinä, eikä vain työnteon resurssina. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

Nelikentän viimeinen osa, eli Rahallinen palkitseminen sisältää rahalliseen palkitsemiseen liitettäviä osia. Rahallinen palkitseminen on kaikista helpointa mieltää palkitsemiseksi. Tyypillisimpiä palkitsemistapoja ovat peruspalkka, tulospalkkio, aloitepalkkio, voittopalkkio ja optiot. Rahalliset palkkiot ovat hyvin konkreettinen tapa palkita työntekijää hänen työpanoksestaan ja täten kannustaa työntekijää tekemään yritykselle mahdollisimman hyvää tulosta. (Rantamäki ym. 2006 17—18.)

2.3 Palkitsemisen mallien vertailu

Palkitsemisenprosessia ja palkitsemisen nelikenttää vertaillessa voidaan huomata jo mallin rakenteessa selkeitä eroja. Palkitsemisenprosessi on selkeästi palkitsemisen nelikenttää laajempi ja vain kuvainnollinen. Palkitsemisen nelikentästä käy selkeämmin ilmi erilaisten palkitsemisen keinojen jaottelu sekä niillä saatava tai haettava vaikutus. Palkitsemisenprosessi on melko kaaviomainen ja sillä saa ehkä enemmän pintapuolisen kuvan kokonaispalkitsemisesta, kun taas palkitsemisen nelikentässä asia on ilmaistu avaavammin ja selittävämmiin. Näiden kahden mallin vertailu on käytännössä vaikeaa, sillä ne ovat kummatkin niin erilaisia, sillä kokonaispalkitsemisenprosessi ei ole sinällään malli vaan prosessi. Näin ollen näiden kahden suurempi vertailu ei ole mahdollista.

Mielestämme palkitsemisen nelikenttä on selkeämpi ja helpommin yhdistettävissä muihinkin malleihin ja olemmekin valinneet opinnäytetyöhömme käytettäväksi palkitsemisen

nelikenttä mallia. Palkitsemisen nelikenttää tulemme hyödyntämään opinnäytetyösämme niin, että sen pohjalta tarkastelemme eri palkitsemisen keinoja ja myöhemmin laadimme myös opinnäytetyöhömme kuuluvan kyselyn sen pohjalta.

3 Aineeton palkitseminen ja sen keinot

Toisena osana kokonaispalkitsemista on aineeton palkitseminen. Aineettomat palkitsemisen keinot voivat jäädä aineellisen palkitsemisen varjoon. Aineetonta palkitsemista ei kuitenkaan kannata unohtaa, sillä sen merkitys on kasvanut ja kasvaa jatkuvasti. (Kauhanen 2010, 94.) Usein kaikista parhaimmat ja motivoivimmat keinot koetaan löytyvän nimenomaan aineettoman palkitsemisen puolelta (Kauhanen 2010, 97). Palkitsemisen nelikentässä aineettomien palkitsemisen keinojen kuvaavat nelikentän kaksi ensimmäistä osiota (Työ ja tapa toimia sekä Kasvu ja kehittyminen).

Kauhasen mukaan aineettomat palkitsemisen keinot jaetaan karkeasti kahteen eri osaan: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin luetaan esimerkiksi työ itsessään, joustavat työajat, itsensä kehittämisen mahdollisuus sekä erilaiset kasvupolut. Sosiaalisiksi palkkioiksi mielletään erilaiset statussymbolit, palaute, työyhteisön edustajana toimiminen sekä erilaiset julkiset tunnustukset. (Kauhanen 2010, 97.) Aineettomat palkitsemisen keinot ovat hyvin moninaisia ja niiden arvostus eri työntekijöiden välillä vaihtelee henkilön itsensä mukaan. Kannattavan ja toimivan aineettoman palkitsemisen löytämiseksi on tunnettava henkilöstönsä ja heidän suhtautumisensa erilaisiin aineettomiin palkitsemisen keinoihin. (Kauhanen 2010, 103.)

Keskeisimpinä ja yleisimpinä aineettoman palkitsemisen keinoina olemme listanneet koulutuksen ja kehittymisen, uralla etenemisen, palautteen saannin työstä, hyvän esimiestyön, hyvän työyhteisön, osallistamisen, tunnustukset, kehityskeskustelut, osaamisen johtamisen sekä selkeät tavoitteet ja roolit. Nämä aineettoman palkitsemisen keinot ovat nousseet kokemuksiemme perusteella pinnalle nykypäivän työelämässä ja olemme törmänneet näihin keinoihin myös monissa eri palkitsemisen malleissa. Valitsimmekin ne tarkempaan tarkasteluun opinnäytetyössämme ja perehdymmekin seuraavaksi niihin paremmin.

3.1 Työ ja tapa toimia

Nelikentän ensimmäisessä osiossa sijaitsee työhön ja tapaan kuuluvia palkitsemisen keinoja. Opinnäytetyössämme olemme sisällyttäneet tähän osioon hyvän esimiestyön ja työyhteisö, selkeät tavoitteet ja roolit, osallistamisen ja palautteen saannin työstä.

Tämän osion keinoja voidaan pitää palkitsevina, jos ne toimivat hyvin. Jos ne eivät toimi, voi vaikutus olla päinvastainen. Parhaassa tapauksessa työsuhde ja organisaation tapa toimia voidaan kokea jo itsessään palkitseviksi. (Rantamäki ym. 2006, 16–17.)

3.1.1 Hyvä esimiestyö sekä työyhteisö

Hyvä johtaminen ja esimiestyö eivät aina ole itsestään selviä. Esimies on töiden organisoija, hankalien asioiden käsittelijä, oikeudenmukainen palkitsija ja ennen kaikkea, työporukan motivoija. Esimiehen johtamistapa ja esimerkki voivat vaikuttaa alaisten tapaan toimia ja tehdä töitä, sekä ne voivat muokata vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Hyvä esimies osaa tehdä myös palkitsemisen eläväksi, sillä taitava esimies osaa hyödyntää kaikista vaatimattomampiakin palkitsemisen keinoja. (Rantamäki ym. 2006, 67.)

Hyvän esimiehen piirteitä ovat hyvät vuorovaikutustaidot, halu antaa palautetta ja uskallus tarttua vaikeisiin asioihin. Tämän takia esimiestyö ei sovi kaikille, eivätkä kaikki pätevimmätkään asiantuntijat välttämättä ole hyviä esimiehiä. Esimiestyön tärkeitä tehtäviä on antaa tukea ja auttaa henkilökuntaa, motivoida heitä antamaan parhaansa työntoessa ja antaa kattavaa ja kehittävää palautetta. (Rantamäki ym. 2006, 67.) Parhaassa tapauksessa hyvä esimiestyö koetaan palkitsevana, mutta vastapainona huono esimiestyö koetaan useammin taakkana kuin palkintona.

Työyhteisöllä ja muilla työntekijöillä on merkitystä motivaation kannalta. Kun työyhteisö on yhtenäinen eikä suurempia ristiriitoja ole kollegoiden välillä ja kaikki tulevat toimeen keskenään, voi tilanne toimia yhtenä motivaatiotekijänä. Yhteisöllisyys ei kuitenkaan yksinään lisää työn intoa, mutta jos asiat olisivat päinvastoin, johtaisivat mielipiteiden eriväisyydet ja riidat todennäköisesti ajan myötä työtyytymättömyyteen. Riitaisa työyhteisö voi johtaa jopa työpaikan vaihtoon. Tarkoituksenmukainen ja tavoitteisiin suuntaava työyhteisö motivoi useampia ihmisiä ja pitää motivaatiota yllä. Työyhteisön ollessa yhtenäinen ja tarkoituksenmukainen voivat työntekijät tukea toinen toistaan, antaa toisilleen ra-

kentavaa palautetta, huomioida toistensa edistymisen sekä ennen kaikkea kokea yhdessä onnistumisen tunteen. Onnistumisten kautta työhön saadaan lisää tempoa ja motivaatio kasvaa. (Rasila & Pitkonen 2010, 30.)

3.1.2 Selkeät tavoitteet ja roolit

Toimivassa työyhteisössä kaikilla työntekijöillä on selkeät roolit ja he tietävät organisaation tavoitteet. Kun kaikilla työyhteisön jäsenillä on selkeät yhteiset tavoitteet ja kaikkien vastualueet ovat selkeät, parantavat ne myönteistä työpaikalla vallitsevaa ilmapiiriä ja samalla lisäävät työyhteisön työntekijöiden motivaatiota kaiken toimiessa hyvin. Jos näitä elementtejä ei ole työpaikalla voivat ne omalta osaltaan edesauttaa taas kielteistä ilmapiiriä ja samalla vähentää tai poistaa motivaatiota. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Toimiva työyhteisö on myös osa työhyvinvointia. Kun työyhteisössä on selkeät sävelet eri roolien ja tavoitteiden suhteen, voidaan huomata, että työyhteisö on toimiva ja kannustava. Sitä kautta työyhteisöstä tulee työhyvinvointia lisäävä asia. Kun työntekijät voivat hyvin työyhteisössä, voivat he helpommin motivoitua ympäristöstään. (Työterveyslaitos 2021.)

3.1.3 Osallistaminen

Henkilöstön osallistaminen yhtenä palkitsemisen tapana on koettu kahdella hyvin eri tavalla. Jotkut ovat sitä mieltä, että osallistaminen lisää työtyytyväisyyttä ja lisää työpaikan demokratiaa. Jotkut ihmiset taas kokevat, että päätökset työn kulusta tulisi olla johtoportaalilla, jotta asioista sopiminen ei päättyisi huutoäänestykseksi. On kuitenkin tultu tulokseen, että henkilöstön osallistamisella on positiivinen vaikutus työn lopputulokseen ja työtyytyväisyyteen, mikäli johtoporras tekee tarvittavan määrän omia päätöksiä. Kaikesta ei voi eikä pidäkään sopia yhdessä. (Hakonen ym. 2005, 229.)

Henkilökunnan osallistaminen tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin. Yksilön näkökulmasta mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin on yksilölle kunnioitettavaa. Organisaation näkökulmasta se vähentää työntekijöiden turhautuneisuutta, lisää motivaatiota ja samalla vähentää työntekijöiden tarvetta vastustaa johdon tekemiä päätöksiä. Ihmiset ovat myös useammin tyytyväisiä työn lopputulokseen, mikäli heillä on ollut jo työtä tehdessään mahdollisuus mielipiteen ilmaisemiseen. On myös huomattu, että

ihmiset ovat sitoutuneempia tehtyihin päätöksiin, kun he ovat olleet osana päätöksen tekoa, vaikka lopputulos ei olisikaan täysin onnistunut. (Hakonen ym. 2005, 233.)

Henkilöstön osallistamista voi olla montaa erilaista. Yksi tällaisista keinoista voi olla esimerkiksi yrityksen edustajana toimiminen. Yrityksen edustajana voi toimia nimetyksi tulleet henkilöt muun muassa organisaation sisäisissä työryhmissä tai organisaation ulkopuolisten asioiden hoidossa, kuten maakuntaliitoissa, työnantajyhdistyksissä, kauppakamarissa, ministeriön työryhmässä tai komiteassa. (Kauhanen 2010, 103.)

3.1.4 Palaute työstä

Palautteen antaminen liittyy usein muihin palkitsemistapoihin, kuten henkilökohtaiseen palkan osaan tai tulospalkkaukseen. Palautteen ja tunnustuksen antaminen on kuitenkin myös itsessään erittäin tärkeä ja edullinen palkitsemisen keino. Palaute kertoo yksinkertaisimmillaan siitä, miten työntekijä on työssään onnistunut. Palautteen kautta työntekijä saa tietoa siitä, miten omaa työtä on kehitettävä ja mitä pidetään tärkeänä ja minkälaista työtä pidetään tavoittelemisen arvoisena. (Hakonen ym. 2005, 243.)

Jatkuva palautteen saanti työstään on usealle ihmiselle tärkeää. Palaute jaetaan karkeasti kahteen eri luokkaan: positiiviseen ja negatiiviseen. Työyhteisössä positiivinen palaute on usein kehuja, kiitosta tehdystä työstä tai kannustuksia. Negatiivinen palaute voi olla moitteita tai haukkuja. Jatkuva palautteen saanti on työntekijän motivaation ja itsensä kehittämisen kannalta tärkeää. Ihmisen käsitystä omasta osaamisestaan vahvistaa erityisesti, kun joku saman alan ammattilainen osoittaa positiivisen palautteen muodossa arvostustaan. Onkin tärkeää, että palautetta tulee niin kollegoilta kuin esimieheltäkin ja aina, kun siihen on mahdollisuus, niin negatiivista kuin positiivistakin. (Rasila & Pitkonen 2010, 32.)

Suurimpana motivaation tappajana pidetään usein palautteen puutteellisuus tai täysin kokonaan puuttuminen. Palautteen puuttumisen myötä, aluksi mielenkiintoisesta työstä saattaa turhautua eikä työ itsessään enää motivoi. (Rasila & Pitkonen 2010, 33.) Palautteen antamisen lisäksi on tärkeää, miten palaute annetaan. Kehut ja kiitokset on hyvä antaa muiden läsnä ollessa. Näin niiden arvo ja merkitys kasvaa. Negatiivinen, korjaava palaute, tulee aina antaa vain kahden kesken. Negatiivisen palautteen antamiselle on

hyvä antaa aikaa ja valita tilanne, jossa ollaan rauhassa. Epämukavat palautteet on pyrittävä antamaan mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. (Kauhanen 2010, 102–103.)

Palautteenantoa tutkittaessa on huomattu, että negatiivisen palautteen antaminen on tärkeämpää kuin, että jättäisi antamatta palautetta ollenkaan. Ihmisellä on tarve tulla huomatuksi ja jos hän ei saa edes negatiivista palautetta, voi ihminen kokea itsensä huomaamattomaksi. Negatiivisella palautteella voi olla myös motivaation kannalta positiivinen vaikutus. Jos työntekijä saa negatiivista palautetta esimieheltään tai kollegaltaan motivoituu kyseinen työntekijä usein negatiivisesta palautteestaan haluamalla osoittaa palautteen antajalle pystyvänsä parempaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.) Esimiesten erilainen tapa antaa palautetta voidaan kokea työyhteisössä eriarvoisuutena. Siksi onkin erityisen tärkeää, että esimiesten käyttäytymistä tässä suhteessa ohjailaan organisaatiokulttuurin mukaiseksi. (Kauhanen 2010, 103.)

Palaute liitetään moniin asioihin, jotka ovat yhteydessä motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn iloon. Palautetta pidetään yhtenä tärkeimpänä keinona kasvattaa työyhteisön yhteishenkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palautteen kautta voi osoittaa helposti arvostusta ja kiinnostusta työkavereitaan kohtaan. Palautteen saanti kertoo sen saajalle, että hänet on huomioitu työyhteisössä. Huomioiduksi tulemisen lisäksi palaute kertoo sen saajalle edistymisestä ja onnistumisesta. Se voi rohkaista ihmistä asettamaan uusia tavoitteita ja tekemään töitä niiden saavuttamiseksi. Palaute voi edesauttaa työntekijän sitouttamisessa työhönsä osoittamalla työntekijälle oman roolinsa ja työnsä merkityksen osana kokonaisuutta. (Rasila & Pitkonen 2010, 33–34.)

3.2 Kasvu ja kehittyminen

Nelikentän toinen osio sisältää kasvuun ja kehittymiseen liitettäviä palkitsemisen keinoja. Opinnäytetyössämme olemme sisällyttäneet tähän osioon keinoina tunnustukset ja kehityskeskustelut, koulutuksen ja kehittymisen sekä uralla etenemisen.

Näiden keinojen avulla pyritään saamaan työntekijä näkemään tulevaisuuteensa ja näin sitoutumaan työnantajaansa. Työntekijän näkökulmasta onkin tärkeää, että hänellä on mahdollisuus ylläpitää ammattiosaamistaan sekä kartuttaa ja rikastuttaa sitä samalla. (Rantamäki ym. 2006, 16-17.)

3.2.1 Tunnustukset ja kehityskeskustelut

Tunnustukset, niin organisaation sisäiset kuin ulkoiset, toimivat yhtenä aineettoman palkitsemisen keinona. Tunnustus voi olla esimerkiksi ritarikuntien kunniamerkki, presidentin myöntämä arvonimi, organisaation ulkopuolelta saatu palkinto, lehtihaastattelu aika-kausi- tai sanomalehdessä, artikkeli organisaation henkilöstö- tai sidosryhmälehdessä, palvelusvuosimerkki tai organisaation omat palkinnot. (Kauhanen 2010, 103.) Organisaation ulkopuolelta tulevat tunnustukset voivat saada lähtönsä työyhteisöstä tulleen aloitteen kautta. Työnantaja voi siis aloitteellaan antaa työntekijälleen myös organisaation ulkopuolisia tunnustuksia. Kun aloite on työnantajan puolelta, on tunnustuksen arvostus suurempi.

Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa käydä läpi tärkeitä työhön liittyviä asioita työntekijän kanssa. Kehityskeskustelujen tavoitteena on auttaa työntekijää näkemään organisaation kannalta tärkeät asiat ja auttaa häntä luomaan niihin henkilökohtaisen suhteen. (Hakonen ym. 2005, 248.)

Tyypillisesti kehityskeskustelut käydään läpi kahden kesken alaisen ja hänen lähimmän esimiehensä välillä. Keskusteluissa kummallakin osapuolella on mahdollista saada palautetta omasta työstään ja myös antaa palautetta toisen työstä. On tärkeää pyrkiä helppoon ja sujuvaan kommunikointiin alaisten ja esimiesten välillä myös kehityskeskustelujen ulkopuolella. Kehityskeskustelut eivät saisi olla ainoa paikka, jossa palautetta voi antaa ja saada, vaan organisaatiossa pitäisi pyrkiä siihen, että palautteen anto ja vastaanotto ovat arkipäivää yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa. (Hakonen ym. 2005, 249.)

3.2.2 Koulutus ja kehittyminen sekä uralla eteneminen

Työssä kehittyminen tapahtuu yleensä kouluttautumisen kautta. Koulutuksilla on usein mahdollista myös sitouttaa työntekijää organisaatioon, sekä lisätä työntekijän motivaatiota suoriutua työstä hyvin. Organisaatio voi rakentaa järjestelmiä urapoluista sekä koulutusmahdollisuuksista. (Hakonen & Nylander 2015, 38.)

Itsensä kehittämistä voidaan ajatella kahdesta eri näkökulmasta. Se voi olla muodollista työaikana tai vapaa-ajalla tapahtuvaa kouluttautumista tai sillä hetkellä olevassa työssä uuden oppimista ja siinä kehittymistä. Työnantaja voi muutamalla eri keinolla tukea työn-

tekijöidensä itsensä kehittämistä. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi palkallinen toimivapaa, opintovapaa, joustavat työajat, kurssimaksujen maksaminen, erilaisten koulutustapahtumien kustantaminen, oppimismateriaalin hankkiminen ja kustantaminen sekä tietokoneen lainaaminen ja nettiyhteyden kustantaminen. (Kauhanen 2015, 122–123.)

Mielenkiintoinen ja haasteellinen työ pitää työntekijän usein motivoituneena jo pelkäänsä juuri itse työn ansiosta. Jotkut ihmiset saattavat motivoitua pidempääkin samasta työstä, mutta suurin osa ihmisistä kaipaa työhönsä joskus vaihtelua ja uusia haasteita. Tällaisille ihmisille on siis hyvä pystyä tarjoamaan niitä esimerkiksi organisaatiossa etenemisen avulla. Jos tällaisia etenemismahdollisuuksia ei voida tarjota, saattaa haasteita etsivät osaajat vaihtaa työpaikkaa. Tämä voi joissakin tapauksissa olla suuri menetys organisaatiolle. (Kauhanen 2010, 98.) Osaajien vaihtuvuus organisaation sisällä saattaa tuoda erilaista näkökulmaa asioihin ja tuoda tullessaan jotain arvokasta liiketoiminnan kannalta.

4 Aineellinen palkitseminen ja sen keinot

Kokonaispalkitsemisen yhtenä osana toimii aineellinen palkitseminen. Aineellisen palkitsemisen keinoja kuvaavat nelikentän kaksi viimeisintä osiota (Henkilöstöedut ja Rahallinen palkitseminen). Aineellinen palkitseminen on yleisesti ottaen rahallista palkitsemista. Siihen liittyy kuitenkin aina joko suorasti tai epäsuorasti raha. Yleisimpinä aineellisen palkitsemisen keinoina olemme listanneet peruspalkka, auto- ja asuntoetu, optiot ja henkilöstörahasotot, eläkevakuutus, lounas-, liikunta-, puhelin- ja kulttuuriedut, henkilöstötapahumat ja etätömahdollisuus sekä työterveyshuolto. Käsittelemme näitä eri keinoja tarkemmin seuraavaksi osana opinnäytetyötämme.

Rahallisessa palkitsemisessa ensisijaisen tärkeää on palkitsemisen reiluus ja oikeudenmukaisuus. Huolimattomasti ja epä johdonmukaisesti perusteltu rahallinen palkitseminen voi johtaa työntekijän sisäisen motivaation hiipumiseen. Kun työntekijä pitää rahallista palkkiotaan oikeudenmukaisena ja hyvin perusteltuna, hänen sisäinen ja autonominen motivaationsa ei ole vaarassa laskea. (Ylikorkala ym. 2018, 51.)

4.1 Henkilöstöedut

Kolmantena osiona palkitsemisen nelikentässä on henkilöstöedut. Opinnäytetyötämme tähän osioon olemme valinneet keinoiksi auto- ja asuntoedun, lounas-, liikunta-,

puhelin- ja kulttuuriedun, henkilöstötapahtumat ja etätyömahdollisuuden sekä lakisääteisen työterveydenhuollon ylittävät terveydenhoitopalvelut.

Näiden keinojen avulla pyritään helpottamaan heidän työtään ja muuta elämäänsä (Rantamäki ym. 2006, 16). Henkilöstö edut kertovat työntekijöille myös heidän arvostuksestaan henkilöstön jäsenenä eikä vain työnteon resursseina (Rantamäki ym. 2006, 18).

4.1.1 Luontoisedut

Luontoisedut ovat työnantajan työntekijälle tarjoamia rahan arvoisia etuja. Työnantaja järjestää ja kustantaa antamansa luontoisedut ja ne ovat työntekijän käytössä. Luontoisedut ovat yleensä jatkuvia ja säännöllisesti toistuvia (YTY 2021). Luontoisetuja löytyy useita erilaisia. Valitsimme opinnäytetyöhömme laajempaan tarkasteluun auto-, asunto, puhelin-, lounas-, liikunta- ja kulttuuriedun sillä ne ovat yleisimmät luontoisedut ja niitä käytetään monessa eri yrityksessä, tai ainakin osaa niistä. Näin ollen suurin osa opinnäytetyöhömme kuuluvan kyselyn vastaajista on todennäköisesti edes joskus saanut kyseisiä luontoisetuja tai tietävät ne ja osaavat paremmin kertoa kokemuksistaan niistä ja niiden vaikutuksista työmotivaatioonsa.

Suurin osa luontoiseduista kuuluvat verohallinnon ennalta määrittelemiin verotusarvoisiin palkitsemisen keinoihin. (Kauhanen 2015, 128.) Poikkeuksena ovat työnantajan tarjoamat liikunta- ja kulttuuriedut, jotka ovat tiettyyn määrään saakka työntekijälle verovapaita (Kauhanen 2010, 109). Liikunta- ja kulttuuriedusta yhdessä muodostuu virike-etu, joita työnantaja voi tarjota työntekijöille verovapaasti jopa 400 € vuodessa (Edenred 2021a). Liikuntaedut ilahduttavat erityisesti sellaista työntekijää, joka haluaisi muutenkin harrastaa liikuntaa. Osaa ihmisistä liikuntaedut voivat jopa kannustaa liikkumaan työpäivän jälkeen. Etu voi olla rahallisestikin melko mittava, erityisesti pääkaupunkiseudulla liikuntapalveluiden ollessa kalliita. (Hakonen ym. 2005, 151.) Kulttuurietu taas mahdollistaa työntekijän osallistumisen erilaisiin kulttuurillisiin tapahtumiin, kuten live-musiikki-tapahtumiin tai elokuviin (Edenred 2021c).

Työnantaja voi tarjota monella eri tavalla työntekijöilleen lounasedun. Tällaisia tapoja ovat lounassetelit, työpaikkaruokala tai sopimusruokailu. (Verohallinto 2020.) Lounassetelit ovat ehkä yleisimmin käytössä olevat lounasedut. Sellaisen saavat työntekijät saavat työnantajalta yhden lounassetelin työpäivää kohti, jonka työntekijä voi halutessaan käyt-

tää työpäivän aikana tapahtuvaan ruokailuun. Nykypäivänä lounaseteleistä on enemmässä määrin siirrytty sähköiseen versioon, jolloin työntekijälle ladataan lounasseteliä vastaava nimellisarvo joko hänen puhelinsovellukseensa tai palveluntarjoajan kortille, jota työntekijä käyttää. (Edenred 2021b.) Työpaikkaruokala on työnantajan työntekijöille tarjoama ruokailumahdollisuus, joka tapahtuu yleensä työnantajan tiloissa joko työnantajan ylläpitämänä tai jonkun muun ruokapalveluita tarjoavan ylläpitämänä. Sopimusruokailu on taas työnantajan tarjoama järjestely, jossa työnantaja on tehnyt sopimuksen jonkun ruokapaikan kanssa, missä työntekijät voivat käydä ruokailemassa työnantajan laskuun. Kaikkien muiden, paitsi sopimusruokailun verotusarvo lasketaan ruokailun nimellisarvosta. Arvo on 75 % ruokailun käypästä arvosta. (Verohallinto 2020.)

Autoetu voi olla joko vapaa autoetu tai käyttöautoetu. Autoetu on vapaa silloin, kun työnantaja kustantaa kaiken autoon liittyvän polttoainetta myöten. Auton käyttöetu puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijä maksaa itse ainakin polttoainekulut. (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkala 2005, 158.) Auto- ja asuntoetu kuuluu verottajan ennalta määrittelemiin etuihin, joille on määritelty kiinteä verotusarvo (Kauhanen 2010, 107). Verotusarvon voi laskea helposti verottajan sivuilta löytyvillä ohjeilla tai suoraan niihin tarkoitetuilla laskureilla. Autoedun arvoa laskettaessa, edun arvo koostuu auton perusarvosta (prosenttiosuus auton uushankintahinnasta) sekä käyttökustannuksista (vakuutukset, rengas-, korjaus-, huolto- ja polttoainekustannukset). (Koponen, 2021.)

Asuntoetu on työnantajan tarjoama asunto työntekijän käyttöön. Asunto on joko työnantajan omistuksessa tai työnantajan vuokraama. Työnantajan antamassa asuntoetuasunnossa voi asua työntekijä, joka on kyseisen työnantajan palkkalistoilla joko yksin, perheensä kanssa tai toisen / muiden saman työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden kanssa. Asuntoedun luontoisetuarvo lasketaan kiinteän perusarvon sekä neliometriä kohti laskettavasta arvosta. Perusarvoon vaikuttaa asunnon sijainti ja koko, se kuka maksaa asunnon lämmitys- ja vesikulut sekä onko asunto kalustettu vai kalustamaton. (Verohallinto 2020.)

Puhelinetu on työnantajan tarjoama etu työntekijälle, jossa työntekijä saa käyttöönsä työnantajan kustantaman puhelinliittymän ja myös puhelimen, jota voi käyttää yksityispuheluihin. Jos puhelinta käytetään vain työasioiden hoitamiseen, ei kyseessä silloin ole puhelinetu vaan vain työpuhelin. Työnantajan kustantama puhelin ei itsessään muodosta sen saajalle puhelineta. Puhelinetu on tarkoitettu työntekijän käyttöön työasioissa eikä se siksi kata liittymän käyttöä maksuvälineenä, erilaisien keräyksien osallistumisessa

eikä hinnoiteltuihin äänestyksiin. (Verohallinto 2021.) Puhelinedun verotusarvo on aina kiinteä ja se on 20 €/kk. Verotusarvo kustantaa kaikki puhelut, tekstiviestit, multimedia-viestit sekä datan käytön, jos sellainen liittymään kuuluu. (Verohallinto 2020.)

4.1.2 Henkilöstötapahtumat ja etätyömahdollisuus

Erilaisia juhlia, sekä henkilöstötapahtumia on lähes jokaisella työpaikalla. Näitä ovat esimerkiksi työpaikan järjestämät pikkujoulut sekä kesäjuhlat. Työntekijät eivät usein miellä näitä palkitsemiseksi, vaikka ne ovatkin osa aineellisen palkitsemisen keinoja. Jos tapahtumalla on jokin selkeä työn tekemiseen tai työn saavutuksiin liittyvä aihe, koetaan nämä tapahtumat yleensä enemmän palkitsemisenä. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi projektinpäätös kakkukahvit. (Hakonen ym. 2014.)

Etätyön tarkoitus on saada työstä paikasta ja ajasta riippumatonta. On monia syitä, miksi etätyömahdollisuus on kannattavaa tarjota työntekijälle. Se esimerkiksi helpottaa niiden työntekijöiden töiden tekoa, joilla on pieniä lapsia tai erittäin pitkä työmatka. Moni työntekijä kokee myös, että työnteko on aikaansaavaa, kun on mahdollisuus sovittaa arki ja työnteko sujuvammin yhteen. Yksi perustelu etätyölle on myös sen ekologisuus. Työmatkasta ei synny päästöjä, kun työntekijä voi hoitaa kotoa käsin. (Hakonen ym. 2014.)

Etätyöskentelyllä on myös varjopuolia, sillä se ei sovi kaikille työntekijöille, eikä sitä kaikissa töissä pystytä toteuttamaan. Siksi onkin tärkeää, että etätöistä sovitaan jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti. (Hakonen ym. 2014.)

4.1.3 Terveystieteiden huolto

Työntekijän kannalta tärkeä henkilöstöetu on työpaikan tarjoama terveydenhuolto. Lakisääteisten terveydenhuoltopalveluiden lisäksi työnantaja voi halutessaan järjestää sairaanhoitoa ja muita terveydenhuoltopalveluja. Sairaanhoitoa voi olla niin yleisellä tasolla kuin myös erikoissairaanhoitoa. Lakisääteisten terveydenhuoltopalveluita laajemmat palvelut ovat suuressa arvossa työntekijöiden kesken. Se, että pääsee jonottamatta lääkärin vastaanotolle, luo turvallisuuden tunnetta. (Hakonen ym. 2005, 148.) Turvallisuus on yksi ihmisen perustarpeista ja tämän täytyessä työpaikalla, vaikuttaa se positiivisesti motivaation mahdolliseen syntyyn.

Laki ei suoraan määrää tapaa, jolla yritysten pitää lakisääteinen terveydenhuolto hoitaa. Lakisääteisen terveydenhuollon tarkoituksena on se, että jokaisella yrityksellä on suunnitelma siitä, miten laissa määrätty terveydenhuolto hoidetaan. Yritys voi siis itse päättää, tekeekö se sopimuksen terveystieteiden kanssa, yksityisen palveluntarjoajan kanssa vai hoitaako se terveydenhuollon vakuutuslaitosten avulla. (Hakonen ym. 2005, 148.)

4.2 Rahallinen palkitseminen

Nelikentän viimeinen osio sisältää rahallisen palkitsemisen. Opinnäytetyössämme olemme sisällyttäneet tähän osioon keinoina peruspalkan ja tulospalkkion, optiot ja henkilöstörahasot sekä lakisääteisen eläkevakuutuksen ylittävän eläkevakuutuksen.

Näiden keinojen avulla pyritään ohjaamaan toimintaa ja palkitsemaan työntekijöitä hyvistä suorituksista. Rahalliset palkkiot ovat hyvin konkreettinen tapa palkita työntekijää hänen työpanoksestaan ja täten kannustaa työntekijää tekemään yritykselle mahdollisimman hyvää tulosta. (Rantamäki ym. 2006, 16–18.)

4.2.1 Peruspalkka ja tulospalkkio

Palkitsemisen yleisin muoto on rahapalkka. Työntekijät saavat palkkaa korvauksena työhön käytetystä ajasta ja tehdystä työstä. (Kauhanen 2010, 104.) Peruspalkka voi perustua kolmeen erilaiseen palkkaustapaan; aika-, urakka- ja palkkiopalkkaan. Aikapalkka on yleinen palkkaustapa esimerkiksi asiantuntija- ja johtotehtävissä. Urakka- ja palkkiopalkkausta käytetään lähinnä sellaisissa töissä, joissa suorituksien määrää on helppoa mitata, kuten esimerkiksi myyntityössä. (Hakonen & Nylander 2015, 25.) Viimeisen yli sadan vuoden aikana yleisin palkkausmuoto on ollut aikapalkka. Yleensä työntekijöille on maksettu työstä aikaan perustuen tuntipalkkaa siinä missä toimihenkilöille on maksettu kuukausipalkkaa. (Kauhanen 2015, 126.) 1980-luvulta alkaen Suomessa siirryttiin palkkausjärjestelmään, jossa peruspalkan perusteena toimi työtehtävän vaativuus sekä työntekijän suoriutuminen kyseisestä tehtävästä (Moisio ym. 2009, 57).

Työnantaja ja työntekijä voivat keskenään sopia palkan suuruudesta, mutta siihen vaikuttaa alaan kuuluva työehtosopimus sekä työpaikan käytänteet (Moisio ym. 2009, 57). Lähes kaikilla aloilla on käytössä yleissitova työehtosopimus (TES) tai virkaehtosopimus (VES), joka määrittää työstä maksettavan minimipalkan. Työstä maksettavaa palkkaa ei

voi siis laskea tämän asetetun minimipalkan alle. Työstä voi kuitenkin maksaa enemmän kuin mitä työehtosopimuksessa on määritelty. (Kauhanen 2015, 126–127.) Minimipalkkaa parempaa palkkaa tarjottaessa voidaan saada työntekijät sitoutumaan yritykseen sekä motivoitumaan. Keskivertoa korkeammalla palkalla voi olla myös positiivinen vaikutus osaavan henkilöstön hankinnassa ja positiivisen työnantajakuva luonnissa.

Palkkalisiä voi olla esimerkiksi erilaiset taitolisiä, kuten kielitaitolisiä, monitaitolisiä tai perehdyttämislisiä. Palkkalisista on yleensä säädetty erikseen alan työehtosopimuksessa tai niistä on voitu sopia erikseen organisaation sisällä. Palkankorotukset kuuluvat yleisenä osana peruspalkkaan. Palkankorotuksia annetaan yleensä kerran vuodessa ja työehtosopimus määrittää sen suuruuden. Hyvien työntekijöiden palkitsemisessa voi kuitenkin käyttää palkankorotuksia, antamalla heille peruskorotusta suuremman, henkilökohtaisen palkankorotuksen. (Kauhanen 2015, 127–128.)

Tulospalkkauksella tarkoitetaan sitä, että peruspalkan päälle maksetaan tulospalkkiota. Tulospalkkion tarkoituksena on tehdä onnistuminen näkyväksi, tukea organisaation tavoitteiden ja strategian saavuttamista, edistää yhteishenkeä, sekä sitouttaa ja houkuttaa. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.)

Tulospalkkion kerryttäminen alkaa yleensä, kun minimitavoite on saavutettu. Palkkion suuruus kasvaa aina, kun seuraava tavoitetaso on saavutettu. Palkkio voi kasvaa joko lineaarisesti tai tasoittain aina maksimitasoon asti. Tavoitetasojen asettaminen oikein on tärkeää, sillä tavoitteiden tulee olla saavutettavissa, mutta silti haastavia, jotta onnistuminen saadaan näkyväksi. (Hakonen ym. 2014.)

4.2.2 Optiot ja henkilöstörahasot

Vuoden 1980 lopulla ja erityisesti 1990-luvulla Suomeen rantautui kansainvälisesti tunnettu käytäntö optioista. Optiot ovat käytössä nykyään melkein kaikissa pörssiyhtiöissä. Optioiden tarkoitus on mahdollistaa yrityksen tiettyjen palveluksessa olevien tai hallinnossa olevien työntekijöiden oikeus merkitä yhtiön osakkeita ennalta määritellyillä ehdoilla. Optiojärjestelmä alkaa siitä, kun yhtiön yhtiökokous päättää yhtiön osakepääoman korotuksesta. Optiojärjestelyiden yleisimmät ehdot koskevat hintaa, määrää ja ajankoh-
taa. (Kauhanen 2015, 138–139.)

Optiota tarjotaan yleensä hallituksen jäsenille, toimitusjohtajalle, johtoryhmille, ylimmälle johdolle, avainhenkilöille tai koko henkilöstölle. Optiojärjestelmien yhteydessä tulee perustella, miksi juuri kyseiselle tai kyseisille ryhmille tarjotaan optioita. Tutkimusten perusteella optiojärjestelmät toimivat parhaiten yrityksissä, joissa haetaan nopeaa kasvua tai yrityksen liiketoiminta tulee suunnata radikaalisti uudestaan. Optiojärjestelmiä käytetään myös, kun halutaan kasvattaa omistaja-arvoa, yhdistää henkilöstön ja omistajien etuja, sitouttaa nykyistä henkilöstöä ja houkuttaa uusia työntekijöitä tai vaikuttaa yhtiön tulokseen maksajien ollessa välillisesti yhtiön osakkeenomistajia. (Kauhanen 2015, 139–140.)

Optioita tarjoamalla yritys voi siis motivoida henkilöstöään parempaan tulokseen heidän saadessa siitä itsekin jotain rahallista hyötyä osaosakkaina. Osaosakkuuden mahdollisuus houkuttelee myös tietynlaisia menestyksen haluisia osaajia ja näin ollen antaa yritykselle etulyöntiaseman tarjoamalla optioita kilpaileviin yrityksiin nähden. Viime vuosina erilaiset optiojärjestelyt ovat vähentyneet ja niiden tilalle on tullut erilaiset osakepohjaiset kannustin- ja palkitsemisjärjestelmät, joiden avulla pyritään saamaan henkilöstö mukaan yrityksen kehittämiseen omistajuuden kautta (Kauhanen 2015, 140).

Optioiden lisäksi tai sijasta yrityksessä voi olla käytössä henkilöstörahasto. Yritys voi palkita työntekijöitään jakamalla yrityksen tekemästä voitosta osan henkilöstön perustamalle ja ylläpitämälle henkilöstörahastolle (Kauhanen 2015, 137). Henkilöstörahastoja koskeva laki on tullut käyttöön jo vuoden 1990 alussa ja sen tarkoituksena on parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä edistää koko henkilöstöä koskevien palkitsemisjärjestelmien käyttöä (Kauhanen 2010, 116; Henkilöstörahastolaki 2010, 1 luku 1 §). Henkilöstörahastolle voiton jakaminen on hyvä tapa motivoida henkilöstö tekemään parempaa tulosta saamalla siitä itse osan. Rahastoilta ei peritä tulo- tai varallisuusveroa, jolloin jaettu voitto osuus tulee kokonaisuudessaan rahaston käyttöön. Jaettu voitto-osuus on myös sen jakavalle yritykselle täysin vähennyskelpoinen meno verotuksessa ja näin ollen hyödyttää myös työntekijöiden palkitsemisen lisäksi verotuksellisesti yritystä. (Kauhanen 2015, 138.)

Rahaston voi perustaa yritykseen, jossa on vähintään 30 henkilöä palveluksessa tai tällaisen yrityksen yksikölle, jossa on vähintään 10 henkilöä töissä. Jokaisella työntekijällä, joka kuuluu kyseiseen henkilöstörahastoon, on oma rahasto-osuus, jonne saatu voitto-osuus jaetaan säännöissä määrättyllä tavalla kaikkien rahaston jäsenien kesken. Kun

työntekijä on ollut rahaston jäsenenä viiden vuoden ajan, voi hän ruveta nostamaan vuosittain enintään 15 % rahasto-osuudestaan. Työntekijän nostaessa rahastosta rahaa, on 80 %:lta nostetusta määrästä veronalaista tuloa ja loput 20 % ovat verovapaata. Rahastoon jääneet rahat sijoitetaan parhaaksi katsomalla tavalla, jotta rahasto tuottaa lisää rahaa sen jäsenille. Joissakin säännöksissä voi olla määräys, että osa rahaston rahoista tulee sijoittaa siihen yritykseen, mistä voitto-osuudet on saatu. (Hakonen ym. 2014.)

4.2.3 Eläkevakuutus

Suomen laissa on määritelty, että jokaisen 17 vuotta täyttäneen työntekijän palkasta on vähennettävä vuotuisen prosentin mukaisesti työeläkepidätys. Tämä pidätys on siis lakisääteinen palkasta tehtävä vähennys ja sitä tullaan perimään aina eläkeikään saakka ja mahdollisesti senkin jälkeen jokaisesta ansaitusta palkasta. Poikkeuksena on yrittäjänä toimivat henkilöt, jotka kuuluvat yrittäjäeläkkeen piiriin. Yrittäjäeläkekin on lakisääteinen. Vaikka Suomen laissa määritellään yritysten pakolliseksi osaksi eläkevakuutukset, voi yritys yhtenä palkitsemisen keinona tarjota lakisääteisen eläkevakuutuksen lisäksi vapaaehtoista eläkevakuutusta. (Työntekijän eläkelaki 2006 1. luku 1 §; Työntekijän eläkelaki 2006 2. luku 4 §.)

Vapaaehtoiset eläkevakuutukset ovat usein erittäin kalliita yritykselle esimerkiksi suhteutettuna sen saajan vuosiansioihin. Vapaaehtoinen eläkevakuutus palkitsemisen muotona on todettu olevan myös lyhytkestoinen. Se on kuitenkin täysin verovapaa keino palkita työntekijää, joten sen vaikutus kokonaisuudessaan voi olla kattava. (Kauhanen 2010, 109.) Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen ottamista kannattaa siis puntaroida monesta eri näkökulmasta ja sen kokonaisvaikutusta sen aiheuttamiin kustannuksiin.

5 Motivaatio

Motivaatio on yhtenä suurena osana opinnäytetyötämme ja yksi avainsanoistamme. Motivaation tunteminen auttaa ymmärtämään työmotivaatiota. Se toimii myös yhtenä opinnäytetyömme avainsanana. Siksi olemmekin lähteneet tutkimaan asiaa ensiksi motivaation kautta. Näin saamme laajemman kokonaiskuvan ja pystymme helpommin ymmärtämään myös työmotivaatiota ja sen eri käyttäytymismalleja.

Motivaatio on tietynlaisen käyttäytymisen takana oleva erilaisten motiivien yhdistelmä (Rasila & Pitkonen 2010, 11). Motivaatio on jotain, jolla ihmisen saa liikkeelle sekä pyrkimään kohti päämääräänsä (Rasila & Pitkonen 2010, 5). Motivaatio toimii ihmisen toiminnan polttoaineena (Sinokki 2016, 60). Motivoituneena ihminen kannustaa itseään eteenpäin ja toimii aktiivisesti kohti tavoitteitaan (Rasila & Pitkonen 2010, 11). Motivaatio vaikuttaa ihmisen toimintaan ja sen suorittamiin tehtäviin. Motivaatio koostuu ihmisen persoonallisuudesta, sen tunteista ja järkipärisyydestä, sekä sen sosiaalisesta ympäristöstä. (Sinokki 2016, 60.)

Motivaatio on tahtotila. Tahto syntyy ihmisessä itsessään. Koska motivaatio on ihmisestä itsestään kiinni, ei toista ihmistä voi suoraan motivoida. Toista ihmistä voi silti erilaisin keinoin kannustaa motivoitumaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Vaikka motivaatiosta on tehty paljon eri tutkimuksia, on kaikilla tutkimuksilla ollut yhteinen toteamus. Motivaatiotekijöitä on useita erilaisia ja niiden merkitys on jokaiselle erilainen. Eri asiat vaikuttavat eri tavalla eri ihmisten motivoitumiseen. (Rasila & Pitkonen 2010, 12.) Jos ihmisellä ei ole motivaatiota hän jähmettyy paikalleen, eikä etene elämässään. Motivaatioon tarvitaan aina jokin motiivi. Kaiken käyttäytymisen taustalla toimii jokin motiivi, tarkoitus tai päämäärä. Näitä ymmärtämällä on helpompi ymmärtää ihmisten erilaista toimintaa ja käyttäytymistä sekä yrittää vaikuttaa niihin. (Seppänen 2018, 21.)

Motivaation perustana toimii yksilön tarpeet sekä arvot ja motiivit. Yksilön tarve on yleensä sisäinen epätasapainon tila, joka pyritään tasapainottamaan toimimalla sen poistamiseksi. Yksilön yrittämisenhalua ja suoriutumista tehtävästä ohjaa erilaisissa tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja tarpeiden suhteellinen voimakkuus. Frustraatioteorian avulla on kuvattu miten tarpeen tyydyttäminen johtaa kyseisen tarpeen vähenemiseen, kun taas turhautuminen eli frustraatio tarpeen merkityksen kasvuun. Yksilön arvot kuvastavat toiminnalla tavoiteltuja päämääriä kytkien elämänkentän konkreettisesti suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Arvojen ja tavoitteiden välillä voidaan huomata selkeä vuorovaikutus. Tavoitteet kuvastavat arvoja ja kun tavoitteet muuttuvat, kohdistuu muutos myös arvoihin. (Ruohotie 1998, 51–53.)

Motivaatio tulee latinankielisestä kantasana *moveo*, joka viittaa liikkumiseen ja liikkeeseen. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Myöhemmin käsitettä motivaatio on kuitenkin laajennettu ja nykyään se kuvaakin liikkumisen ja liikkeen lisäksi järjestelmää, joka ohjaa ja virittää käyttäytymistä. Motivaation kantasana toimii *motiivi*, johon on usein viitattu puhuttaessa tarpeista, haluista, sisäisistä yllykkeistä ja vieteistä. Motiivit saavat yksilön

virittymään ja ylläpitämään yleistä käyttäytymisen suuntaa kohti haluttua lopputulosta. Motivaatio onkin motiivien aikaansaama tila. (Ruohotie 1998, 36–37.)

Motivaatio ei ole ominaisuus eikä luonteenpiirre, mikä kehittyy ihmiselle jo varhaislapsuudessa. Motivaatio on tietyn, ehkä hieman mutkikkaankin prosessin tulos. Motivaatio-prosessiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi vaikuttimen voimakkuus, usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin, psykologinen aikaperspektiivi sekä tunneäly. Näiden kaikkien neljän vaikuttavan tekijän kokonaisuus ratkaisee, onnistutaanko vai epäonnistutaanko kyseisessä asiassa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12–14.) Motivaatio ei ole staattinen tila, vaan se muuttuu kaiken aikaa niin sisäisten kokemusten kuin ulkoistenkin palautteiden myötä (Seppänen 2018, 27).

5.1 Yleis- ja tilannemotivaatio

Motivaation kestoa tarkastellessa voidaan motivaatio jakaa kahteen eri muotoon: yleismotivaatioon sekä tilannekohtaiseen motivaatioon. Tilannekohtainen motivaatio liittyy aina johonkin yksittäiseen tilanteeseen ja kestää niin kauan, kunnes tilanne on hoidettu ja siitä syntynyt tarve täytetty. Tilannekohtaiseen motivaatioon vaikuttavatkin kyseisessä hetkessä esiintyvät tarpeet, tunteet ja tavoitteet. Tilannekohtaista motivaatiota voisikin kuvata enemmänkin tunnepuuskana, joka tulee ja menee. (Seppänen 2018, 25–27.)

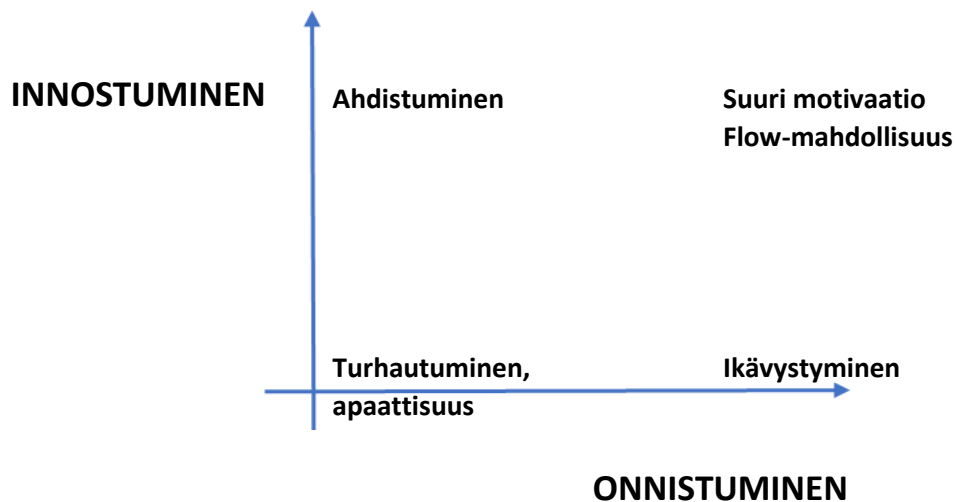
Yleismotivaatio on taas kestoltaan pidempiaikainen. Tilannekohtaiseen motivaatioon verratessa on yleismotivaatio enemmänkin pidempiaikainen mielentila. Kun yleismotivaatio on kunnossa ja hyvä, ei tilannekohtaisella motivaatiolla ole juurikaan väliä. Yleismotivaation osana toimii henkilökohtaisellatasolla toimiva missio ja visio, jotka auttavat ymmärtämään elämään liittyviä suuria kysymyksiä luoden pohjaa kaikelle toiminnalle ja siihen kohdistuvaan motivaatioon. Yleismotivaation sekä tilannekohtaisen motivaation säilyttämiseksi ja lisäämiseksi on tärkeää etsiä ja vahvistaa syviä henkilökohtaisia motiiveja. (Seppänen 2018, 27.)

5.2 Motivaation mittaaminen

Motivaatio ja innostus ovat kovin samanlaisia ja ne voikin helposti sekoittaa toisiinsa. Motivaation ja innostumisen ero onkin siinä, että motivaatiolla on aina selkeä suunta joltakin kohti. Innostuksella taas ei ole mitään selkeää kohdetta, vaan se on enemmänkin

laajasti virittäytynyt energinen tila, joka on nähtävissä ja aistittavissa. Innostus toimii hyvänä aisaparina motivaatiolle. Se mikä saa meidät yleensä innostumaan, johtaa myöhemmin motivaatioon. (Seppänen 2018, 22.) Innostumisella on kuitenkin oma osansa motivaatiossa ja varsinkin sitä mitattaessa.

Motivaatio on helposti mitattavissa yksikertaisella laskukaavalla: motivaatio on innostuminen kertaa onnistuminen. Innostumisella tarkoitetaan kaikkea sitä, joka saa ihmisen innostumaan tekemään juuri sitä työtä ja onnistuminen taas mahdollisuutta onnistua sen tehtävän tekemisessä. Työelämässä innostumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi työstä saatava rahallinen palkkio, itse työn merkitys, uuden oppimisen into tai halu tehdä yhteistyötä muiden ihmisten kanssa. Työelämän kannalta onnistuminen edellyttää realistisia tavoitteita, riittäviä resursseja, tarpeeksi aikaa sekä tehtävän suorittamisen kannalta vaadittavaa riittävää osaamista. Näistä voimme päätellä, että motivaatio on selkeä kertolasku. Jos jompikumpi kertolaskun osista on nolla, ei motivaatiota synny. (Rasila & Pitkonen 2010, 20–21.)



Kuvio 3. Motivaatiota kuvaava asteikko motivaatioon vaikuttavien tekijöiden suhteesta toisiinsa (Rasila & Pitkonen 2010, 21).

Yllä olevassa kuviossa 3 on esitetty havainnollistettuna innostumisen ja onnistumisen vaikutus motivaatioon. Kuten kuvasta voidaan havaita, jos jokin työ on erittäin mielenkiintoista ja innostavaa, mutta siinä onnistumisen mahdollisuus on nolla, on sitä tekevien

työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan myös nolla. Jos haasteet ovat liian suuria, motivoitumisen sijaan ihminen usein ahdistuu. Motivaation sijasta ikävystymistä syntyy, kun haaste on liian vaatimaton sen tekijän kykyihin nähden. (Rasila & Pitkonen 2010, 20–21.)

5.3 Motivaatioteoriat

Motivaatio on yksi keskeinen käsite palkitsemisessa. Palkitsemisen vaikutusta tarkastellessa on tarpeen ymmärtää erilaisia motivaatioteorioita. Motivaatiota on tutkittu paljon ja näiden tutkimusten pohjalta on syntynyt useita erilaisia motivaatioteorioita. Ensimmäisiä motivaatioon liittyviä teorioita on alettu tutkimaan jo 1900-luvun alussa. Yleisimmät motivaatioteoriat ovat pääasiassa teollisuustyön piireistä, mutta myöhemmin niitä on voitu hyödyntää myös muilla toimialoilla. (Kauhanen 2010, 82.) Erään teorian mukaan, ihmisen toiminta perustuu kahteen motiiviin: rakkaus ja pelko. Näiden kahden motiivin pohjalta voidaan johtaa kaikki muutkin motiivit. (Rasila & Pitkonen 2010, 14.) Olemme sisällyttäneet osan näistä teorioista opinnäytetyömme osaksi, sillä ne ovat isossa asemassa motivaatiota tutkittaessa ja tarkastellessa.

Motivaatioteoriat jaetaan kahteen eri pääryhmään, sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioihin luetaan Taylorin tieteellinen liikkeenjohto sekä Maslowin, Herzbergin ja Alderferin ihmissuhdekoulukuntiin. Toisena pääryhmänä on prosessiteoriat, joihin kuuluu muun muassa McClellandin tarveteoria, Lewin, Vroomin, Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoriat, Festingerin, Homansin ja Adamsin sosiaalisten vertailujen teoriat sekä oikeudenmukaisuusteoriat, Locken päämääräteoria sekä Decin sisäisen motivaation teoriat. (Kauhanen 2010, 83–84.)

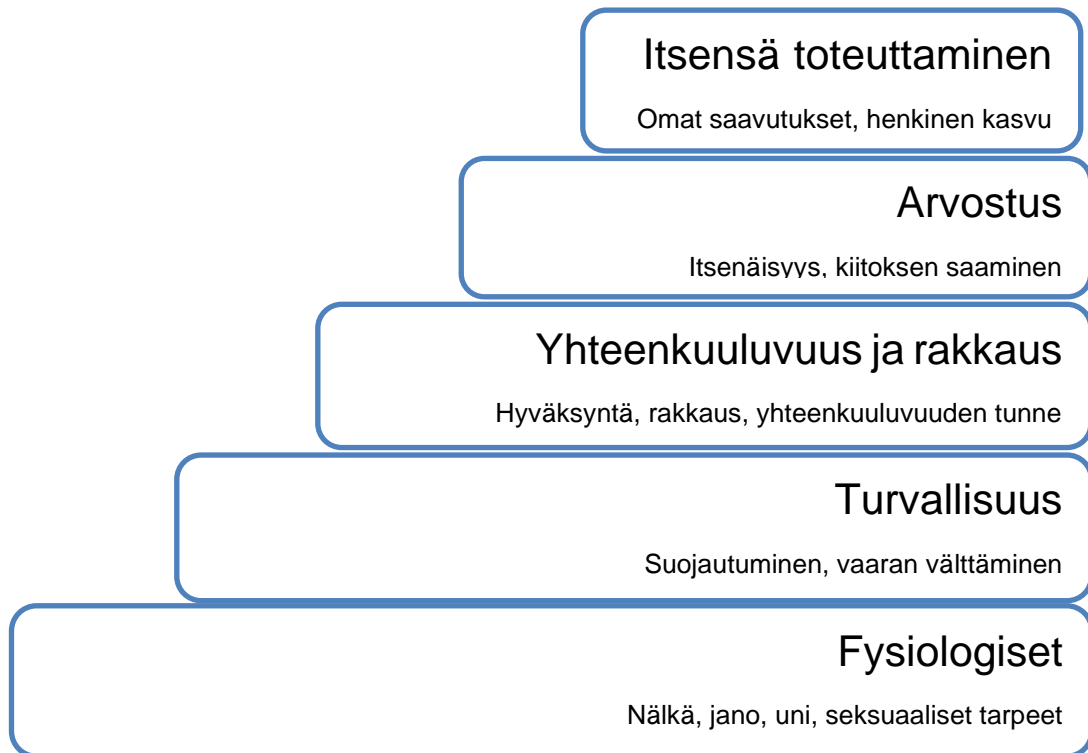
Näistä kahdesta teoriaryhmästä varhaisimmat motivaatioteoriat käsittelevät motivaatiota liikkeelle laittavana voimana, joka perustuu tarpeisiin ja sisäisiin vietteihin. Sigmund Freudin mukaan tällaisia viettejä ja tarpeita ovat aggressio ja seksuaalisuus. Hänen mukaansa nämä kaksi olivat perustarpeita, jotka johtavat toimintaamme. Myöhemmin Clark Hull esitti tarpeita olevan neljä: nälkä, jano, seksuaalisuus ja kivun välttäminen. Näiden kahden teorian mukaan perustarpeet ovat synnynnäisiä ja muuttumattomia. (Sinokki 2016, 72.)

Toiset tutkijat olivat kuitenkin sitä mieltä, että ihmisen perustarpeet ovat psykologisia ja opittuja. Kun teorit kehittyivät, syntyi behavioristinen näkemys motivaatiosta. Behavioristisiin teorioihin kuuluu esimerkiksi klassisen ehdollistuminen, josta erityisen tunnetuksi on noussut Ivan Pavlovin koirakokeet. Behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatiotutkimusten suunta kehittyi kohti humanistista psykologiaa, kuten esimerkiksi Abraham Maslowin tarvehierarkia. (Sinokki 2016, 72.)

Olemme valinneet opinnäytetyöhömmme neljä erilaista motivaatioteoriaa, joihin perehdymme tarkemmin. Nämä neljä motivaatioteoriaa ovat erityisen tärkeitä ja olennaisia tämän opinnäytetyön ymmärtämisen kannalta. Nämä motivaatioteoriat auttavat meitä ymmärtämään motivaatiota ja sitä, miten se syntyy ja miten se vaikuttaa ihmisen toimintaan sekä ihmisen työskentelyyn. Lopuksi vertailemme näitä neljää eri teoriaa ja valitsemme vertailun perusteella yhden, jota tulemme hyödyntämään tutkimuskyselyn tulosten analysoinnissa.

5.3.1 Maslowin tarvehierarkiateoria

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihminen pyrkii tyydyttämään ensin perustarpeensa, jonka jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeammille tarpeilleen. Maslowin mukaan ihmisen tarpeet jaetaan viiteen eri tasoon. Ensimmäisiä ihmisen tarpeita ovat fysiologiset tarpeet, joiden täyttymisen jälkeen ihminen pyrkii täyttämään turvallisuuteen liittyvät tarpeensa. Sen täytyttyä ihminen pyrkii täyttämään yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Kaikki edelliset tarpeet täytettyään ihminen alkaa hakea muiden ihmisten arvostusta, joka on tarvehierarkian toiseksi ylin tarve. Kaikista korkeimpana tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarpeet. (Sinokki 2016, 73.)



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkiateoria (muokattu, Rasila ja Pitkonen 2010, 36).

Kuten kuvio 4 näkee, Maslowin mukaan fysiologisiin tarpeisiin eli ihmisen perustarpeisiin kuuluu esimerkiksi ruuan ja veden saanti, uni, suoja, vaatetus ja seksuaaliset tarpeet. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu varmuus, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Kolmannen tason eli yhteenkuuluvuuden ja rakkauksen tarpeisiin kuuluu hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia osana ryhmää. Toiseksi ylimpään tsoon eli arvostuksen tarpeisiin Maslowin mukaan kuuluvat itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema ja muilta saatu kunnioitus ja arvostus. Korkeimpaan tarvehierarkian tsoon eli itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluu omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus sekä tiedon määrän lisääntyminen. (Maslow 1945, teoksessa Sinokki 2016, 73.)

Maslowin mukaan motivaatio ja luovuus sekä kyky keksiä tai löytää uutta syntyy vasta hierarkian ylimmällä tasolla vasta kun kaikki ihmisen perustarpeet on tyydytetty. Elämän perusasiat tulee siis olla kunnossa, ennen kun ihminen pystyy antautumaan luovuudelle. (Sinokki 2016, 74.) Kun tarveteoria tuodaan perustyöpäivän tasolle, voidaan huomata, että ihminen ei motivoitu työstään eikä jaksaa innostua asioista, jos perustarpeet eivät ole tyydytettyjä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hektisen työpäivän lomassa ei

ole kerinyt syödä lounasta, toimiston ilmasto on huono tai pitkien palaverien takia ei ole kerinyt pitää tarpeeksi taukoa työn lomassa. Siksi onkin tärkeää, että työelämässä otetaan huomioon ensisijaisesti työntekijöiden perustarpeiden täyttö myös työpäivänä. Vain sen jälkeen työntekijä voi motivoitua saavuttamaan muita tarpeitaan ja innostumaan työstään. (Rasila & Pitkonen 2010, 36–37.)

Maslowin tarvehierarkiassa alimpien tasojen tarpeisiin liittyvinä tekijöinä yhdistetään usein rahallinen palkitseminen. Henkilön ollessa työelämässä, ovat kyseiset tasot luonnollisesti täytetty, jolloin motivaatio perustuukin enemmän ylempien tasojen tarpeisiin, kuten itsensä kehittämiseen. Silloin isossa merkityksessä on esimerkiksi työn sisältö ja etenemismahdollisuudet. (Moisio ym. 2009, 40.) Maslowin tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista ja vanhimmista motivaatioteorioista ja tämän takia se antaa myös pohjan uudemmille motivaatioteorioille. Maslowin tarvehierarkian käsitteleminen on tarpeellista, sillä se antaa pohjan ihmisen perimäiselle toiminnalle.

5.3.2 David McClellandin tarveteoria

David McClelland on yhdysvaltalainen psykologi, joka on tutkinut motivaatiota ja tarveteoriaa yli 30 vuoden ajan. Tutkimuksen pohjalta hän on kehittänyt tarveteorian, joka perustuu ajatukseen ihmisen tarpeista. Näiden tarpeiden suhteellinen merkitys vaihtelee yksilöiden ja kulttuurien välillä. (Harvard University 2020.)



Kuvio 5. McClellandin tarveteoria (muokattu, Clayton 2012).

Yllä olevassa kuviossa 5 on esitetty McClellandin kehittämä tarveteoria pelkistettynä yksinkertaiseksi kuvioksi. Kuten kuviosta voi nähdä, on McClelland jakanut ihmisen motivaation kolmeen eri tekijään: saavutuksiin, valtaan sekä yhteenkuulumisen tarpeeseen. Nämä kolme eri tekijää vaikuttavat eri tavoin eri ihmisiin. (Rasila & Pitkonen 2010, 12.)

Ensimmäisenä motivoivana tekijänä McClelland listasi saavutukset (the need for achievement). Saavutusten motivoidessa ihmistä, hän kaipaa usein ammatillisia haasteita sekä asettaa itselleen realistisia tavoitteita, joita kohti hän ponnistelee. Saavutuksista motivoitunut ihminen ei lannistu pienistä vastoinkäymisistä ja on valmis ottamaan tarvittaessa riskejä. Palautteen saaminen työstään on tällaiselle ihmiselle tärkeää ja hän toivoo saavansa arvostusta tulostensa perusteella. (Rasila & Pitkonen 2010, 12–13.)

McClelland listaa yhtenä motivaatiotekijänä vallantunteen (the need for power). Ihminen, jota vallantunne motivoi, pyrkii yleensä sellaisiin tehtäviin, joissa hän voi johtaa muita ja joissa hänellä on valtaa. Asema ja muodollinen valta on tärkeitä tällaisille ihmisille. Vallantunteesta motivoituville ihmisille on tärkeää, että heitä katsotaan ylöspäin ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon. (Rasila & Pitkonen 2010, 13.)

Viimeisimpänä McClelland listasi motivaatiotekijänä yhteenkuulumisen tarpeen (the need for affiliation). Tällaiset ihmiset pelkäävät yksin jäämistä ja haluavat olla pidettyjä. He arvostavat yhteistyötä, yhdessäoloa sekä hyvänhenkistä vuorovaikutusta. Yhteenkuuluvuuden tarpeesta motivoituvat ihmiset ottavat toiset huomioon ja heille on myös tärkeää, että he tulevat myös yhtä lailla huomioon otetuiksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 13.)

McClellandin tarveteoria on helppo implementoida suoraan työelämään, sillä kaikki McClellandin listaamat motivaatioon vaikuttavat tekijät löytyvät työelämästä. Teorian McClellandin tarveteoria osuu parhaiten aineettoman palkitsemiseen. Aineettoman palkitsemisen ollessa yhtenä suurena osana opinnäytetyötämme, olemme päättäneet ottaa tämän teorian osana opinnäytetyötämme.

5.3.3 Vroomin odotusarvoteoria

Odotusarvoteoria on Victor Vroomin julkaisema motivaatioteoria vuodelta 1964. Hänen jälkeensä teoriaa on kehittänyt eteenpäin Porter & Lawler sekä Bandura. Odotusarvo-

teoriaa on käytetty paljon erityisesti yritysten palkkiojärjestelmien suunnittelussa. Odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu ja suoriutuu täten parhaiten työtehtävistään, jos siitä suoriutumisella on välinearvoa, eli suoriutuminen tuottaa hänelle toivotun palkkion tai hyödyn. Odotusarvo, eli palkkion saavuttaminen, ei saa kuitenkaan olla liian helppoa tai liian vaikeaa. Jos työntekijä arvostaa työstään saatavaa palkkiota, sisältyy siihen myös yllykearvo. (Sinokki 2016, 110.)

Teorian mukaan motivaation voimakkuus riippuu siitä, kuinka puoleensavetävä palkkio tai hyöty on työntekijälle. Työntekijä motivoituu tekemään korkeatasoisen työsuorituksen, mikäli yrittämisestä seuraa todennäköisesti onnistunut ja hyvä työsuoritus ja sen jälkeen hyvä palkkio. Palkkio voi esimerkiksi olla hyvä rahallinen korvaus tai virkaylennys. (Sinokki 2016, 110.)

Odotusarvoteoria selittää myös, miksi kaikki työntekijät eivät ole motivoituneita omassa työssään ja tekevät sen takia vain vähemmän. Motivoituminen edellyttää omiin kykyihinsä uskomista ja ponnistelu edellyttää sitä, että uskoo pystyvänsä parantamaan omaa työsuoritustaan ja saa siitä itselleen jotain lisäarvoa. Jos palkkio tai saatava hyöty ei ole työntekijälle tarpeeksi puoleensavetävä tai sen saavuttaminen on epärealistista, se ei myöskään motivoi työntekijää tekemään parastaan. Täytyy muistaa myös se, että jokainen arvostaa palkkioita eri tavalla. Toiselle rahallinen palkkio on tärkeä, mutta toiselle arvostus on taloudellista palkkiota tärkeämpää. Vroomin odotusarvoteorian mukaan motivaatio siis syntyy luottamuksesta siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa, tavoitteella on merkitys ja että ponnistelemalla voi saavuttaa palkkion. (Sinokki 2016, 110–111.)

Motivaatioon ja palkitsemisen malleihin perehtymisen ollessa suuressa osassa opinnäytetyötämme on Vroomin odotusarvoteoria oleellinen työtämme varten. Odotusarvoteoria selittää motivaation voimakkuutta palkkioiden ja hyötyjen mielekkyyden kautta. Odotusarvoteoria kohdistuu nimenomaan työmotivaatioon ja sen selittämiseen eri palkitsemisen keinojen kautta.

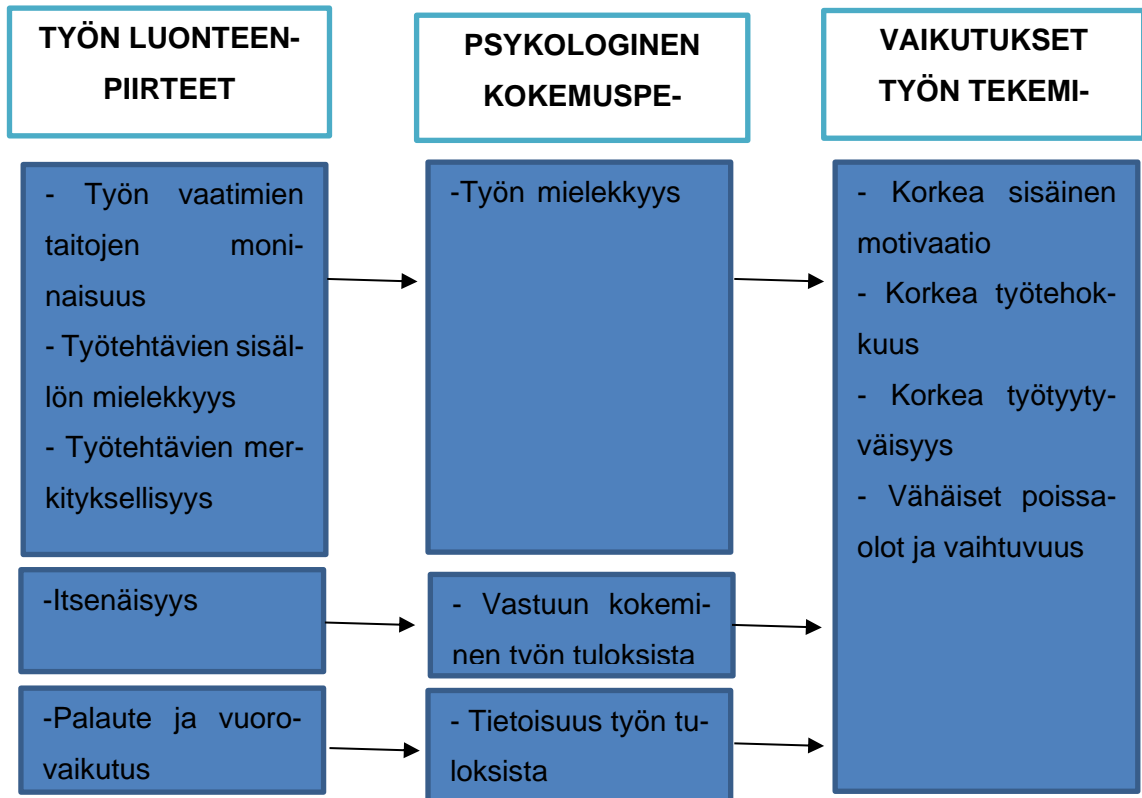
5.3.4 Hackmanin ja Oldhamin teoria

Richard Hackman ja Gerg Oldham julkaisivat vuonna 1980 kehittelemänsä teorian siitä, kuinka työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen (Sinokki 2016, 118).

Tässä mallissa erotellaan viisi eri tekijää, jotka vaikuttavat esimerkiksi työmotivaatioon. Ensimmäinen näistä on työn vaatimien taitojen moninaisuus. Monipuolisia taitoja edellyttävä ja vaativa työ on mielekästä niin kauan, kun työ ei kuitenkaan ole liian monimutkaista. Myös liian yksinkertainen työ syö usein työn mielekkyyttä. (Sinokki 2016, 119.)

Toinen tekijä on itse työtehtävien sisällön mielekkyys. Tällaista työtä on usein työ, joka sisältää työn suunnittelua, toteuttamista, arviointia, tulosten tarkastelemista ja organisoimista. Sisällöllisesti mielekäs työ sisältää yleensä niin luovaa työskentelyä, kuin myös rutiinin omaisia työtehtäviä. Kolmas ominaisuus on työtehtävien merkityksellisyys. Työ on helpompi kokea mielekkääksi, mikäli sillä on merkitystä myös muille ihmisille tai organisaatiolle. (Sinokki 2016, 119.)

Neljäs vaikuttava tekijä tämän mallin mukaan on mahdollisuus itsenäiseen toimintaan. Ihmiselle on tärkeää, että hän pystyy itse suunnittelemaan omat työmenetelmänsä sekä aikataulunsa. Myös omien tavoitteiden asettaminen on tärkeää. Itsenäisyys lisää myös ihmisen vastuunottoa omasta työstään. (Sinokki 2016, 119–120.) Viides ominaisuus on palaute ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. On tärkeää antaa työntekijälle palautetta hänen tekemästään työstä ja siitä suoriutumisesta. Palautteen ei ole pakko olla vain esimieheltä saatua, vaan myös kollegoilta saatu palaute on arvokasta. Mitä enemmän itse työ tuottaa työntekijälle palautetta, sitä motivoituneempi työntekijä yleensä on. (Sinokki 2016, 120.)



Kuvio 6. Hackmanin ja Oldhamin teoreettinen malli (Sinokki 2016, 119).

Kuvio 6 kuvaa Hackmanin ja Oldhamin teoriaa ja kuviosta on helposti luettavissa viiden ominaisuuden vaikutus psykologisen kokemusperustan kautta työn tekemiseen. Esimerkiksi merkitykselliset työtehtävät johtavat siihen, että ihmisen psykologisena kokemusperustana on mielekäs työ. Tämä puolestaan johtaa korkeaan sisäiseen motivaatioon, korkeaan työtehokkuuteen, sekä korkeaan työtyytyväisyyteen. Nämä kaikki johtavat puolestaan siihen, että työpaikalla on vähän poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuus on pientä.

Hackmanin ja Oldhamin teorian mukaan työntekijä kokee työn palkitsevaksi ja motivoivaksi kun hän tietää suorittavansa itselleen merkityksellistä työtä hyvin. Mitä voimakkaammin työntekijä kokee saavansa itselleen vastinetta näistä viidestä tekijästä, sitä todennäköisemmin hän on motivoitunut työhönsä ja täten työskentelee tehokkaammin ja on myös sitoutuneempi työpaikkaansa. Nämä viisi tekijää vaikuttavat olennaisesti työntekijän motivaatioon ja ne lisäävät myös työtyytyväisyyttä. (Sinokki 2016, 120.)

Hackmanin ja Oldhamin teoria selittää hyvin työn ominaisuuksien vaikutuksen ihmisen työmotivaatioon. Tämän teorian kautta on myös helpompi ymmärtää sitä, mikä itse

työssä motivoi ja sen vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Työmotivaation ollessa yksi opin-
näytetyömme avainkäsitteistä, on tämä teoria auttanut meitä ymmärtämään tekijöitä,
jotka vaikuttavat työmotivaation syntyyn.

5.4 Motivaatioteorioiden vertailu

Maslowin tarvehierarkiateoria ja David McClellandin tarveteoria ovat motivaatioteorioita,
jotka selittävät motivaatiota ihmisen tarpeiden kautta. Maslowin tarvehierarkiassa käy-
dään läpi esimerkiksi nälän ja unentarpeen merkitys ihmisen motivaatioon ja McClellan-
din tarveteoriassa taas sitä, miten esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tarve vaikuttaa ihmi-
sen motivaatioon. Maslowin tarvehierarkiateoria on viisiportainen, kun taas McClellandin
tarveteoriassa on vain kolme pääkohtaa. Maslowin tarvehierarkiateoria on siis tasoiltaan
laajempi. Sisällöllisesti nämä kaksi eroavat myös esimerkiksi siten, että Maslowin tarve-
hierarkiateoriassa on paljon myös ihmisen perustarpeita, kuten esimerkiksi nälkä ja
unentarve. McClellandin tarveteoriassa taas keskitytään enemmän ihmisen henkisiin tar-
peisiin ja fyysiset jäävät kokonaan pois. Maslowin tarvehierarkia on tunnettavuutensa ja
ikänsä takia toiminut monien myöhemmin tehtyjen motivaatioteorioiden pohjana.

Vroomin odotusarvoteoria ja Hackmanin ja Oldhamin teoriaa yhdistää se, että ne ovat
molemmat työmotivaatioteorioita. Molemmissa siis tarkastellaan sitä, mikä saa ihmisen
motivoitumaan työhönsä. Vroomin odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu ja
suoriutuu tämän takia parhaiten työtehtävistään, jos niistä suoriutumisen on välinearvoa
eli suoriutuminen tuottaa palkkion tai hyödyn. Hackmanin ja Oldhamin teoriassa taas on
kyse viiden eri tekijän vaikutuksista työmotivaatioon ja työstä suoriutumiseen. Nämä viisi
tekijää sisältävät työntekijän mielekkyyteen ja työtehtävien haastavuuteen liittyviä asioita
eikä lainkaan välinearvoa. Teoriat ovat siis hyvin erilaiset sillä Vroomin teoria keskittyy
aineelliseen palkitsemiseen motivaation synnyttäjänä, kun taas Hackmanin ja Oldhamin
teoria aineettomaan palkitsemiseen motivaation synnyttäjänä.

Näkökulmat ovat näissä teorioissa myös hyvin erilaisia ja sen takia näihin teorioihin tu-
tustuminen puolestaan auttaa motivaation kokonaiskäsitteilyssä. Valitsimme opinnäyte-
työmme tutkimuskyselyn analysoinnin ja työmotivaation tarkemman tarkastelun tueksi
Maslowin tarvehierarkiateorian, sillä se selittää hyvin ihmisen toimintaa työelämän ulko-
puolella, mutta on myös helposti implementoitavissa työelämään.

5.5 Motivaation ylläpitäminen

Motivaatio on ulkoisten ja sisäisten tekijöiden summa ja sen ylläpitämiseksi tarvitaan molempia tekijöitä. Alaisten motivaation ylläpitämistä pidetään yhtenä tärkeimpänä esimiestäitona. Vaikka jokaisen ihmisen motivaatio syntyy hänessä itsessään, voi esimerkiksi kollegat, esimiehet ja yhtiökumppanit tukea toisen motivoitumista. (Rasila & Pitkonen 2010, 44.) Esimiehen toimiessa tärkeimmässä asemassa palkitsemisessa, tulee esimiehen tuntee alaisensa hyvin, jotta hän voi ohjata ja palkita henkilöstöä motivoivimmalla ja parhaimmalla katsomallaan tavalla (Kauhanen 2010, 118).

Motivaatio ja tyytyväisyys ovat kaksi eri asiaa, vaikka ne usein yhdistetäänkin toisiinsa. Motivaatiolla ja tyytyväisyydellä on kuitenkin yhteys toisiinsa. Tyytyväisyys syntyy yleensä palkitsemisesta, kun taas motivaatio on riippuvainen palkitsemista koskevista odotuksista. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavilla palkitsemisen keinoilla on oletettavasti suurempi yhteys suoritukseen ja tyytyväisyyteen kuin mitä ulkoiseen motivaatioon vaikuttavilla palkitsemisen keinoilla. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät motivoivat, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät johtavat tilanteeseen, jossa yksilö ei ole motivoitunut. Ryhmittelyssään Herzbergin motivaatiotekijät vetoavat enemmän tarveteorian ylempiin tarpeisiin, kuten itsensä toteuttamiseen ja täten ne voivatkin voimistua positiivisten kokemusten perusteella. Tästä johtuen esimerkiksi työn sisällöllä, haasteellisuudella, vaihtuvuudella ja mielenkiinnolla voidaan tuottaa tyytyväisyyttä pitkäksi aikaa ja luoda työntekijälle pidempiaikainen motivaation energianlähde. (Ruohotie 1998, 46, 68 & 70.)



Kuvio 7. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välinen yhteys (Ruohotie 1998, 47).

Yllä olevasta kuviosta 7 voidaan nähdä suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välinen yhteys. Tyytyväisyys lisää motivaatiota ja siksi onkin tärkeää, että kaikki tyytyväisyyttä lisäävät palkkiot otettaisiin huomioon, jotta motivaatiota voitaisiin ylläpitää. Tyytyväisyys onkin niin sisäisten kuin ulkoistenkin palkkioiden sekä niitä koskevien odotusten summa.

Motivaatio on ihmisen psyykinen tila, joka säätelee vireyttä, jolla toimintaan ryhdytään. Vireyteen liittyy tunteet, ajatukset ja mielikuvat, joiden avulla voidaan säädellä motivaation voimakkuutta. Motivaatio on siis sisäinen kokonaistila, joka vaihtelee hetkittäin eikä sitä pysty kontrolloida kokoaikaisesti. (Seppänen 2018, 16–17.)



Kuvio 8. Motivaatio sisäisenä kokemuksena (muokattu, Seppänen 2018, 18).

Yllä olevasta kuviosta 8 nähdään motivaatioon liitettäviä asioita, jotka vaikuttavat yleisesti motivaation syntyyn ja ylläpitämiseen. Ajatukset ja mielikuvat ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa, samoin ajatukset ja tunteet. Ajatusten ja mielikuvien avulla yksilö voi vaikuttaa tunteisiin ja myös toisinpäin. Erilaiset tunnetilat vaikuttavat automaattisesti yksilön ajatteluun. Mielikuvien avulla ihmiset voivat luoda heitä itseään innostavia tavoitteita, joiden avulla saadaan motivaatio heräämään kohti tätä tavoitetta. Erilaisilla kehonliikkeillä ja asennon muutoksilla voidaan myös saada vireystila kasvamaan, joka omalta osaltaan

lisää motivaatiota tehtävää asiaa kohtaan. Erilaiset hajut ja maut saattavat tuoda mieleen jotain, jolla yksilölle herää motivaatiota mennä tekemään jotain. Erilaisten ärsykkeiden avulla voidaankin saada motivaatio esiin mielen muistorakenteista. Erilaiset puheet, esimerkiksi kannustuspuheet tai sisäiset puheet, voivat toimia motivaation herättäjinä. Puheiden lisäksi erilaiset auditiiviset ärsykkeet, kuten erilaiset musiikit voivat luoda erilaisia muistoja ja herättää motivaation esimerkiksi yrittämään uudestaan paremman tuloksen toivossa. (Seppänen 2018, 16–17.)

Motivaation ollessa sisäinen kokonaistila, voi yksilö itse vaikuttaa motivaationsa syntyyn ja ylläpitoon edellä mainittujen kokemusten avulla. Ensisijaisestihan yksilö on itse vastuussa kokemuksistaan ja niistä syntyvästä vireystilasta ja motivaatiosta (Seppänen 2018, 19). Myös ulkopuoliset henkilöt, kuten esimies voi henkilön tuntiessaan pyrkiä vaikuttamaan näihin kokemuksiin ja näin luoda ärsykejä, joilla lisätään vireystilaa ja herätetään motivaatiota.

5.6 Työmotivaatio

Motivaation ja kokonaispalkitsemisen lisäksi työmotivaatio toimii keskeisessä asemassa opinnäytetyömme käsitteistöä. Motivaation tutkimisen jälkeen on tärkeää perehtyä myös opinnäytetyön aihetta koskevaan työmotivaatioon tarkemmin ja siihen minkälaisia vaikutuksia sillä on niin työntekijään kuin työyhteisöön. Tutustumme tässä kohdassa työmotivaatioon käsitteenä ja siihen, mistä se koostuu.

Jokaisen yksilön oma työmotivaatio muodostuu niin ulkoisista kuin sisäisistäkin voimista, joiden avulla yksilö saa käynnistettyä itsensä tekemään työhön liittyviä toimintoja. Yksilön ulkoiset ja sisäiset voimat määrittelevät työmotivaation muodon, suunnan, intensiteetin ja keston. (Moisio ym. 2009, 39.) Työntekijöiden motivointia pidetään yhtenä haasteellisimpana asiana johtamisessa. Työmotivaatio ei tarkoita pelkästään tehokasta työntekoa, vaan se voi tarkoittaa myös innolla ja ilolla suhtautumista tehtävään työhön. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Työmotivaation merkitys työn tulokseen on suuri. Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän työskentelyn tehokkuuteen, sekä työn ja tarjotun palvelun laatuun. Tämän lisäksi työmotivaatio vaikuttaa niin työntekijän, kuin koko työyhteisön hyvinvointiin. (Sinokki 2016, 11.) Työtyytyväisyyden ja työmotivaation yhteyttä tarkastellessa voidaan osoittaa, että jos työntekijä on tyytyväinen työhönsä, on hän myös tehokas siinä (Rasila & Pitkonen 2010, 8). Vaikka työntekijää ei voida määräämällä saada motivoitumaan, voidaan työntekijän motivoitumista tukea monin eri tavoin (Sinokki 2016, 11).

Työmotivaatiolla sanotaan olevan muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Työmotivaation muodolla viitataan työntekijän sisäiseen vireystilaan. Sisäistä vireyttä on kuitenkin vaikea mitata. Työmotivaation suunta kertoo työkäyttäytymiseen johtavasta tavoitteen kohteesta, mitä kohti pyritään juuri sillä käyttäytymisellä. Suuntana voi olla esimerkiksi halu kehittyä nykyisessä työtehtävässä tai uralla eteneminen. Työmotivaation kesto voi vaihdella hetkellisestä motivoitumisesta pidemmäksi aikaa. Myös työmotivaation voimakkuus voi vaihdella. Työmotivaation voimakkuuteen vaikuttavat työntekijän sisäiset sekä ulkoiset tekijät. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81.)

5.7 Sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio

Motivaatiota tutkittaessa jaetaan motivaatio usein sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi rahallinen palkkio ja muiden arvostus. Lupaus korkeasta rahallisesta korvauksesta saa usein ihmisen toimimaan, mutta se ei lisää pidemmällä tähtäimellä työn teon iloa ja intoa. Tämän takia pelkästään korkea rahapalkka, hieno titteli tai ylelliset työolosuhteet eivät ole hyviä keinoja motivoida työntekijöitä pitkällä aikajännteellä. Jatkuvan motivoinnin kannalta on tärkeää, ettei edellä mainittuja ulkoisia tekijöitä jätetä pois tai niiden laadun tärkeyttä vähätellä. Yhdysvaltalainen psykologi Frederick Herzberg vertaili motivaatiotekijöitä terveydenalalla ja nimesi tekijät hygieniatekijöiksi ”hygienia ei tee sairasta ihmistä terveeksi, mutta jos hygienia on huono, sairaudet todennäköisesti lisääntyvät.” (Rasila & Pitkonen 2010, 27.) Kuten Herzbergin vertailusta voidaan huomata, että vaikka jokin ulkoinen tekijä ei olisikaan niin suuri, voi sen puuttumattomuus muuttaa koko kokonaisuuden ja heikentää työntekijän työmotivaatiota.

Sisäinen motivaatio on henkilön sisäisistä toiveista sekä kiinnostuksen kohteista koostuva kokonaisuus (Seppänen 2018, 93). Sisäisessä motivaatiossa yleistä on, että syyt käyttäytymiselle ovat sisäisiä. Tarveteoriaan peilattaessa sisäisen motivaation yhteydessä portaikon ylimpään asteeseen, jossa ihminen pyrkii toteuttamaan ja kehittämään itseään. (Ruohotie 1998, 38.) Sisäinen motivaatio saa ihmisen motivoitumaan itse työstä ja työn kohteesta. Silloin työn teko saa ihmisessä aikaan mielihyvää, onnistumisen tunnetta sekä iloa. Nämä lisäävät työntekijän työtyytyväisyyttä. Sisäisen motivaation tekijöitä ovat kiinnostava työn sisältö, onnistuminen, vastuu, kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuus sekä haasteet. Sisäinen motivaatio ruokkii siis käytännössä itse itseään. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.)

Ulkoinen motivaatio on sisäiseen motivaatioon verrattuna puolestaan riippuvainen ulkoisista tekijöistä, kuten palkkioista. Ulkoiset motivaatiot asettuvat tarveteoriassa alemmille tasoille täyttäen suurimmassa määrin esimerkiksi turvallisuuden tunnetta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (Ruohotie 1998, 38). Motivaation sytyttää ulkoiset tekijät, kuten saatu palaute ja muiden mielipiteet. Ulkoisessa motivaatiossa muiden tuki on olennaisessa osassa. (Seppänen 2018, 97.) Ulkoisessa motivaatiossa voi olla kyse myös tilanteesta, jossa motivoidutaan tekemään jotain, vain siksi, että joku ihminen tai tilanne sen vaatii. Silloin yksilöä ei kiinnosta kyseinen asia, mutta tekee sen, koska hänen tulee tehdä se. Tällainen ulkoinen motivaatio voi pahimmassa tapauksessa heikentää yksilön sisäistä motivaatiota. (Seppänen 2018, 94.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät juurikaan sisällöllisesti eroa toisistaan. Ne ennemminkin täydentävät toisiaan, sillä ne esiintyvät lähes aina yhtäaikaisesti. Toinen motiiveista kuitenkin hallitsee aina toista enemmän. Ulkoista motivaatiota ruokkivat palkitsemisen keinot ovat yleensä lyhyempi kestoisia ja niitä tarvitaan useammin kuin sisäistä motivaatiota ruokkivia. Siksi sisäistä motivaatiota ruokkivat palkitsemisen keinot ovatkin tehokkaampia, sillä niiden avulla voidaan saavuttaa pitkäaikaisempaa motivaatiota tai niin sanottua pysyvää motivaatiota. (Ruohotie 1998, 38.)

6 Liiketalouden opiskelijoiden kokemukset palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon

Tässä osiossa käymme läpi opinnäytetyömme yhtenä osana olevaa tutkimuskyselyä. Käymme läpi tutkimuksen tavoitteet ja toteutuksen. Käymme myös läpi kyselyn vastauksia. Suurimmassa osassa tulee olemaan itse tutkimuskyselystä saadun aineiston analysointi.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä. Validiteetti mittaa tutkimuksen hyvyttä mitata tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti juuri sitä asiaa, mitä sen on ollutkin tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Se tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistuvia, eivätkä ne ole täysin sattumanvaraisia. Reliabiliteetti arvioi siis tutkimustulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetti on tarkka, jos tutkimus pystytään toistamaan ja saamaan sama lopputulos. (KvantiMOTV 2.)

Tutkimuksen kohderyhmänä toimi Metropolian liiketalouden opiskelijat. Kysely on lähetetty 972:lle liiketaloudenopiskelijaa, jotka toimivat tutkimuksemme perusjoukkona. Olettavasti viestin on avannut n. 600 opiskelijaa ja vastauksia kyselyymme saimme kaiken kaikkiaan 103 kappaletta. Näin ollen vastausprosentti koko perusjoukosta on 10,60 prosenttia, mutta kun ottaa huomioon vain viestin avanneet opiskelijat, voi faktiseksi vastausprosentiksi laskea 17,17 prosenttia. Tutkimuksemme opinnäytetyössämme oli toteutettu kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen kysymykset luotiin viitekehyksen pohjalta ja kyselyn pohjana toimi yksi valitsemistamme kokonaispalkitsemisen malleista. Tutkimuksemme validiteetti on mielestämme hyvä. Kysymyksemme olivat kuitenkin hieman johdattelevia, sillä kyselyssämme ei ollut mahdollista vastata jonkun palkitsemisen keinon vähentävän työmotivaatiota. Se heikentää kokonaisvaliditeettia hiukan, mutta oletuksena on, ettei mikään palkitsemisen keino kuitenkaan vähemmän työmotivaatiota. Tutkimuksemme tulokset ovat suuntaa antavia, eikä tutkimuksen reliabiliteetti ole kaikista tarkoin, sillä vastaukset saattavat muuttua, mikäli perusjoukosta otetaan toiset 103 vastaajaa. Jos kohderyhmämme olisi eri, olisi tulokset myös luultavasti erilaiset. Tutkimustuloksiimme vaikutti myös se, etteivät kaikki vastaajat olleet osanneet kokemattomuuden takia vastata kaikkien palkitsemisen keinojen vaikutukseen työmotivaatioon ja olivat tällöin vastanneet, ettei kyseinen palkitsemisen keino vaikuta työmotivaatioon lainkaan. Tämä on omalta osaltaan vääristänyt saamiamme vastauksia.

6.2 Tutkimuksen toteutus, tavoitteet ja sisältö

Tutkimuskysely on toteutettu sähköisesti E-lomakkeen (liite 1) avulla. Tutkimuskyselyyn annettiin noin kahden viikon vastausaika. Vastausaikana (25.3.-4.4.2021) saimme tutkimuskyselyyn 103 kappaletta vastauksia.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden kokemuksia ja käsityksiä erilaisista palkitsemisen keinoista ja niiden vaikutuksesta työmotivaatioon sitä lisävinä tekijöinä. Tutkimuskysely toteutetaan sähköisesti netissä ja kyselyn vastaajat pysyvät anonyymeinä. Kysely sisältää muutamia vastaajan taustatietoja. Tutkimuskysely on luotu E-lomakkeella ja se on pääosin asteikkokysely, jossa vastaaja vastaa suurimpaan osaan kysymyksistä asteikolla 1–5.

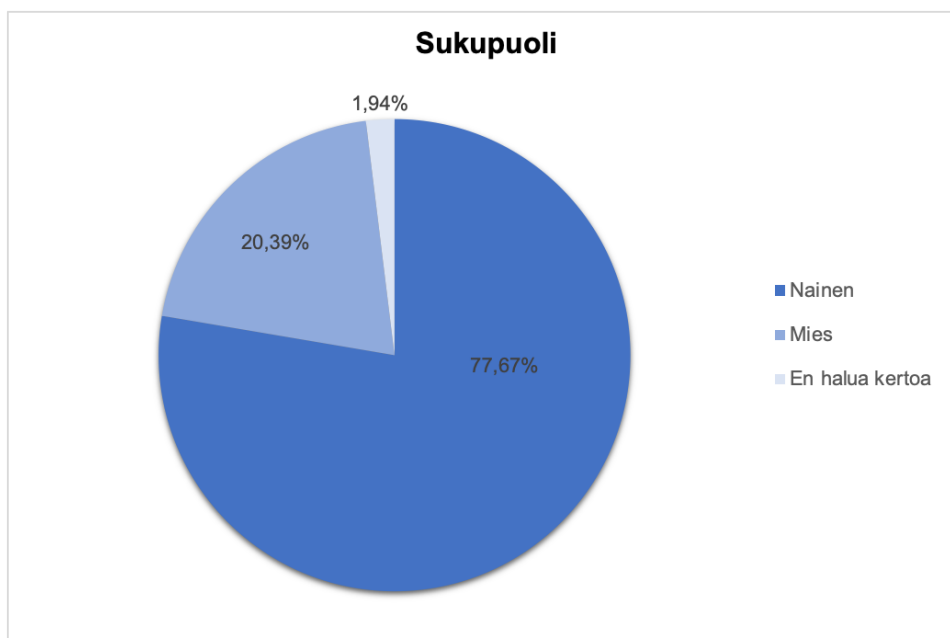
Ennen kyselyn alkua vastaajan on annettava suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja luovutukseen GDPR:n mukaisesti. Kyselyn alussa on vastaajan taustatietoja koskevia

kyysmyksiä. Näitä kysymyksiä ovat sukupuoli, ikä ja työuran pituus. Näiden henkilötietojen kysyminen helpottaa kokonaiskuvan hahmottamista.

Henkilötietojen kyselyn jälkeen tulee monivalintakysymyksiä siitä, mitä palkitsemisen keinoja opiskelijalla on ollut käytössä. Opiskelijalla on mahdollisuus myös lisätä avoimeen kysymykseen jonkin muu palkitsemisen keino, mikäli se ei listalla ole. Tämän jälkeen kyselyssä käydään lyhyesti läpi palkitsemien nelikenttä, jonka jälkeen tulee arvoasteikkokysymyksiä jokaisesta nelikentän osasta ja niihin kuuluvista palkitsemisen keinoista, jotka olemme sisällyttäneet opinnäytetyöhömmme. Jokaisen arvoasteikkokysymyksen jälkeen on avoin kysymys siitä, mitä muuta kyseinen nelikentän osa tuo mieleen. Kyselymme lopussa on vielä yksi avoin kysymys, joka mahdollistaa vastaajan kommentoinnin sekä palautteen annon kyselystä.

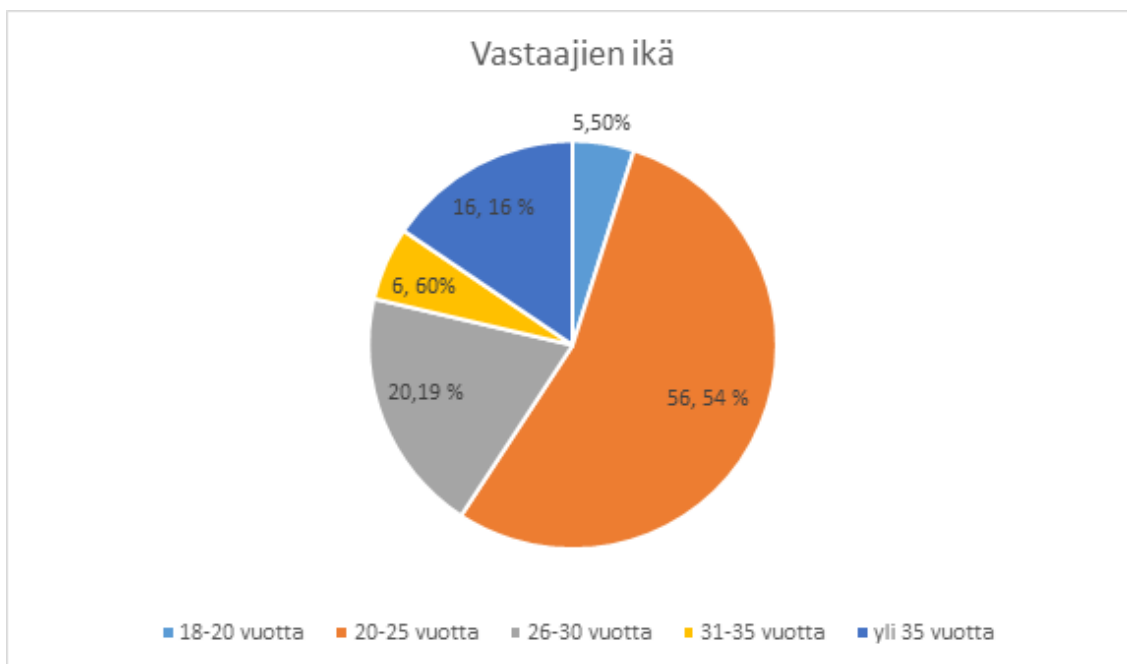
6.3 Tutkimustulosten sisältö

Tässä osiossa käymme läpi kyselystä saadut tulokset. Vastauksia tuli yhteensä 103. Kaikista tuloksista on tehty havainnollistavia kuvioita ja tulokset on esitetty kappalemääränä. Avaamme kuvioita sanallisesti kuvion esittämisen jälkeen. Tuloksien jälkeen seuraavassa pääkappaleessa esitämme tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja päätelmät.



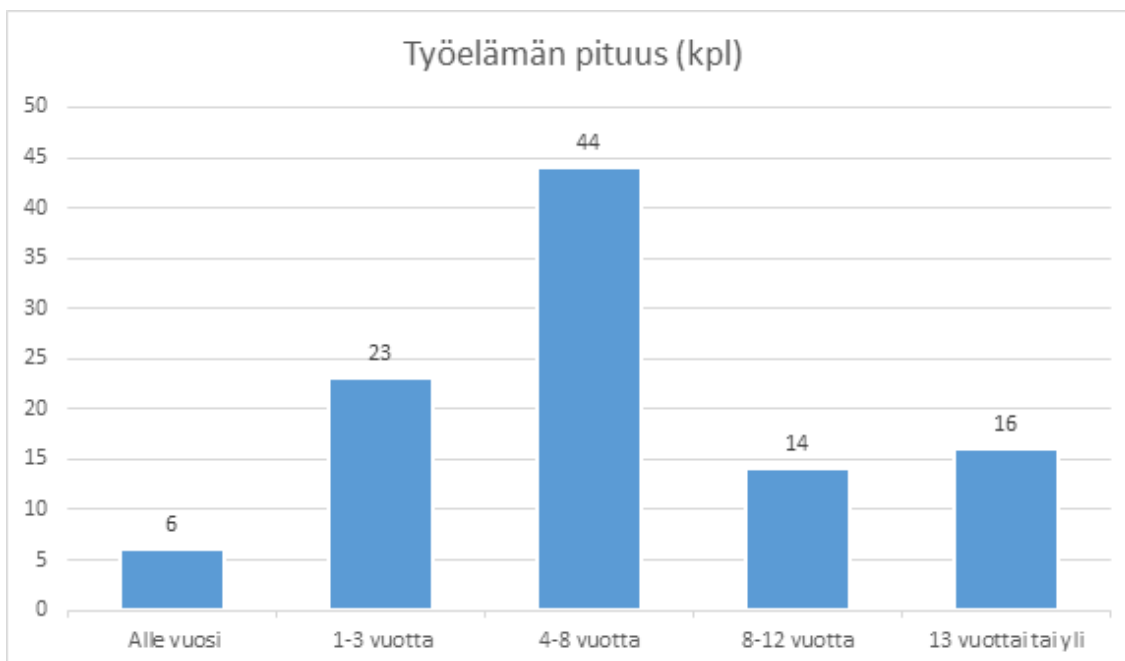
Kuvio 9. Vastaajien sukupuolijakauma.

Vastaajien sukupuoli jakautui yllä olevan kuvion (kuvio 9) mukaisesti. Naisia oli vastaajissa 80, joka vastaa 77,67 prosenttia ja miehiä 21, joka vastaa 20,39 prosenttia. Kaksi (2), eli 1,94 prosenttia vastanneista ei halunnut kertoa mitä sukupuolta edustaa. Sukupuolijakauma vastaa perusjoukon sukupuolijakaumaa, sillä liiketalouden opiskelijoista huomattavasti yli puolet on naisia.



Kuvio 10. Vastaajien ikäjakauma.

Vastaajien ikä jakaantui yllä olevan kuvion (kuvio 10) mukaisesti. Yli puolet (56,54 %) vastaajista oli 20–25 –vuotiaita ja vain 5,5 prosenttia oli 18–20 –vuotiaita. 20,19 prosenttia oli 26–30 –vuotiaita ja 6,60 prosenttia oli 31–35-vuotiaita. Yli 35-vuotiaita oli 16,16 prosenttia.



Kuvio 11. Vastaajien työelämän pituus.

Työelämän, eli työkokemuksen pituuden jakaantuminen näkyy yllä olevasta kuviosta (kuvio 11). Alle vuoden mittainen työelämän pituus oli kuudella vastaajalla. 1–3 vuotta oli työskennellyt 23 vastaajista. Eniten oli 4–8 vuotta työskennelleitä ja heitä oli 44 kappaletta. 8–12 vuotta työskennelleitä oli 14 ja 13 vuotta tai yli oli työskennellyt 16 vastaajaa.



Kuvio 12. Vastaajien käytössä olevat tai olleet aineelliset palkitsemisen eri keinot (kpl).

Kuten yllä olevasta kuviosta 12 huomataan, aineellisen palkitsemisen keinoista eniten vastaajien käytössä on selvästi olleet erilaiset henkilöstötapahtumat, etätyömahdollisuus, kulttuurietu, liikuntaetu, lounasetu, tulos palkkio ja provisiot. Liikuntaetu oli vastaajien käytössä eniten, 65 henkilöä vastasi sen olevan tai olleen heidän käytössään. Vähiten käytössä olivat asuntoetu, autoetu, optiot ja vapaaehtoinen eläkevakuutus. Yhdeksän vastaajaa vastasi, ettei mikään näistä keinoista ole tai ole olleet heidän käytössään. Kaikista vähiten vastaajilla oli käytössään vapaaehtoinen eläkevakuutus, vain kolmella vastaajista.

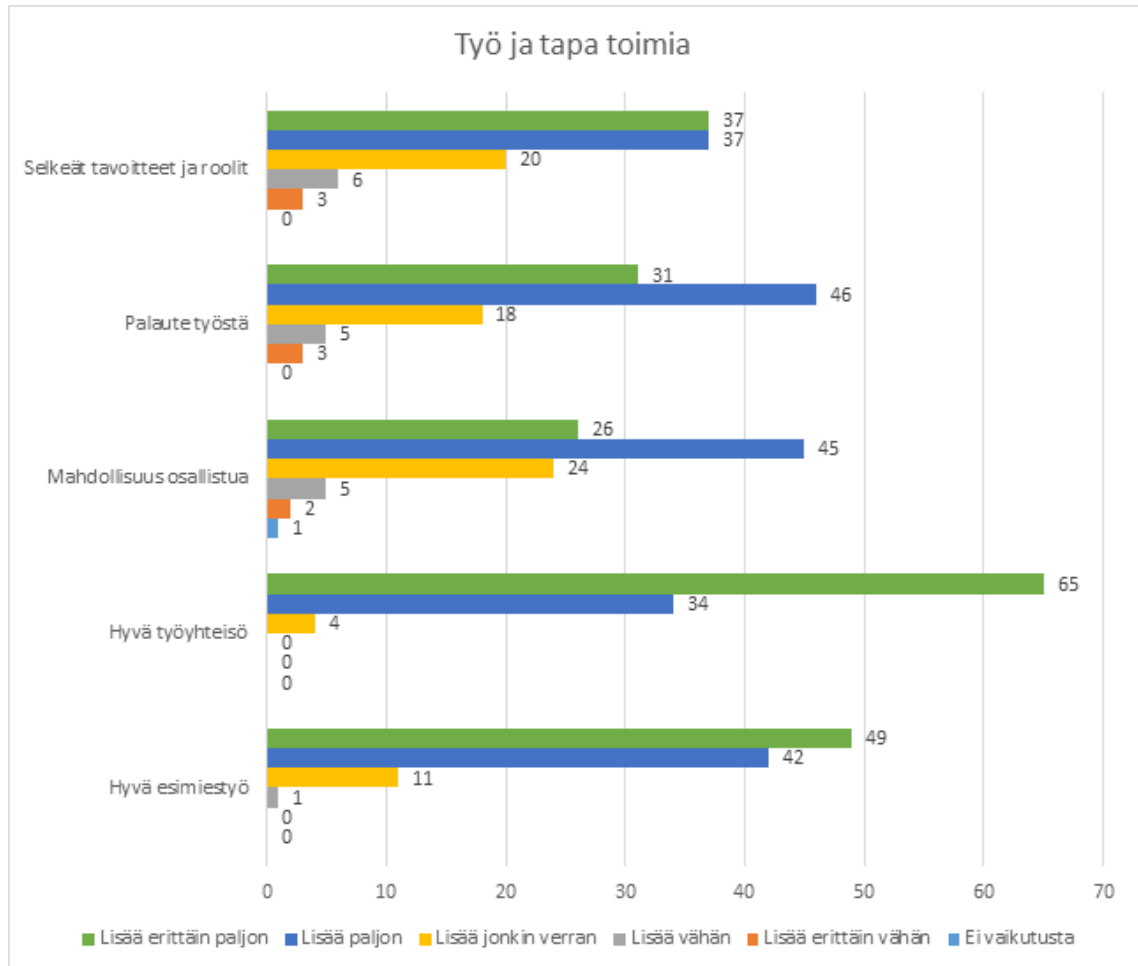
Kahdeksan vastaajaa vastasi, että heillä on ollut käytössään jokin muu aineellisen palkitsemisen keino. Näitä muita palkitsemisen keinoja olivat kertapalkitseminen, työnantajan tarjoamat kahvit ja hedelmät, satunnaiset erikoispalkinnot ja äänestykset (esim. kivoin työntekijä -äänestys), lisäalet, hierontaetu, henkilökohtaiset lisät ja vapaa-ajan tapaturmavakuutukset.



Kuvio 13. Vastaajien käytössä olevat tai olleet aineettomat palkitsemisen eri keinot (kpl).

Yllä olevasta kuviosta 13 näkee, että aineettomia palkitsemisen keinoja on ollut usealla paljon käytössä. Eniten on ollut käytössä hyvä työyhteisö (75), toiseksi eniten kehityskeskustelut (71) ja kolmanneksi eniten hyvä esimiestyö sekä palautteen saanti, jotka

ovat tai ovat olleet 63 vastaajan käytössä. Vähiten vastaajilla on ollut käytössään tunnustukset (8). Kolmella ei ole ollut mitään edellisistä aineettoman palkitsemisen keinoista käytössään.



Kuvio 14. Nelikentän työ ja tapa toimia osion vastaukset (kpl).

Yllä olevasta kuviosta 14 käy ilmi nelikentän ensimmäisen osion eli työn ja tavan toimia vastaukset. Tämän kyselyn työhön ja tapaan toimia kuuluu selkeät tavoitteet ja roolit, palaute työstä, mahdollisuus osallistua, hyvä työyhteisö ja hyvä esimiestyö. Selvästi eniten työmotivaatiota lisäsi hyvä työyhteisö, koska yli puolet vastaajista vastasi sen lisäävän erittäin paljon työmotivaatiota. Mahdollisuus osallistua koettiin toiseksi eniten paljon motivaatiota lisääväksi, mutta vähiten erittäin paljon motivaatiota lisääväksi. Vastaajista 26:lla se lisäsi erittäin paljon työmotivaatiota, 45:llä se lisäsi paljon motivaatiota, sekä yhden vastaajan mielestä sillä ei ollut vaikutusta lainkaan työmotivaation lisääntymiseen.

Hyvä työyhteisö on näistä palkitsemisen keinoista vastaajien mielestä selkeästi motivoivin. Kuten kuviosta näkee, 65 vastaajista vastasi hyvän työyhteisön lisäävän erittäin paljon työmotivaatiota. 34 vastasi sen lisäävän paljon motivaatiota ja neljä vastasi se lisäävän motivaatiota jonkin verran. Vähiten työmotivaatiota lisäävät vastausvaihtoehdot eivät saaneet yhtään vastausta.

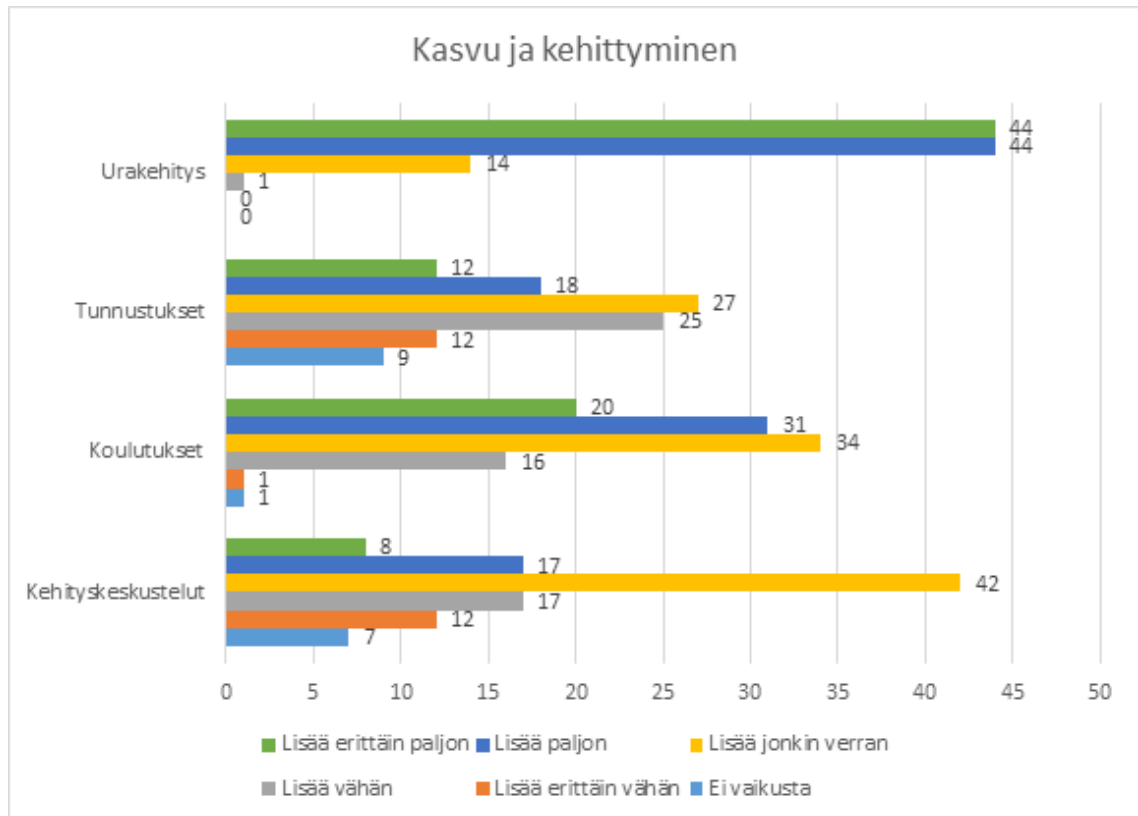
Hyvä esimiestyö koettiin myös erittäin motivoivana. 49 vastaajista koki, että hyvä esimiestyö lisää heidän työmotivaatiotaan erittäin paljon. 42 oli sitä mieltä, että se lisää työmotivaatiota paljon ja 11 sitä mieltä, että se lisää työmotivaatiota jonkin verran. Yksi oli myös vastannut, että hyvä esimiestyö lisää työmotivaatiota vähän.

Selkeät tavoitteet ja roolit sai 37 vastausta molempiin motivaatiota eniten lisääviin kohtiin. 20 vastaajaa vastasi, että selkeät tavoitteet ja roolit lisäävät työmotivaatiota jonkin verran. Kuusi vastasi niiden lisäävän vähän ja kolme vastasi niiden lisäävän erittäin vähän työmotivaatiot.

Palaute työstä sai eniten lisää paljon vastauksia. 46 vastaajaa vastasi palautteen saannin lisäävän paljon työmotivaatiota. 31 vastasi sen lisäävän erittäin paljon ja 18 vastasi sen lisäävän jonkin verran. Viiden mielestä palautteen saanti lisäsi työmotivaatiota vähän ja kolmen mielestä erittäin vähän.

Mahdollisuus osallistua motivoi vastaajia selkeästi kaikista vähiten, kun katsoo kokonaiskuvaa. 45 vastaajaa oli sitä mieltä, että mahdollisuus osallistua lisää heidän työmotivaatiotaan paljon. 26 oli sitä mieltä, että se lisää erittäin paljon työmotivaatiota ja 24 sitä mieltä, että se lisää jonkin verran työmotivaatiota. Kaksi vastasi sen lisäävän erittäin vähän ja yksi oli sitä mieltä, ettei sillä ole ollenkaan mitään vaikutusta työmotivaatioon.

Työ ja tapa toimia –osion jälkeen oli avoin kysymys, jossa pystyi kertoa mitä muuta tästä kohdasta tulee mieleen. Vastaajat painottivat hyvän esimiestyön ja hyvän työyhteisön tärkeyttä ja sitä, kuinka paljon se vaikuttaa työmotivaatioon, vaikkei itse välttämättä olisi edes kohdannut esim. huonoa työyhteisöä. Vastaajat mainitsivat myös, että palautteen saanti työstä voi olla työmotivaatiota lisäävää tai laskevaa, koska sillä miten palautteen antaa, on suuri merkitys. Myös mahdollisuus suunnitella omat työtehtävänsä sekä työaikansa mainittiin työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä.



Kuvio 15. Nelikentän kasvun ja kehittymisen osion vastaukset (kpl).

Yllä olevasta kuviosta 15 käy ilmi palkitsemisen nelikentän toisen osion, kasvun ja kehittymisen vastaukset. Kasvun ja kehittymisen osioon kuuluvat urakehitys, tunnustukset, koulutukset sekä kehityskeskustelut. Kuviosta voidaan selkeästi huomata, että kasvun ja kehityksen osiossa eniten työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona koetaan urakehitys. Toiseksi eniten työmotivaatiota lisäävänä pidettiin koulutuksia. Vähiten työmotivaatiota lisäävinä pidettiin tunnustuksia ja kehityskeskusteluita.

Urakehitys oli kasvun ja kehityksen osion eniten työmotivaatiota lisäävin palkitsemisen keino. Vastaajista 44 oli sitä mieltä, että urakehitys lisää työmotivaatiota erittäin paljon tai paljon. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että urakehitys lisää vain vähän työmotivaatiota. Loput vastaajista (14 vastaajaa) olivat sitä mieltä, että se lisää jonkun verran.

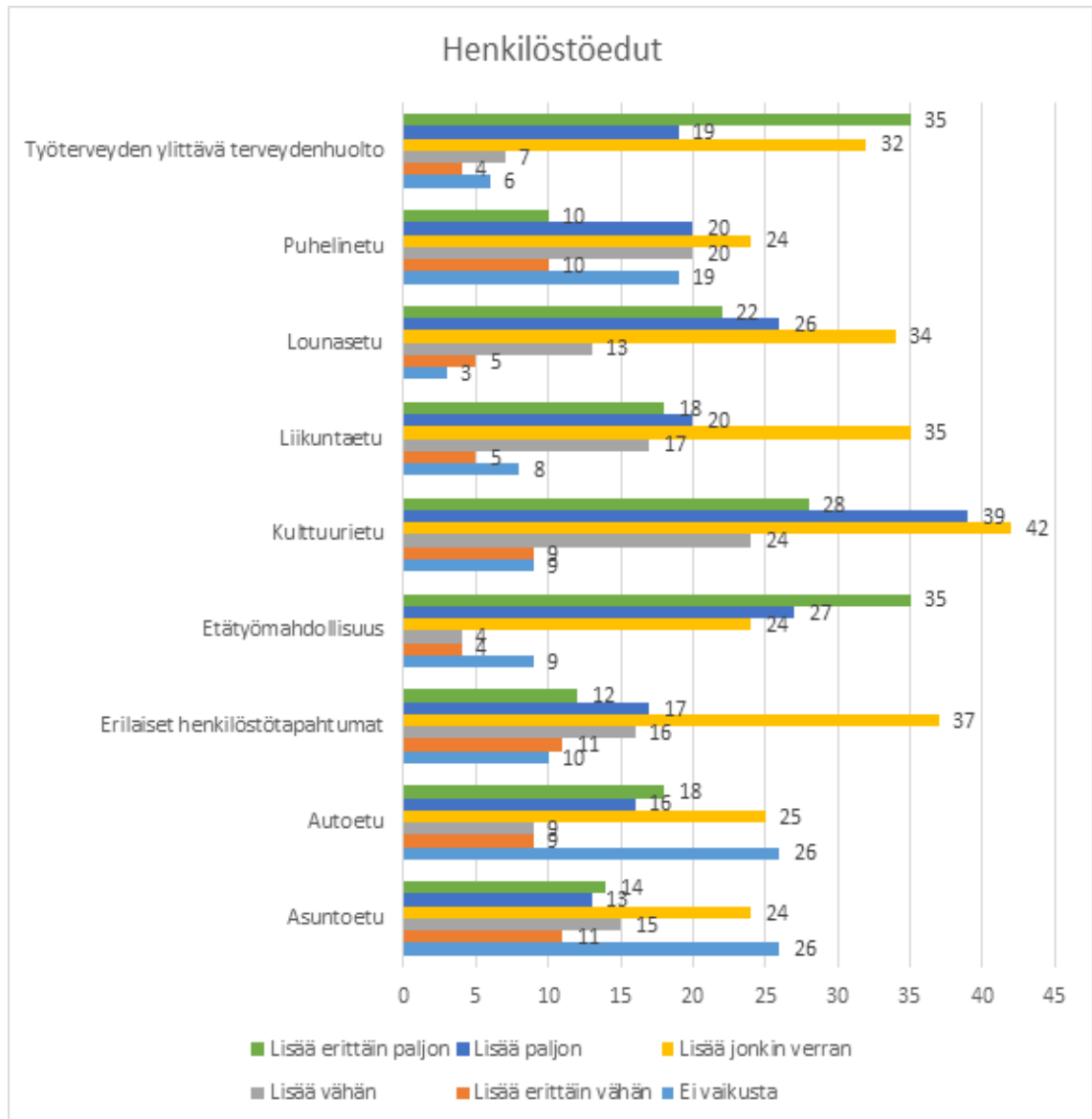
Tunnustukset olivat kasvun ja kehityksen osion vähiten työmotivaatiota lisäävänä koettu palkitsemisen keino. Yhdeksän mielestä tunnustukset eivät vaikuta mitenkään heidän työmotivaatioonsa ja 12 mielestä ne vaikuttavat erittäin vähän. Osa vastaajista kuitenkin koki niiden vaikuttavan erittäin paljon (12 vastaajista) ja osan mielestä paljon (18

vastaajaa). Loput vastaajista kertoi tunnustuksien lisäävän työmotivaatiota jonkun verran (27 vastaajaa) ja 25 mielestä ne lisäävät vain vähän työmotivaatiota.

Koulutuksia pidettiin yhdessä urakehityksen kanssa eniten työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että koulutukset eivät vaikuta hänen motivaatioonsa ja vain yksi oli sitä mieltä, että se lisää erittäin vähän. 20 vastaajan mielestä se vaikuttaa erittäin paljon ja 31 mielestä paljon. Vastaajista valtaosa (34 vastaajaa) oli sitä mieltä, että koulutuksilla on jonkin verran lisäävä vaikutus työmotivaatioonsa. Loput 16 vastaajaa oli sitä mieltä, että koulutukset lisäävät vain vähän työmotivaatiota.

Kehityskeskustelut koettiin kaikista vähiten työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona. Seitsemän vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluilla ei ole mitään vaikutusta työmotivaatioonsa. Vastaajista suurimman osan mielestä (42 vastaajaa) kehityskeskustelut lisäävät jonkun verran työmotivaatiota. 17 mielestä kehityskeskustelut lisäävät työmotivaatiota paljon tai vain vähän. Kahdeksan mielestä kehityskeskustelut lisäävät työmotivaatiota erittäin paljon ja loput 12 vastasivat sen lisäävän erittäin vähän.

Kasvun ja kehittymisen osion lopussa oli myös avoin kysymys. Tähän vastaaja pystyi kertomaan osiosta heränneitä muita ajatuksia. Vastaajat olivat pohtineet esimerkiksi kehityskeskustelujen pitotavan vaikutusta työmotivaation kannalta. Kasvun ja kehittymisen tärkeyttä ja niiden vaikutusta korostettiin useassa kohdassa työmotivaatiota lisäävinä asioina. Yksi vastaajista koki tunnustusten olevan kaikista merkittävien osien keinoista juuri hänelle.



Kuvio 16. Nelikentän henkilöstöetujen osion vastaukset (kpl).

Yllä olevasta kuviosta 16 käy ilmi palkitsemisen nelikentän kolmannen osion, henkilöstöetujen vastaukset. Henkilöstöetuihin kuuluu työterveyden ylittävä terveydenhuolto, puhelinetu, lounasetu, liikuntaetu, kulttuurietu, etätyömahdollisuus, erilaiset henkilöstötapahtumat, autoetu sekä asuntoetu. Henkilöstöeduista eniten työmotivaatiota lisäävinä palkitsemisen keinoina koettiin työterveyden ylittävä terveydenhuolto, etätyömahdollisuus sekä kulttuurietu. Vähiten työmotivaatiota lisäävinä palkitsemisen keinoina vastaajat kokivat asuntoedun, autoedun sekä puhelinedun. Erilaiset henkilöstötapahtumat, lounasetu ja liikuntaetu jakoi kokemuksia kumpaankin suuntaan. Pääasiassa kuitenkin kyseiset palkitsemisen keinot koettiin jonkun verran työmotivaatiota lisäävinä.

Työterveyden ylittävä terveydenhuolto oli yksi eniten työmotivaatiota lisäävänä koettu palkitsemisen keino. Vastaajista 35 oli sitä mieltä, että työterveyden ylittävä terveydenhuolto lisää erittäin paljon työmotivaatiota ja 19 vastaajista oli taas sitä mieltä, että se lisää paljon. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan kokeneet työterveyden ylittävää terveydenhuolto työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona. Kuuden vastaajan mielestä se ei vaikuta heidän työmotivaatioonsa, neljän mielestä se lisää erittäin vähän ja seitsemän koki sen lisäävän vain vähän. Loput vastaajista (32 vastaajaa) koki työterveyden ylittävän terveydenhuollon lisäävän työmotivaatiota jonkin verran.

Puhelinetu koettiin yhtenä vähiten työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona. Vastaajista 19 mielestä se ei vaikuta heidän työmotivaatioonsa ollenkaan ja 10 mielestä se lisää erittäin vähän. Vain 10 vastaajista koki puhelinedun lisäävän työmotivaatiota erittäin paljon. 20 mielestä puhelinetu lisää työmotivaatiota paljon ja 24 mielestä se lisää jonkun verran.

Lounasetu koettiin pääasiassa jonkun verran työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona. Vastaajista 34 oli sitä mieltä, että lounasetu lisää jonkun verran heidän työmotivaatiotaan. Vain kolme vastaajista oli sitä mieltä, että lounasetu ei vaikuta yhtään heidän työmotivaatioonsa ja viisi oli sitä mieltä, että se lisää vain erittäin vähän. Joukosta löytyi kuitenkin 22 vastaajaa, jotka kokivat lounasedun lisäävän työmotivaatiota erittäin paljon sekä 26, jotka kokivat sen lisäävän paljon. Loput (13 vastaajaa) olivat sitä mieltä, että lounasetu lisää vain vähän heidän työmotivaatioitansa.

Liikuntaetu oli yhdessä lounasedun kanssa palkitsemisen keino, joka koettiin pääasiassa jonkun verran työmotivaatiota lisäävänä. Vastaajista 35 oli sitä mieltä, että liikuntaetu lisää jonkin verran työmotivaatiota. Vastaajista 18 mielestä liikuntaetu lisää työmotivaatiota erittäin paljon ja 20 mielestä paljon. Loput vastaukset jakautuivat niin, että 13 mielestä liikuntaetu lisää työmotivaatiota vain vähän ja viiden mielestä erittäin vähän. Kahdeksan vastaajista koki, että liikuntaetu ei vaikuta heidän työmotivaatioonsa.

Kulttuurietu koettiin hyvin työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona. Vastaajista 28 oli sitä mieltä, että se lisää työmotivaatiota erittäin paljon ja 39 mielestä se lisää paljon. Vastaajista 42 oli sitä mieltä, että kulttuurietu lisää jonkin verran. Yhdeksän vastaajista kuitenkin koki kulttuuriedun vaikuttavan työmotivaatioon erittäin vähän tai että sillä ei ollut vaikutusta ollenkaan. Loppujen (24 vastaajan) mielestä kulttuurietu lisää heidän työmotivaatioitansa vain vähän.

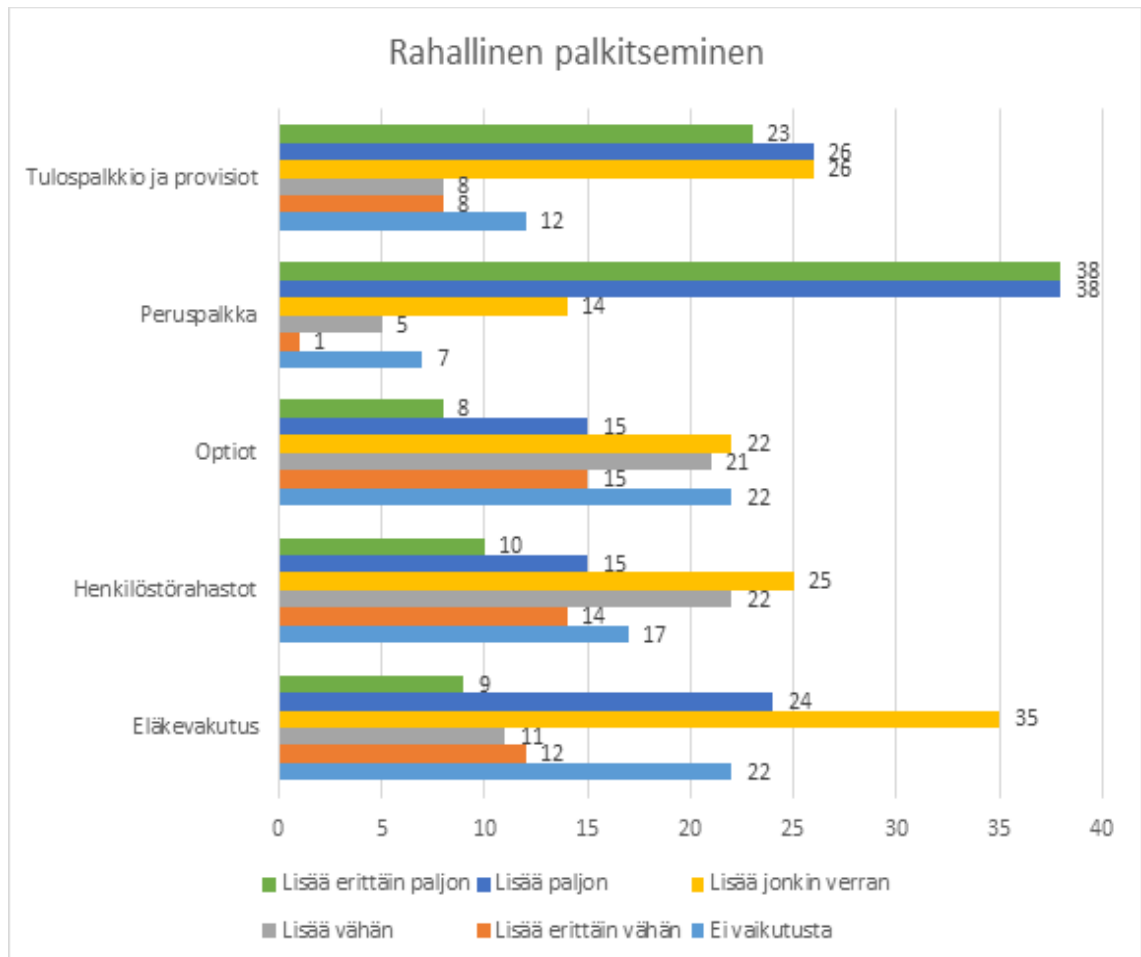
Työterveyden ylittävän terveydenhuollon ja kulttuuriedun lisäksi työmotivaatiota eniten lisäävänä palkitsemisen keinona oli etätyömahdollisuus. Kaikista henkilöstöetu osion palkitsemisen keinoista etätyömahdollisuus koettiin kaikista eniten työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona. Vastaajista yhdeksän mielestä etätyömahdollisuus ei vaikuta heidän työmotivaatioonsa ja neljän mielestä se vaikuttaa joko erittäin vähän tai vain vähän. Loput vastaajista oli sitä mieltä, että etätyömahdollisuus lisää työmotivaatiota erittäin paljon (35 vastaajista), paljon (27 vastaajista) tai jonkin verran (24 vastaajista).

Erilaiset henkilöstötapaukset koettiin eniten jonkin verran työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona. Vastaajista 37 oli sitä mieltä, että erilaiset henkilöstötapaukset lisäävät jonkun verran työmotivaatiota. Loput vastauksista jakautui melko tasaisesti paljon lisäävän tai vähän lisäävän välillä. 12 vastaajista oli sitä mieltä, että erilaiset henkilöstötapaukset lisäävät erittäin paljon työmotivaatiota, kun taas 11 vastaajista koki sen lisäävän erittäin vähän. Vastaajista 17 oli sitä mieltä, että erilaiset henkilöstötapaukset lisäävät työmotivaatiota paljon ja vuorostaan 16 vastaajista oli sitä mieltä, että se lisää vain vähän. 10 vastaajista kuitenkin koki, ettei erilaiset henkilöstötapaukset vaikuta ollenkaan heidän työmotivaatioonsa.

Autoetu ja asuntoetu koettiin kaikista vähiten työmotivaatiota lisäävinä palkitsemisen keinoina henkilöstöetujen osiossa. Kumpaankin kohtaan 26 vastasi, ettei kyseisellä palkitsemisen keinolla ole mitään vaikutusta työmotivaatioon. Vastaajista yhdeksän mielestä autoetu lisäsin erittäin vähän tai vain vähän heidän työmotivaatioonsa siinä missä 18 vastaajista kertoi sen lisäävän erittäin paljon ja 16 mielestä paljon. Loput vastanneista kertoi autoedun lisäävän jonkun verran työmotivaatiota. Asuntoedussa loput vastauksista jakautui niin, että 14 mielestä asuntoetu lisää erittäin paljon työmotivaatiota ja 13 mielestä paljon. Vastaajista 24 oli sitä mieltä, että asuntoetu lisää työmotivaatiota jonkun verran. 11 mielestä asuntoetu lisää erittäin vähän työmotivaatiota ja 1 mielestä se lisää vain vähän.

Henkilöstöetu osion lopussa oli myös avoin kysymys, johon vastaaja sai kertoa, mitä muita mahdollisia ajatuksia henkilöstöedut tuovat hänelle mieleen. Avoimen kysymyksen kohdassa vastaajat pohtivat nuoren iän vaikutusta esimerkiksi työterveyden ylittävän terveydenhuollon arvostuksesta verrattuna siihen, kun sellaista saa vanhempana (olettaen, että silloin kyseisiä palveluita tarvitsee enemmän). Kohdassa pohdittiin myös

paljon nykyisen pandemiatilanteen vaikutusta etätömahdollisuuden suurempaan arvostukseen ja työmotivaation lisääjänä. Moni koki, että tällaisina aikoina se on erittäin suuri motivaatiotekijä ja sitä arvostetaan, silloin ei joudu altistamaan itseään ja läheisiään pandemialle mennekseen töihin. Yhden vastaajan mielestä puhelinetu on enemmänkin itsestäänselvyys kuin palkitsemisen keino, varsinkin jos kyseessä on asiantuntijatyö.



Kuvio 17. Nelikentän rahallisen palkitsemisen osion vastaukset (kpl).

Yllä olevasta kuviosta 17 käy ilmi palkitsemisen nelikentän ja kyselyn viimeisen osion vastaukset. Palkitsemisen nelikentän viimeisessä osiossa käsitellään rahallisen palkitsemisen keinoja, joita olivat peruspalkka, optiot, henkilöstörahasot sekä eläkevakuutus. Kuviosta voidaan huomata, eniten työmotivaatiota lisäävät peruspalkka sekä tulospalkkiot ja provisiot. Vähiten työmotivaatiota lisäsivät optiot, henkilöstörahasot ja eläkevakuutus.

Tulospalkkiot ja provisiot olivat yhdessä peruspalkan kanssa rahallisen palkitsemisen osion eniten työmotivaatiota lisääviä palkitsemisen keinoja. Tulospalkkiot ja provisiot lisäävät työmotivaatiota joko paljon tai jonkin verran 26 vastaajan mielestä. Vastaajista kahdeksan vastasi, että tulospalkkiot ja provisiot lisäävät työmotivaatiota joko vähän tai erittäin vähän. Vastaajista 23 mielestä kyseiset keinot kuitenkin lisäävät työmotivaatiota erittäin paljon siinä missä 12 vastaajista ei kokenut niiden vaikuttavan ollenkaan työmotivaatioonsa.

Peruspalkka oli selkeästi rahallisen palkitsemisen osion eniten työmotivaatiota lisäävin palkitsemisen keino. Vastaajista 38 mielestä peruspalkka lisää työmotivaatiota joko erittäin paljon tai paljon. Kuitenkin seitsemän mielestä rahapalkalla ei ole vaikutusta työmotivaatioon ja yhden mielestä peruspalkka lisää vain erittäin vähän työmotivaatiota. Muiden vastaajien mielestä rahapalkka lisää joko vähän (viiden mielestä) tai jonkin verran (14 mielestä) työmotivaatiota.

Optioiden vaikutus työmotivaatioon vastausten perusteella oli vähäisempää. Vastaajista 22 oli sitä mieltä, ettei optiot vaikuta työmotivaatioon. 21 vastaajista oli sitä mieltä, että optiot lisäävät työmotivaatiota vain vähän ja 15 mielestä se lisää vain erittäin vähän. Vastaajista 25 mielestä optiot lisäävät työmotivaatiota jonkin verran. Kahdeksan vastaajista koki optioiden kuitenkin lisäävän työmotivaatiota erittäin paljon ja 15 mielestä ne lisäävät työmotivaatiota paljon.

Optioiden lisäksi henkilöstörahasot koettiin vähemmän työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona. Vain 10 vastaajista kokee henkilöstörahasojen lisäävän työmotivaatiota erittäin paljon ja 15 mielestä se lisää paljon. 25 vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstörahasot lisäävät jonkun verran työmotivaatiota. Vastaajista 17 kertoi ettei henkilöstörahasot vaikuta heidän työmotivaatioonsa. 22 vastaajan mukaan henkilöstörahasot lisäävät työmotivaatiota vähän ja 14 mielestä erittäin vähän.

Vähiten työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keinona koettiin eläkevakuutus. Vastaajista 22 mielestä eläkevakuutus ei vaikuta heidän työmotivaatioonsa ja 12 mielestä se vaikuttaa vain erittäin vähän. Vastaajista valtaosa (35 vastaajista) oli sitä mieltä, että eläkevakuutus vaikuttaa jonkun verran työmotivaatioon sitä lisäävänä palkitsemisen keinona. Yhdeksän vastaajista kuitenkin koki eläkevakuutuksen lisäävän työmotivaatiota erittäin paljon ja 24 koki sen lisäävän paljon.

Rahallisen palkitsemisen osion lopussa kyselyssä oli myös avoin kysymys, johon vastaaja sai kertoa muita ajatuksia rahallisesta palkitsemisesta. Avoimessa kysymyksessä siihen vastanneet vastaajat pohtivat esimerkiksi kuinka suuressa asemassa raha on heidän työmotivaatiotansa. Muutama vastanneista toi ilmi niiden olevan tärkeä osa. Rahallista palkitsemista pidettiin yhdessä kommentissa tärkeänä motivaatiotekijänä, mutta usein se on kuitenkin kaatunut työnantajan rahan puutteeseen. Rahallisen palkitsemisen kohdalla on myös huomattu eriarvoisuutta. Vain osa organisaation työntekijöistä saattaa saada rahallisen palkitsemisen keinoja käyttöönsä eivätkä kaikki välttämättä saa, vaikka olisikin tehnyt paljon töitä. Tällaisissa tilanteissa tilanne koettiin työmotivaatiota vähentävänä tekijänä.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen vastaukset vastasivat hyvin viitekehystämme. Koska tutkimuksen kohde-ryhmä oli paljon ennalta suunniteltua pienempi, ei sukupuolen ja iän välisiä eroja voida luotettavasti vertailla. Suurin osa kyselyyn vastaajista oli naisia (77,67 %) ja miesten osuus oli lopulta vain 20,39 prosenttia. Tämä jakauma kuvaa melko hyvin sukupuolijakaumaa perusjoukossa. Vastaajista 60 prosenttia kertoi olevansa alle 26-vuotiaita, joka on varmasti osittain vaikuttanut tutkimustuloksiin, sillä oletettavasti nuorilla henkilöillä ei välttämättä ole niin laajaa kokemusta erilaisista palkitsemisen keinoista ja näin ollen niiden koettua vaikutusta työmotivaatioon on vaikea arvioida. Vaikka valtaosa vastaajista olivatkin nuoria, kertoi 44 vastaajista olleensa työelämässä 4–8 vuotta. Työelämässä olo pituuden perusteella voimme olettaa, että tutkimuskyselyn vastaajilla on kokemusta kyselyssä olleista eri palkitsemisen keinoista ja tätä oletusta tukee saamamme vastaukset eri palkitsemisen keinojen käytössä olost. Saimme kuitenkin muutamia vastauksia, joissa kerrottiin, ettei ole ollut aineellisia palkitsemisen keinoja (yhdeksän vastausta) tai aineettomia palkitsemisen (kolme vastausta) keinoja käytössä.

7.1 Työ ja tapa toimia

Palkitsemisen nelikentän ensimmäisessä kohdassa käsiteltiin työtä ja tapaa toimia. Palkitsemisen nelikentän mukaan osioon kuuluvat palkitsemisen keinot koetaan usein palkitseviksi, kun ne toimivat. Tässä osiossa olevat keinot ovat aineettomia palkitsemisen keinoja. Maslowin tarvehierarkiassa palkitsemisen nelikentän ensimmäisen osion keinot vaikuttavat kolmannen portaalan tarpeisiin. Kolmannella portaalla tarpeina on yh-

teenkuuluvuuden tarve ja rakkaus. Silloin ihminen hakee hyväksyntää, ystävyyttä, rakkautta, välittämistä, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä hänelle syntyvä tarve toimia ryhmässä.

Tutkimustulosten perusteella kyseinen nelikentän osio oli koettu eniten työmotivaatiota lisäävänä. Tätä ilmiötä voi selittää esimerkiksi viime vuosina lisääntynyt merkitys työnsisällölle (Pakka & Rätty 2010, 5). Tämän osion keinojen kuuluessa selkeästi Maslowin tarvehierarkian kolmannelle portaalle, voidaan näiden keinojen olettaakin olevan isossa asemassa. Suomalaisessa yhteiskunnassa ainakin kahden ensimmäisen portaan tarpeet täyttyvät pääasiassa valtion tarjoaman sosiaalihuollon avulla ja näin ollen avaa enemmän mahdollisuuksia keskittyä ylemmän tason tarpeisiin (Kela 2019).

Tutkimuksen mukaan eniten työhyvinvointia lisäävänä koettiin hyvä työyhteisö sekä hyvä esimiestyö. Näiden keinojen kautta työntekijä saa täytettyä yhteenkuuluvuuden tunnettaan, välittämistä, hyväksyntää sekä tarvettaan toimia ryhmässä. Myös paljon työmotivaatiota lisäävinä keinoina koetut mahdollisuus osallistua, palaute työstä sekä selkeät tavoitteet ja roolit tukevat näiden tarpeiden täyttymistä. Palautteen saannista vastaajat kokivat niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia työmotivaatioonsa. Vastaajat kokivat tavan antaa palautetta merkittävänä. Kuten viitekehyksessä mainittiin, on palautteen annon tavalla suuri merkitys siihen, koetaanko palautteen saanti palkitsevana.

Tämän tutkimuksen tärkein tutkimustulos oli hyvän esimiestyön ja hyvän työyhteisön tärkeys työmotivaation lisääjänä. Tämän nelikentän palkitsemisen keinot olivat aineettomia. Nämä aineettomat keinot motivoivat vastaajia jopa enemmän kuin aineelliset palkitsemisen keinot. Vastaajat arvostivat selvästi paljon työssä viihtymistä sekä työilmapiiriä ja asettivat ne selvästi arvoasteikollaan rahallista palkitsemista ylemmäs. Viitekehysemme ja tutkimuksemme perusteella työantajien olisikin hyvä panostaa juuri näihin asioihin, jotta työntekijät olisivat motivoituneita ja viihtyisivät työssään.

7.2 Kasvu ja kehittyminen

Palkitsemisen nelikentän toisessa osiossa käsitellään kasvua ja kehittymistä. Nelikentän mukaan näiden keinojen avulla yritetään saada ihminen näkemään tulvaisuutensa ja sitä kautta sitoutumaan yritykseen. Nämä palkitsemisen keinot ovat aineettomia palkitsemi-

sen keinoja. Suurin osa osion palkitsemisen keinoista sijoittuu Maslowin tarvehierarkiassa portaikon ylimmälle asteelle, jossa ihminen pyrkii toteuttamaan itseään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hän tavoittelee omia saavutuksia, henkistä kasvua ja kehittymistä, luovuutta sekä tiedon määrän lisääntymistä. Tunnustukset kuuluvat kuitenkin Maslowin tarvehierarkiassa neljännelle tasolle arvostus, sillä tunnustukset ovat kiitoksen saamista, joka toimii osana arvostuksen tasoa.

Tutkimuksen perusteella ylivoimaisesti eniten työmotivaatiota lisäsi urakehitys. Myös koulutukset koettiin tässä osiossa paljon työmotivaatiota lisäävänä palkitsemisen keino. Urakehitys sekä erilaiset koulutukset mahdollistavat Maslowin tarvehierarkian viimeisen portaalan tarpeiden täyttymistä. Koska kasvun ja kehittymisen osion palkitsemisen keinot kuuluvat Maslowin tarvehierarkiassa selkeästi ylimmille tasoille, ei ole epäselvää, miksi tämä kyseinen osa herätti eniten neutraaleja tunteita. Ylimmille tasoille pääseminen vaatii aiempien tasojen täyttymistä ja koska palkitsemisen kokemus perustuu yksilön ajatteluun ja kokemuksiin, ei kaikki vastaajista välttämättä ole edennyt vielä niin korkealle tarvehierarkiassa (Moisio ym. 2009, 37).

Perusjoukon ollessa Metropolian liiketalouden opiskelijoita ovat urakehitys ja koulutukset paljon motivoivia sillä pääsääntöisesti kolmannen asteen tutkintoihin hakeutuu sellaiset ihmiset, jotka haluavat edetä urallaan sekä kehittää osaamistaan. Vähiten työmotivaatiota lisäävänä koettiin kehityskeskustelut. Tähän syynä voi olla esimerkiksi niiden puuttumattomuus, jolloin niiden merkitystä ei olla koettu ja ne saatetaan kokea turhiksi. Myös rakenteeltaan huonojen kehityskeskusteluiden kokemukset ovat vaikuttaneet vastaajien kokemuksiin.

7.3 Henkilöstöedut

Palkitsemisen nelikentän kolmannessa osiossa käsitellään erilaisia henkilöstöetuja tai henkilöstöeduiksi mielletäviä asioita. Palkitsemisen keinoiltaan tämä osio on kaikista laajin palkitsemisen nelikentän osioista. Palkitsemisen nelikentässä tämän kohdan keinoilla viestitään työntekijän arvostusta ja niiden avulla pyritään auttamaan työn tekoa ja muuta elämään. Tämän kohdan palkitsemisen keinot ovat aineellisia palkitsemisen keinoja. Henkilöstöetuihin kuuluvat palkitsemisen keinot jakautuvat Maslowin tarvehierarkiassa pääasiassa kolmelle alimmalle tasolle. Niihin kuuluvat esimerkiksi fysiologiset tarpeet (kuten nälkä, jano ja uni), turvallisuuden tunne (kuten suojautuminen ja vaaran välttäminen) ja yhteenkuuluvuuden tunne.

Tutkimuksen perusteella tässä osiossa olevista palkitsemisen keinoista eniten työmotivaatiota lisäsi etätömahdollisuus. Myös työterveyden ylittävä terveydenhuolto lisäsi vastaajan mielestä työmotivaatiota paljon. Kyselytutkimuksen toteutuksen ajankohta on todennäköisesti suurelta osin vaikuttanut näiden kahden vastauksiin, sillä korona-aikana näiden tärkeys on noussut uudelleen tasolle. Osa vastaajista kertoikin arvostavansa etätömahdollisuutta nyt koronan aikana enemmän kuin aiemmin.

Selkeästi vähiten työmotivaatiota lisäsivät puhelinetu, autoetu sekä asuntoetu sillä niihin tuli eniten vastauksia, että ne eivät vaikuta työmotivaatioon. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, ettei usealla vastaajista välttämättä ole ollut käytössään asuntoetua tai vastaaja ei omista ajokorttia. Perusjoukkona oli Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat, eli opiskelijat, jotka oletettavasti asuvat pääkaupunkiseudulla, jolloin asunto- tai autoetu ei ole niin olennainen osa elämää eikä niitä koeta siksi työmotivaatiota lisäävinä. Lisäksi liikuntaetu ja lounasetu saivat melko paljon vastauksia ”vaikuttaa jonkin verran”. Kyselyn ajankohta voisi selittää vastauksia sillä suurin osa liikunta ja lounasmahdollisuuksista ovat olleet kiinni koronasta johtuen.

Puhelinedun työmotivaation vähäinen lisäävyys voi johtua esimerkiksi siitä, että nykypäivän teknologisessa maailmassa lähes jokaisella on jo älypuhelin. Henkilöstötapahtumien luominen kaikkia miellyttäväksi voi olla haasteellista ja tämä voidaan huomata vastauksissa, sillä pääasiassa ne on koettu jonkin verran työmotivaatiota lisäävinä. Kulttuurietu koettiin verrattain paljon työmotivaatiota lisäävänä. Uskomme, että ilman pandemiaa, kulttuurietu olisi voitu kokea vieläkin enemmän työmotivaatiota lisääväksi. Vastausajankohtana kaikki kulttuurillinen toiminta olivat kokonaan kielletty. Tämän takia kulttuurietua ei ole lainkaan päässyt vastausajankohtana käyttämään maailmalla vallitsevan tilanteen takia, joka on varmasti vaikuttanut saamiimme vastauksiin.

Maslowin tarvehierarkian mukaisesti alimmalle tasolle sijoittuisivat henkilöstöeduista asuntoetu sekä lounasetu, sillä niiden avulla työntekijä saa täytettyä perustarpeitaan, kuten nälän ja janon tunteen sekä saa katon pänsä päälle. Toiselle portaalle sijoittuisi työterveyden ylittävä terveydenhuolto sekä nyt korona-aikana korostunut etätömahdollisuus. Niiden avulla työntekijä saa turvallisuuden tunnetta, kun ei joudu esimerkiksi altistamaan itseään pandemialle ja saa tarvittaessa hoitoa, kun sitä tarvitsee. Kolmannele portaalle sijoittuisi kulttuuri- ja liikuntaetu sekä erilaiset henkilöstötapahtumat, sillä niiden avulla ihminen voi toimia ryhmässä ja saa itselleen yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Puhelin- ja autoetu ei mielestämme suoraan asetu millekään portaalle, vaan ne on yksilön omien kokemusten perusteella sijoituvia palkitsemisen keinoja.

7.4 Rahallinen palkitseminen

Palkitsemisen nelikentän viimeisessä osiossa käsiteltiin rahallisen palkitsemisen keinoja. Nelikentän mukaan näillä keinoilla pyritään ohjaamaan toimintaa sekä palkitsemaan hyvästä suorituksesta. Kaikki kohdan palkitsemisen keinot ovat aineellisia palkitsemisen keinoja. Maslowin tarvehierarkiassa tämän osion palkitsemisen keinot jakautuvat pääasiassa ensimmäisen portaan tarpeisiin, sillä niillä voidaan mahdollistaa kaikki henkilön perustarpeet. Eläkevakuutus kuuluu kuitenkin enemmän toiselle portaalle, sillä se tuo turvaa tulevaisuuteen, eikä vaikuta sen hetkiseen tilanteeseen mitenkään. Tulospalkkiot ja provisiot voidaan kuitenkin sijoittaa myös osittain tarvehierarkian viimeiselle portaalle, sillä oman tuloksensa parantamisen myötä, voidaan siitä saatu palkkio kokea itseään kehittävänä elementtinä.

Selkeästi eniten tämän osion palkitsemisen keinoista motivoi peruspalkka. Tämä ei ollut mitenkään yllätys, mutta yllätyksenä tuli kuitenkin se, että seitsemän vastaajan mielestä rahapalkka ei vaikuttanut työmotivaatioon mitenkään. Tätä jakautumista voisi selittää vastaajakunta, sillä korkeasti kouluttautuneet saavat jo lähtökohtaisesti niin hyvää palkkaa, ettei palkan suuruus motivoi enää enempää, toisin kuin esimerkiksi alemmin kouluttautuneet, jotka ovat normaalisti matalapalkkaisissa töissä ja täten kokevat palkan suuruuden isommaksi motivaattoriksi. Toiseksi eniten työmotivaatiota lisäävänä koettiin tulospalkkiot ja provisiot. Näiden avulla työntekijä voi vaikuttaa omaan ansiotuloonsa ja kehittää itseään niiden myötä. On siis selvää, miksi nämä ovat selkeästi työmotivaatiota lisääviä.

Vähiten työmotivaatiota lisäsivät optiot, henkilöstörahasot sekä eläkevakuutus. Näiden alhaisen vaikutuksen syynä on todennäköisesti kyselyyn vastanneiden henkilöiden melko alhainen ikä sekä työkokemus. Kaikilla ei välttämättä ole ollut kyseisiä palkitsemisen keinoja käytössä tai ne ovat muuten tuntemattomia eikä niiden positiivista vaikutusta tiedetä. Eläkevakuutuksen kohdalla edun vaikutus on niin kaukana suurimmalla osalla vastaajista, jonka takia sitä ei ehkä koeta vielä niin motivoivaksi.

7.5 Yhteenveto

Kaikkia tutkimustuloksia pystyttiin hyvin sijoittamaan ja perustelemaan Maslowin tarve-teoriaan ja sen perimmäisen tarkoituksen mukaisesti toteamukseen ihmisen tarpeista ja niiden täyttämistä. Aineettoman palkitsemisen viitekehityksessä nostettiin esiin jo viime vuosina lisääntynyt kiinnostus aineettomien palkitsemisen keinoihin ja niiden tärkeyteen työntekijän motivoinnissa ja työtyytyväisyydessä. Tämä sama huomattiin meidänkin tutkimustuloksissamme, sillä eniten työmotivaatiota lisäsivät aineettomat palkitsemisen keinot, kuten hyvä työyhteisö sekä hyvä esimiestyö.

Yhtenä tutkimuskysymyksenämme oli miten paljon aineelliset ja aineettomat palkitsemisen keinot lisäävät työmotivaatiota, ja onko niiden lisäävyyden välillä suuria eroja. Tutkimuksemme perusteella eniten työmotivaatiota lisäävinä keinoina koettiin aineettomat palkitsemisen keinot, jotka sijoittuivat palkitsemisen nelikentässä kahteen ensimmäiseen osioon. Vaikka aineeton palkitseminen olikin suuressa asemassa työmotivaatiota lisäävinä keinoina, oli perinteisellä rahapalkalla ja muilla rahallisilla palkkioilla myös selkeä vaikutus työmotivaation lisääjinä. Aineettoman ja aineellisen palkitsemisen keinojen välinen ero oli tutkimuksessamme melko suuri niin, että aineettomat palkitsemisen keinot koettiin enemmän työmotivaatiota lisäävänä. Tämä johtuu todennäköisesti perusjoukosta sekä heidän kokemuksistaan. Tulos olisi voinut olla erilainen, jos perusjoukkona olisi ollut joku muu.

Rahallisen palkitsemisen vaikutusta on tutkittu paljon. Tutkimuksia on tehty monenlaisia. Osassa on tutkittu rahallisen palkitsemisen vaikutusta organisaation tuloksiin, ja toisissa miten ne vaikuttavat yksilön toimintaan, asenteisiin tai motivaatioon. Kaikkien näiden tutkimusten pohjalta on päädytty tulokseen, jossa voidaan todeta, että palkitsemisella on vaikutuksia niin yksilöllisellä kuin organisaationtasollakin. Yksilötasolla voitiin todeta palkitsemisen vaikuttavan monella eri tavalla yksilön työasenteisiin, työtyytyväisyyteen sekä motivaatioon. Eri palkitsemisen keinojen vaikutus yksilöön perustuukin yksilön ajatteluun ja kokemuksiin kyseisestä palkitsemisesta. (Moisio ym. 2009, 36–38.) Tämä huomattiin myös hyvin erilaisissa vastauksissa meidän tutkimuksessamme. Yhtenä tutkimuskysymyksenämme oli miten paljon peruspalkka lisää työmotivaatiota. Tutkimuksemme perusteella suuri osa vastaajista koki peruspalkan lisäävän työmotivaatiota paljon, mutta myös muutaman mielestä se ei vaikuttanut yhtään työmotivaati-

oon. Rahallisen palkitsemisen vaikutuksen perustuessa yksilön ajatteluun ja kokemuksiin on selkeää, että vastaukset jakautuvat niin, että rahallisia palkitsemisen keinoja koetaan paljon työmotivaatiota lisäävinä sekä niin etteivät ne vaikuta siihen ollenkaan.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenämme oli, miten paljon urapolun tukemisella on työmotivaatiota lisäävää vaikutusta. Urapolun kehitys oli monelle vastaajalle erittäin tärkeää. Koska perusjoukkomme on Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat, on aivan oletettavaa, että uralla eteneminen on vastaajille tärkeää. Suurin osa vastaajista on vasta uransa alussa, eli opiskeluvaiheessa ja oman urapolun kehitys nähdään suuressa osassa omaa tulevaisuutta sekä urapolun kehitys koetaan motivaatiota lisäävänä.

Yksilön motivaatioon ei vaikuta pelkästään erilaiset palkitsemisen keinot, vaan myös se miten palkkioita jaettaessa toimitaan. Keskeisiä vaikuttavia tekijöitä palkitsemisessa yksilölle ovat tieto palkitsemisesta, palkitsemisen merkitys sekä oikeudenmukaisuus kokemuksesta. (Moisio ym. 2009, 42.) Tämä ilmeni myös tutkimustuloksissamme sekä avoimien kysymysten kohdissa, sillä erilaisen kohtelun myötä jaettavat palkkiot aiheuttavat päinvastaisia tuloksia, kun mitä niiden antamisella pyritään saavuttamaan. Tutkimustuloksissa huomattiin myös lopussa olleen avoimen kysymyksen perusteella, että kaikki palkitsemisen keinot eivät olleet kaikille vastaajille tuttuja tai ole ollut heillä käytössä, jolloin sellaisen kohdalla vastattiin, ettei se vaikuta työmotivaatioon. Tutkimustulostemme sekä viitekehysten perusteella pelkkä rahallinen palkitseminen ei enää riitä vaan palkitsemisessa tulee panostaa myös aineettomiin palkitsemisen keinoihin. Aineettomat palkitsemisen keinot ovat usein halpoja keinoja palkita ja ne tukevat yhdessä aineellisten keinojen kanssa työntekijöiden motivaation ylläpitämistä.

7.6 Prosessin kulku

Opinnäytetyöprosessimme alussa laadimme opinnäytetyösuunnitelman. Suunnitelman laatiminen oli helppoa ja nopeaa, sillä olimme sopineet tarkat aikataulut ja toimintatavat keskenämme. Suunnitelmamme oli loppuun asti hiottu ja selkeä. Olimme aikataulutaneet työmme niin, että viitekehys olisi ollut valmis jo vuoden 2020 loppuun mennessä, kun koko prosessi aloitimme lokakuussa 2020. Opinnäytetyötä varten tehtävä tutkimuskysely olisi laitettu marras-joulukuun vaihteessa eteenpäin ja vastausaikaa olisi annettu vuoden loppuun saakka. Vuoden 2021 alussa meidän oli tarkoitus käydä tutkimusky-

selyn vastaukset läpi sekä tehdä niistä analyysseja ja johtopäätöksiä. Lopuksi oli tarkoitus hioa opinnäytetyö vielä valmiiksi. Tämä olisi käytännössä tarkoittanut sitä, että työemme olisi ollut valmis huhtikuun 2021 aikana.

Opinnäytetyön tekeminen ei kuitenkaan vastannut ennalta laadittua suunnitelmaa ja matkaan tuli useita eri muuttujia. Viitekehyksen laatimisessa meni odotettua pidempi aika, eikä se ollutkaan valmis vuoden 2020 lopussa. Ilman lähes valmista viitekehystä emme voineet myöskään laatia tutkimuskyselyä. Alussa olimme asettaneet kohderyhmäksemme töissä käyvät ihmiset. Kohderyhmänä tämä oli kuitenkin liian laaja, jotta tutkimustulokset olisivat olleet luotettavia. Tämän ongelman tajusimme vasta myöhemmin ja jouduimme vaihtamaan koko kohderyhmämme uuteen, jotta saisimme luotettavia tutkimustuloksia. Kohderyhmän vaihdos johti myös kohdallamme aiemmin tehdyn taustatyön luopumiseen. Olimme hankkineet yritysmaailman kontaktiemme avulla erilaisia väyliä tutkimuskyselymme jakamiseksi, jotta kyselyn jakelu olisi mahdollisimman laaja.

Vaikka olimmekin aluksi hieman hukassa kaikkien ilmenneiden vastoinkäymisten kanssa, saimme onneksi hyvää ohjeistusta ja pääsimme työssämme eteenpäin. Lopulta rajasimme kohderyhmämme koskemaan Metropolian liiketalouden opiskelijoita. Tämä päätös oli mielestämme hyvä. Koimme mielekkääksi tutkia, koska kuulumme itsekin kohderyhmään. Saimme lopullisen viitekehyksemme valmiiksi vuoden 2021 alussa ja sen myötä myös tutkimuskyselyä varten laadittavan e-lomakkeen. Vastauksia saimme paljon enemmän kuin odotimme. Tutkimustulokset vastasivat hyvin ennako-odotuksia, vaikka osa tutkimustuloksista yllätti meidät. Tutkimustulokset vastasivat hyvin myös viitekehyksen sisältöä. Yhteenveto osuus ei yllättänyt meitä, vaan olimme hyvinkin tietoisia tuloksesta jo ennen niiden tutkimista. Opinnäytetyön kokonaisuus antoi erittäin hyvin vastaukset työn alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Koko projektia ja sen lopullista kulkua tarkastellessa, oli mielestämme erittäin hyvä ja tärkeää, että jo alustavassa suunnitelmassamme olimme suunnitelleet työn teolle tarpeeksi paljon aikaa. Olimme osanneet varautua myös koronatilanteeseen, sillä aloitimme opinnäytetyön kirjoittamisen silloin, kun korona oli jo ilmennyt. Jos jotain prosessissa tulisi muuttaa, olisi meidän pitänyt tutustua tutkimusmenetelmään vielä enemmän ennen työn aloittamista. Saimme kuitenkin kaiken tehtyä ajallaan ja olemme tyytyväisiä lopputulokseen.

Lähteet

Clayton, Mike 2012. David McClelland's three motivational needs. Management Pocket-books. <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2012/11/20/david-mcclellands-three-motivational-needs/>. Luettu 7.10.2020.

Edenred 2021a. Auta työntekijöitäsi palautumaan: Tarjoa heille lounasetu. <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/lounasetu/>. Luettu 2.4.2021.

Edenred 2021b. Liikuntaetu yhdistää terveyttä. <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/liikunta-ja-kulttuurietu/>. Luettu 2.4.2021.

Edenred 2021c. Mikä on liikunta- ja kulttuuriseteli eli Virikeseteli? <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/liikunta-ja-kulttuurietu/virikeseteli/>. Luettu 2.4.2021.

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

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorka, Anna 2005. Palkitse taitavasti. WSOY. Helsinki.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:II\(\(20\)PALKITSEMISTA-VAT\(\(20\):9\(\(20\)Ty\(\(f6\)suhteen\(\(20\)pysyvyys\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)ajan\(\(20\)j\(\(e4\)rjestelyt\(\(20\):Ty\(\(f6\)ajan\(\(20\)j\(\(e4\)rjestelyt\(\(20\):Et\(\(e4\)ty\(\(f6\)\(\(20\)ja\(\(20\)mobility\(\(f6\)\(\(20\)/piste:b2585](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:II((20)PALKITSEMISTA-VAT((20):9((20)Ty((f6)suhteen((20)pysyvyys((20)ja((20)ty((f6)ajan((20)j((e4)rjestelyt((20):Ty((f6)ajan((20)j((e4)rjestelyt((20):Et((e4)ty((f6)((20)ja((20)mobility((f6)((20)/piste:b2585). Luettu 6.2.2021.

Harvard University, 2020. David McClelland. Human Achievement and Motivation Research. <https://psychology.fas.harvard.edu/people/david-mcclelland>. Luettu 7.10.2020.

Helsingin Seudun Kauppakamari, 2020. Juhani Kauhanen. <https://www.kauppakamari-kauppa.fi/236-juhani-kauhanen>. Luettu 18.3.2021.

Henkilöstörahasolaki

5.11.2010/934.

Finflex.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100934>. Luettu 22.11.2020.

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

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

Kela 2019. Suomen sosiaaliturva. <https://www.kela.fi/suomen-sosiaaliturva>. Päivitetty 17.1.2019. Luettu 18.4.2021.

Koponen, Juha 26.1.2021. Taloustaito. Käyttöetuauto vai vapaa autoetu? <https://www.taloustaito.fi/vapaalla/kayttoetuauto-vai-vapaa-autoetu2/#cfbc5e78>. Luettu 2.4.2021.

KvantiMOTV 2004. Ristiintaulukointi. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>. Päivitetty 5.6.2004. Luettu 31.3.2021

KvantiMOTV 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Päivitetty 2.7.2008. Luettu 18.4.2021

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita. Helsinki.

Moisio, Elina & Lempiälä, Tea & Haukola, Timo 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 47/2009. Edita Publishing Oy.

Niermeyer, Rainer & Seyffert, Manuel 2004. Motivaatio. Oy Raster Ab. Helsinki.

Pakka, Jaana & Rätty, Tarja 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf. Luettu 18.4.2021.

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

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Seppänen, Lauri 2018. Motivaatio – perseelle potkimisen käsikirja. Fitra.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Sitra 30.5.2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykyttoon/>. Luettu 2.4.2021

Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395. Finflex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=eläkelaki>. Luettu 22.11.2020.

Työterveyslaitos 2021. Työhyvinvointi on yhteinen asia. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Luettu 3.4.2021.

Työturvallisuuskeskus 2021. Toimiva työyhteisö. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso#4c553c22. Luettu 3.4.2021.

Verohallinto 25.11.2020. Verohallinnon päätös vuodelta 2021 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteesta. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47380/verohallinnon-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-vuodelta-2021-toimitettavassa-verotuksessa-noudatettavista-luontoisetujen-laskentaperusteista/>. Luettu 2.4.2021.

Verohallinto 17.2.2021. Luontoisedut verotuksessa. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa8/>. Luettu 2.4.2021.

Vilka, Hanna 25.6.2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu 31.3.2021.

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

YTY 2021. Luontoisedut. <https://www.yty.fi/tyosuhteasiat/palkkaus/luontoisedut.html>. Luettu 2.4.2021.

Tutkimuskyselyn kysymykset

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 23.3.2021 17.04 ja päättyy 4.4.2021 23.55

Kokemuksia palkitsemisen keinojen vaikutuksista työmotivaatioon

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Metropolian tradenomiopiskelijoiden kokemuksia siitä, lisäävätkö eri kokonaispalkitsemisen keinot työmotivaatiota. Tämä kysely tehdään osana opinnäytetyön kokonaisuutta joka käsittelee samaa aihetta. Kysely tulee sisältämään aluksi vastaajan perustietoja, jonka jälkeen käsittelemme palkitsemista ja kokemuksia palkitsemisesta osana työmotivaatiota.

Kyselyn viimeinen vastauspäivä on 4.4.

Kaikkia vastauksia jotka sisältävät henkilötietoja tullaan käsittelemään GDPR:n mukaisesti.

Henkilötietojen käsittely, keräystarkoitus sekä säilytys

Kyselystä kerättävät henkilötiedot koskevat vastaajan ikää, sukupuolta sekä työelämässä oloaikaa. Kaikkia näitä tietoja käytetään vain vastausten analysoinnissa opinnäytetyössä eikä niitä tulla hyödyntämään muussa tarkoituksessa. Vastaustiedot säilytetään opinnäytetyön liitteissä.

Tämä kysely sisältää henkilötietoja. Annan suostumukseni tietojeni käsittelyyn ja luovutukseen GDPR:n mukaisesti. *

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua kertoa

Ikä *

- 18-20-vuotias
- 20-25-vuotias
- 26-30-vuotias
- 31-35-vuotias
- yli 35-vuotias

Kuinka kauan olet ollut työelämässä? *

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-8 vuotta
- 8-12 vuotta
- 13 vuotta tai yli

Kokonaispalkitsemisen keinot

Kokonaispalkitsemisen keinot jaetaan usein kahteen eri ryhmään: Aineellisiin palkitsemisen keinoihin ja aineettomiin palkitsemisen keinoihin.

Aineellinen palkitseminen sisältää rahallisen ja taloudellisen palkitsemisen. Aineeton palkitseminen taas on kaikkea sitä palkitsemista, johon ei liity raha, kuten esimerkiksi palautteen saantia ja työnantajan tarjoamia lisäkoulutuksia.

Mitkä aineellisen palkitsemisen keinot ovat/ovat olleet käytössäsi? *

- Asuntoetu
- Autoetu
- Erilaiset henkilöstötapahtumat
- Etätymahdollisuus
- Henkilöstörahasot
- Kulttuurietu
- Liikuntaetu
- Lounasetu
- Optiot
- Puhelinetu
- Tulospalkkio ja provisiot
- Työterveyden ylittävä terveydenhuolto
- Vapaaehtoinen eläkevakuutus
- Ei mitään edellisistä
- Muu

Jos vastasit muu, mikä?

Mitkä aineettoman palkitsemisen keinot ovat/ovat olleet käytössäsi? *

- Hyvä esimiestyö
- Hyvä työyhteisö
- Kehityskeskustelut
- Koulutus
- Mahdollisuus osallistua
- Urakehityksen tukeminen
- Palautteen saanti
- Selkeät tavoitteet ja roolit
- Tunnustukset (esim. arvonimet)
- Ei mitään edellisistä
- Muu

Jos vastasit muu, mikä?

Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä

Palkitsemisen nelikenttä on Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin luoma nelikenttämalli, joka mallintaa palkitsemista ja sen eri ulottuvuuksia. Nelikentän kaksi ensimmäistä kenttää sisältävät aineettomia palkitsemisen keinoja ja kaksi jälkimmäistä kenttää sisältävät aineellisia palkitsemisen keinoja.

Työ ja tapa toimia

Tämän osion palkitsemistavat koetaan palkitseviksi silloin, kun ne toimivat hyvin. Tähän nelikentän osaan kuuluvat ne asiat, joita ihmiset kohtaavat joka päivä työssään. Tämän nelikentän palkitsemisen tavat ovat aineettomia, eli niissä ei ole kyse suorasta rahallisesta palkkiosta.

Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän omaa työmotivaatiotasi?

	Ei vaikutusta	Lisää erittäin vähän	Lisää vähän	Lisää jonkin verran	Lisää paljon	Lisää erittäin paljon
* Hyvä esimiestyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Hyvä työyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mahdollisuus osallistua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Palaute työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Selkeät tavoitteet ja roolit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muuta sinulle tulee mieleen työstä ja tavasta toimia?

Kasvu ja kehittyminen

Tämän osion palkitsemisen tapojen kautta ihminen näkee tulevaisuuden ja sitoutuu. Tämä toinen nelikentän osio kattaa henkilöstön osaamista kehittävät, sekä työurien rakentamista tukevat asiat. Tämänkin nelikentän palkitsemisen tavat ovat aineettomia, eli niissä ei ole kyse suorasta rahallisesta palkkiosta.

Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän omaa työmotivaatiotasi?

	Ei vaikutusta	Lisää erittäin vähän	Lisää vähän	Lisää jonkin verran	Lisää paljon	Lisää erittäin paljon
* Kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tunnustukset (esim. arvonimet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Urakehitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muuta sinulle tulee mieleen kasvusta ja kehittämisestä?

Henkilöstöedut

Tämän osion palkitsemisen keinot viestivät ihmiselle arvostusta ja ne helpottavat ihmisen työn ja muun elämän yhteensovittamista. Nelikentän kolmas osio sisältää esimerkiksi joustavat työajat ja etätömahdollisuuden sekä hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet sekä työolosuhteet. Tämän osion tarkoituksena on sovittaa työntekijän vapaa-aika ja muu elämä työnteon kanssa kätevästi yhteen. Tämän osion palkitsemisen keinot ovat aineellisia, eli niihin liittyy suorasti joko raha tai rahanarvoinen etu.

Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän omaa työmotivaatiotasi?

	Ei vaikutusta	Lisää erittäin vähän	Lisää vähän	Lisää jonkin verran	Lisää paljon	Lisää erittäin paljon
* Asuntoetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Autoetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Erilaiset henkilöstötapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Etätömahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kulttuurietu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Liikuntaetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Lounasetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Puhelinetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työterveyden ylittävä terveydenhuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muuta sinulle tulee mieleen henkilöstöeduista?

Rahallinen palkitseminen

Tämän osion palkitsemisen keinot ohjaavat ihmisen toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä suorituksesta. Neljäs ja viimeinen osa nelikenttää sisältää rahallisen palkitsemisen. Rahallinen palkitseminen on kaikista helpointa mieltää palkitsemiseksi. Tämänkin osion palkitsemisen keinot ovat aineellisia, eli niihin liittyy suorasti joko raha tai rahanarvoinen etu.

Miten koet seuraavien palkitsemisen keinojen lisäävän omaa työmotivaatiotasi?

	Ei vaikutusta	Lisää erittäin vähän	Lisää vähän	Lisää jonkin verran	Lisää paljon	Lisää erittäin paljon
* Eläkevakuutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Henkilöstörahasot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Optiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Peruspalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tulospalkka ja provisiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä muuta sinulle tulee mieleen rahallisesta palkitsemisesta?

Kiitos ajastasi ja vastauksestasi!

Tuleeko sinulle vielä jotain muuta mieleen? Kysymyksiä, kommentteja?

Saatekirje

Hyvä liiketalouden opiskelija,

Olemme tekemässä tradenomiopintoihimme kuuluvaa opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on selvittää Metropolian liiketalouden opiskelijoiden kokemuksia siitä, lisäävätkö eri palkitsemisen keinot työmotivaatiota. Sähköinen kysely on osa tätä tutkimusta ja toivoisimmekin, että auttaisit meitä aineiston keräämisessä vastaamalla tähän kyselyyn.

Vastaaminen kyselyyn tapahtuu anonymisti ja se vie vain muutaman minuutin. Kyselylomakkeen vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tilastollisin menetelmin, eikä tuloksista voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Linkki kyselyyn: <https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/30591/lomake.html>

Vastaathan kyselyyn 4.4.2021 mennessä.

Jos sinulle herää jotain kysyttävää, olethan yhteydessä suoraan rina.aulu@metropolia.fi, autamme mielellämme!

Suuret kiitokset ajastasi!

Keväisin terveisin,

Nattarica ja Rina