



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Ekaterina Tchepigo

# Palkitsemisen vaikutus henkilöstön motivaatioon

TrainTec Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2021

Tekijä Otsikko	Ekaterina Tchepigo Palkitsemisen vaikutus henkilöstön motivaatioon. TrainTec Oy.
Sivumäärä Aika	30 sivua + 5 liitettä huhtikuu 2021
Tutkinto	tradenomi
Tutkinto-ohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat henkilöstön motivaatioon, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin, ja miten tärkeitä ne ovat henkilöstölle. Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää yrityksen palkitsemiskeinoja ja luoda monipuolinen palkitsemisjärjestelmä.</p> <p>Oppinäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin palkitsemiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Teoreettinen viitekehys keskittyi tarkastelemaan henkilöstön palkitsemista ja motivaatiota, ja se perustui näitä käsittelevään kirjallisuuteen. Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Menetelmäksi valikoitu puolistrukturoitu henkilökohtainen haastattelu. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2021, ja kaikki mukaan pyydetyt henkilöt suostuivat siihen. Haastatteluun osallistuivat kaikki toimipaikasta mukaan pyydetyt yhdeksän henkilöä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksista selvisi, etteivät työntekijät ole tyytyväisiä nykyisiin palkitsemiskeinoihin. Selvityksen perusteella voitiin todeta, että palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Aineettomia palkitsemistapoja arvostetaan, ja ne vaikuttavat henkilöstön motivaatioon. Selvityksen perusteella yritykselle laadittiin palkitsemisjärjestelmän kehitysehdotukset.</p>	
Avainsanat	palkitseminen, motivaatio, palkitsemisjärjestelmä

Author Title	Ekaterina Tchepigo The effects of rewarding on the employee motivation. TrainTec Oy
Number of Pages Date	30 pages + 5 appendices April 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to find out what kind of an impact the reward system has on employee motivation and how satisfied the employees are with the current reward system. The main objective of the study was to develop the company's reward elements and to create a multi-faceted reward system.</p> <p>The theoretical part of the thesis was conducted by reviewing theories associated with motivation and rewarding. The thesis was conducted using qualitative methods and with a semi-structured personal interview. The interviews were conducted in February 2021 and the study was carried out by interviewing nine persons.</p> <p>The research results showed that employees were not satisfied with the current reward system. The study indicates that rewarding does not always require money. Intangible elements of the reward system were valued and affect the motivation of an employee. A reward system was developed for the company on the basis of the study.</p>	
Keywords	rewarding, motivation, reward system

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Kohdeyrityksen esittely	2
2	Palkitseminen	2
2.1	Palkitseminen määritelmiä	2
2.2	Palkitseminen johtamisen välineenä	3
2.3	Kokonaispalkitseminen	4
2.4	Aineellinen palkitseminen	6
2.5	Aineeton palkitseminen	8
3	Motivaatio	9
3.1	Motivaation määritelmiä	9
3.2	Motivaatioteorioita	10
3.3	Sisäinen motivaatio	12
3.4	Ulkoinen motivaatio	12
4	Palkitsemisen nykytila kohdeyrityksessä	13
5	Tutkimusongelmat ja menetelmät	14
5.1	Tutkimusongelmat	14
5.2	Aineistonkeruumenetelmä	15
5.3	Aineiston keruu ja käsittely	16
6	Tulokset	17
6.1	Vastaajien taustatiedot	17
6.2	Palkitsemisen nykytilanne	18
6.3	Aineeton palkitseminen	19
6.4	Aineellinen palkitseminen	19
6.5	Työmotivaatio	20
6.6	Henkilöstön kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmään	21
7	Opinnäytetyön pätevyys ja luotettavuus	22
8	Palkitsemisjärjestelmän kehitysehdotukset	22
9	Johtopäätökset	27

Lähteet

31

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Palkitseminen on tehokas motivaattori ja oiva keino tavoitteisiin pääsemiseksi. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä sitouttaa työntekijöitä ja motivoi heitä. Palkitseminen on taitolaji ja yrityksen menestysresepti, mutta siinä voi myös epäonnistua. Syynä voivat olla epämääräiset tavoitteet. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 18.) Palkitsemistapoja on monia ja tässä opinnäytetyössä selvitetään palkitsemisen vaikutusta motivaatioon kohdeyrityksessä ja, tarkastellaan kokonaispalkitsemisen tilannetta. Onnistuuko kehittäminen ja monipuolisen palkitsemisjärjestelmän luominen? Tavoitteena on luoda monipuolinen palkitsemisjärjestelmä.

Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään palkitsemiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Teoreettinen viitekehys keskittyy tarkastelemaan henkilöstön palkitsemista ja motivaatiota, ja se perustuu näitä käsittelevään kirjallisuuteen. Palkitseminen ja motivaatio ovat erittäin laajoja alueita. Teoriapohjan ensimmäinen pääluke kertoo palkitsemisesta, palkitsemistavoista sekä aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Toinen pääluke käsittelee sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on TrainTec Oy. Se on vuodesta 2016 Suomessa toiminut hydraulikka-alan toimija, joka myy ja maahantuo hydraulikan ja pneumatiikan komponentteja. (TrainTec 2021.) Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen kohdeyritykselle. Sitä on pohdittu toimeksiantajan kanssa.

Opinnäytetyön selvitysosa on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja siinä on käytetty puolistrukturoituja henkilökohtaisia haastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään tutkittavia ilmiötä, ominaisuuksia sekä merkitystä kokonaisvaltaisesti (Metsämuuronen 2008, 9 - 10). Ensiksi on kerätty työntekijöiden näkemyksiä puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastateltavana kohderyhmänä olivat toimihenkilöt ja esimiehet, lukuun ottamatta ylintä johtoa. Opinnäytetyön tekijän etukäteen laatimien kysymysten asemasta tutkimushenkilöt saivat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään haastatteluissa. Haastattelurunko koostuu seitsemästä osa-alueesta, ja haastattelukysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoriaosuuteen. Tämä ymmärtävä menetelmä antaa mahdollisuu-

den kartoittaa työyhteisöilmiöitä niiden kaikessa rikkaudessaan. Sitä on käytetty itsenäisenä tutkimusmenetelmänä. Haastattelut on tallennettu digitaalisesti analysointia varten. Tuloksia on analysoitu ja niiden perusteella on laadittu käytännönläheisiä kehitysehdotuksia kohdeyritykselle.

## 1.2 Kohdeyrityksen esittely

TrainTec Oy on vuodesta 2016 Suomessa toiminut hydraulikka-alan toimija, joka myy ja maahantuo hydraulikan ja pneumatiikan komponentteja. Nykyisin toiminta on laajentunut perinteisen hydraulikka-alan ulkopuolelle ja tarjoaa asiakkaille hydraulikkaan ja pneumatiikkaan liittyviä järjestelmäratkaisuja. (TrainTec 2021.)

Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat mm, hydraulikan, elektroniikan, ohjauksen, mittauksen, kunnonvalvonnan ja prosessitekniiikan tuotteita eri komponentteja tai järjestelmiä. TrainTec Oy tarjoaa järjestelmäratkaisuja ja toteutuksia edustamallaan teknologia-alustoillaan. Lähtökohdana on aina asiakkaan tapauskohtainen tarve, joka toteutetaan täysin räätälöitynä kokonaisuutena. (TrainTec 2021.)

Yritys työllistää 20 henkilöä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vakituisissa työsuhteissa oleviin työntekijöihin. Kohderyhmänä ovat toimihenkilöt ja esimiehet, lukuun ottamatta ylintä johtoa. (TrainTec 2021.)

Yrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa se, että opinnäytetyön tekijän äiti omistaa kolmasosan yrityksestä ja toimii varatoimitusjohtajana. Aihepiiri on tuttu työelämän kautta. Aiheen valintaan vaikutti myös se, että opinnäytetyön tekijä itse on omistanut vuodesta 2006 hydraulikka-alan yrityksen. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen kohdeyritykselle.

## 2 Palkitseminen

### 2.1 Palkitseminen määritelmiä

Palkitsemisen määritelmiä on monenlaisia, ja palkitseminen voidaan määritellä kaksisuuntaiseksi prosesseiksi yrityksen jäsenten välillä. Työstä pitää maksaa palkkaa, ja

palkitseminen on sekä aineeton että aineellinen vastine, jonka organisaation jäsenet saavat työstään. (Hakonen & Nylander 2015, 10 - 11.) Organisaation jäsenet tekevät organisaation näkökulmasta oikeita asioita ja saavat siitä kuuluvan palkkion ja silloin molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. Palkitsemisena voidaan pitää kaikkia niitä asioita, jotka ovat työntekijän mielestä palkitsevia ja motivoivia (Rantamäki & Kauhanen 2006, 16).

Palkitsemisella on moninaisia tavoitteita, ja niitä ovat muun muassa uusien työntekijöiden houkutteleminen, kannustaminen ja organisaation jäsenten motivoiminen. Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategian toteutumista ja jonka avulla organisaatio viestii toiminnastaan (Hakonen & Nylander 2015, 11). Palkitsemisen avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa, ja sen tulee sopia yhteen organisaation tavoitteiden kanssa (Hakonen & Nylander 2015, 11).

Rötkinin mukaan palkitseminen on ennen kaikkea viestintää. Organisaation on mietittävä, millaista viestiä se välittää ja miten sitä käytetään organisaation tärkeiden viestien korostamiseen. (Rötkin 2015, 72.) Käsitys palkitsemisesta on yksilöllistä, sillä hyvin erilaiset asiat voivat olla työntekijälle palkitsevia ja merkityksellisiä. Organisaation kannalta on mietittävä, mitkä asiat motivoivat, kannustavat työntekijää, saavat panostamaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, ja sitouttavat parhaat ja halutut työntekijät (Rantamäki & Kauhanen 2006, 16).

## 2.2 Palkitseminen johtamisen välineenä

Toimiva palkitseminen johtaa onnistumisiin. Tässä luvussa tarkastellaan, miten se johtaa niihin ja mitä palkitseminen on. Palkitseminen vaikuttaa yrityksen toimintakulttuuriin ja työhyvinvointiin (Ylikorkala & Hakonen A. & Hakonen N. & Hulkko-Nyman 2018, 9). Ylikorkalan ja kumppanin mukaan palkitsemista pystyisi hyödyntämään myös organisaation toiminnan tukena. Ehkä vahvin tapa viestiä siitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä, on palkitseminen. (Ylikorkala ym. 2018, 9.) Se vaikuttaa yrityksen toimintaan ja on tärkeä asia henkilöstölle. Palkitsemalla oikealla tavalla yritys pystyy edistämään henkilöstön sitoutumista ja innostusta, sekä johtamaan hyviin työsuorituksiin. (Ylikorkala



ym.2018, 13.) Se kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen, strategian ja tavoitteiden mukaisesti.

Palkitseminen on johtamisväline, joka tukee yrityksen menestystä ja kannustaa henkilöstöä. Mikäli palkitsemisperusteet ovat oikein valitut, ne tukevat organisaation menestystä ja edistävät työhyvinvointia, sekä tuloksellisuutta. Palkitseminen ei onnistu, kun se ei enää kohtaa henkilöstön odotuksia ja herättää epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia ja kateutta sekä ei-toivottua organisaatiokulttuuria. (Ylikorkala ym. 2018, 13.)

Toiminnan kehittämisen kannalta ei saa palkita vanhasta tavasta toimia. Palkitsemisen kielteiset vaikutukset voivat kasvattaa kustannuksia mutta eivät hyötyjä, ja ne voivat estää toiminnan kehittämistä. Mikäli hyviä puolia on enemmän kuin huonoja, palkitsemista kannattaa jatkaa. (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 35.)

Ylikorkalan mukaan palkitseminen tulee kytkeä tekijöihin, joilla panos-tuotos-suhdetta parannetaan nyt sekä pitkällä aikavälillä. Henkilöstö odottaa palkitsemiselta ketteryyttä ja ajantasaisuutta. Toimivalla ja onnistuneella palkitsemisella on tarkoitus saada enemmän positiivisia ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia (Ylikorkala ym. 2018, 14). Ennen palkitsemisen suunnittelua on pohdittava, mikä eri työtehtävässä on tärkeää ja miten ja mihin organisaatiota halutaan johtaa. Palkitseminen on yksi keino työntekijöiden sitouttamiseen. Yksilöllinen palkitsemistapa saa työntekijät viihtymään organisaatiossa pidempään, ehkäisemään ennalta avainpelaajien lähtöä. Rekrytointi on kallis ja raskas prosessi organisaation näkökulmasta. (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 37.)

### 2.3 Kokonaispalkitseminen

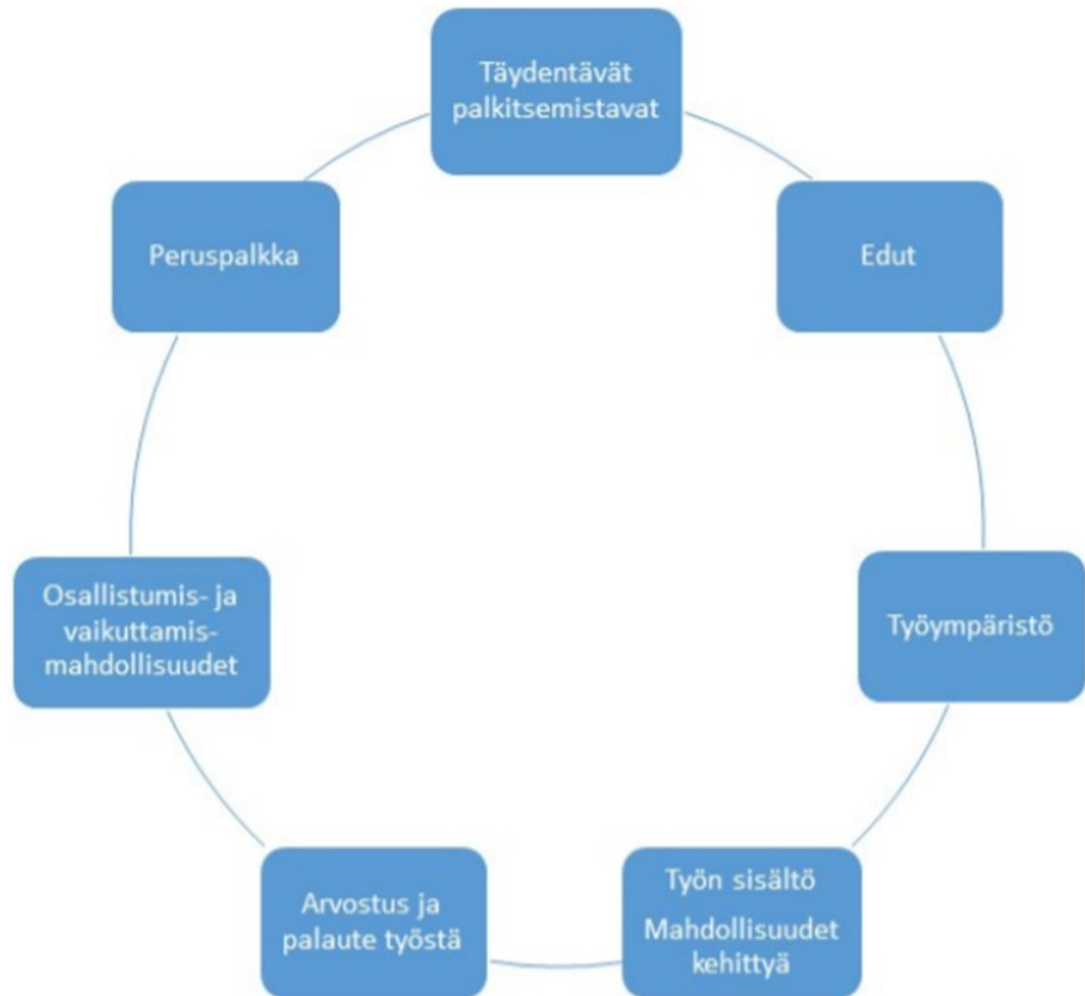
Palkitsemisen kokonaisuus sisältää kaikenlaisen aineellisen ja aineettoman palkitsemisen. Palkitsemisen kokonaisuudella on aiemmin tarkoitettu myös ”palkitsemisjärjestelmää”. Se on organisaation itsensä määrittelemä ja rajaama. Aineellisella tarkoitetaan rahallisia ja rahan arvoisia palkitsemistapoja. Aineettomat palkitsemistavat ovat työn sisältöön, työympäristöön ja työssä kehittymiseen liittyviä asioita. (Hakonen & Nylander 2018, 21.) Ylikorkala ym. (2018, 36) kuvaavat palkitsemisen kokonaisuuden yhdessä aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen kanssa (kuvio 1).



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala ym. 2018, 36).

Palkitsemisen kokonaisuudella on tarkoitus edistää organisaation strategiaa. Sillä millaisia henkilöitä organisaatioon saadaan, on iso merkitys. Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan parhaat osaajat ja sitouttamaan ja pitämään kiinni halutuista organisaation jäsenistä. (Hakonen & Nylander 2018, 22.)

Kuviossa 2 on Hakosen ja Nylanderin (2015, 23) kokonaispalkitsemisen malli, jossa luokkia ei ole jaoteltu aineettomaan ja aineelliseen palkitsemistapaan. Malli on kehitetty suomalaisiin olosuhteisiin.



Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23).

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu monista yksittäisistä asioista, ja on tärkeää tunnistaa ne elementit, joilla on merkitystä kussakin yrityksen osa-alueessa. On oleellista tutkia, millä elementeillä on oikeasti vaikutusta. Palkitsemisessa on merkittävä tarkastella kokonaisuutta. (Fennia 2020.)

## 2.4 Aineellinen palkitseminen

Aineellisesta palkitsemisesta käytetään myös termiä taloudellinen tai rahallinen palkitseminen. Aineellisia palkitsemistapoja ovat palkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot ja erilaiset

työsuhde-edut tai muut rahanarvoiset palkitsemistavat. Palkka tai muut aineelliset palkkiot ovat vastine työntekijän tehdystä työstä ja ajasta sekä osaamisesta. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 18.)

Yllä mainitut ovat konkreettisia asioita, jotka organisaatio voi luvata ja jotka täten houkuttelevat työnhakijoita. Palkan suuruuden voi luvata tarkalleen, ja sen määräytyminen on usein salassa pidetty. Työilmapiirin luonnetta ja hyvää yhteishenkeä ei pysty lupamaan ja takaamaan (Hakonen & Nylander 2015, 30). Täydentävät palkkaustavat, jotka ovat kiinteän kuukausipalkan päälle maksettavia palkkioeriä, ovat myös hyviä houkuttimia. Niitä tyypillisesti jaetaan lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimiin. Lyhyen aikavälin kannustimia ovat tulos- ja erikoispalkkiot tai kertapalkkiot. Johdolle ja henkilöstölle on olemassa pitkän aikavälin palkitsemistapoja, kuten osakepohjainen palkitseminen tai henkilöstörahasotot. Niiden tarkoitus on usein synnyttää sitouttamista. (Hakonen & Nylander 2015, 31 - 33.)

Menestyvällä organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet henkilöstön palkitsemiseen ja sitouttamiseen. Yrityksen hyvä työnantajamaine vetää puoleensa ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Rekrytointitilanteissa aineellisen palkitsemisen kokonaisuus voi toimia hyvänä houkuttimena. Organisaation on panostettava hyvään tulokseen ja hyvinvoivaan henkilöstöön. (Hakonen & Nylander 2015, 23.) Aineellisten kannustimien kytkeminen tiettyihin tekemisiin, viestii että asia on tärkeä ja siihen pitää keskittyä. Sillä on erityisesti merkitystä organisaation menestykseen ja mikäli organisaation jäsenet siinä onnistuvat, molemmat osapuolet voittavat. Silloin yritys menestyy ja henkilöstölle kuuluu menestyksestä rahallinen korvaus. (Rötkin 2015, 120.)

Mandatum Lifen tammikuussa 2020 toteuttamaan palkitsemistutkimuksen mukaan rahallinen palkitseminen on tärkein motivaatiotekijä. Palkitseminen Suomessa 2020 -tutkimukseen vastanneista työntekijöistä 61 prosenttia korosti, että rahalla palkitseminen on joko tärkein tai toiseksi tärkein motivoiva tekijä. Toiseksi tärkein on työn mielekkyys ja 51 prosenttia vastanneista valitsi sen joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi. (Mandatum Life 2020) Palkkatyötä tekevälle tärkein kriteeri on raha, joka luo myös pohjan työssä viihtymiselle ja motivaatiolle. Myös Ylikorkala, Hakonen, Hakonen ja Hulkko-Nyman korostavat rahallisen palkitsemisen merkitystä, joka voi parantaa työssä suoriutumista ja työn tuottavuutta (Ylikorkala ym. 2018, 55). Rahalla on merkitystä, ja jokaisella organisaation jäsenellä on työkokemukseen perustuva raja-arvo, jonka alapuolelle jäävä palkka syö motivaatiota (Sommers 2020, 28).

## 2.5 Aineeton palkitseminen

Aineettomasta palkitsemisesta käytetään myös termiä ei-rahallinen palkitseminen tai ei-taloudellinen. Se on tärkeä osa palkitsemista, joka useimmin organisaatiossa on jätetty kirjaamatta. Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi urakehityksen mahdollisuus, työn sisältö, työnantajan tarjoamat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työajan jousto tai liukuva työaika (Ylikorkala ym.2018, 11). Työntekijöiden motivaatiota voidaan tukea hyvällä johtamisella ja palautteen antamisella. Työntekijän ja työnantajan vuorovaikutus ja palautteen saaminen ovat merkittävästi vaikuttavia tekijöitä työpaikassa viihtymiseen ja työhyvinvointiin. (Hakonen & Nylander 2015, 35.)

Hakonen ja Nylander (2015) korostavat, että palkitseminen on muutakin kuin rahaa. Kunnan palkka ja muut aineelliset palkitsemisen perusteet ovat kunnossa, voi monia aineettomia palkitsemistapoja olla motivaation rakentajina ja ylläpitäjinä rahaa tärkeämpiä. Organisaation on viestittävä aineettomasta palkitsemisesta ja konkretisoitava se teoksi. Työn ja yksityiselämän tasapainottaminen ovat tärkeitä asioita. Työnantajan myönteinen suhtautuminen yksilöllisiin työaikoihin lisää luottamuksellista työilmapiiriä. (Rötkin 2015, 143.)

Hakonen ja Nylander (2015, 36) kuvaavat aineettomat palkitsemistavat (kuvio 3), jotka on asetettu jatkumolle niiden konkreettisuuden tai abstraktiuden mukaan. Työn sisältö ja kehitysmahdollisuudet, urapolut, koulutus- ja etenemismahdollisuudet ovat konkreettisia seikkoja. Niitä ovat työajat ja mahdolliset kotoa tehtävät etätyöt. Toisaalta arvostus ja palaute ovat abstrakteja asioita, ja kaikki kuitenkin haluavat palautetta työstään. Työnhakijoiden houkuttelemiseksi organisaation on keskityttävä konkreettisiin asioihin.

Työympäristö	Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä	Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuus	Arvostus ja palaute
<b>Konkreettinen</b>			<b>Abstrakti</b>

Kuvio 3. Aineettomat palkitsemistavat (muokattu Hakonen & Nylander 2015, 36).

Avoimuus työntekijöiden keskuudessa on lisääntymässä. Se luo organisaatiolle mahdollisuuden viestiä palkitsemisen oikeuden- ja johdonmukaisuudesta. Oikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen rakentaa luotettavaa ja innostavaa työympäristöä. Oman työn mielekkyys ja merkityksellisyys ovat tukemassa työntekijän motivaatiota. Epäoikeudenmukainen palkitseminen herättää syviä tunteita ja on motivoimatonta. (Rötkin 2015, 147.)

Aineettomia palkitsemistapoja kannattaa käyttää ja niitä arvostetaan, eikä niiden käyttäminen vaadi isoja investointeja. Esimies-alaissuhteissa on muistettava osoittaa työntekijöiden merkittävyyttä ja tärkeyttä. Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin mukaan toiminnasta saatava palaute muokkaa käsitystä itsestämme. Kehujen arvoa ei pidä väheksyä. Positiivinen palaute ja osoitus siitä, kuinka tärkeä heidän työpanoksensa on yritykselle, kannustaa työntekijöitä ja ylläpitää motivaatiota. Arvostus syntyy siitä, että työntekijä koee olevansa tarpeellinen ja että työpanosta tarvitaan. Onnistunut palkitseminen sitouttaa työntekijöitä ja motivoi heitä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan motivaatiota käsiteltävää kirjallisuutta. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 18.)

### **3 Motivaatio**

#### **3.1 Motivaation määritelmiä**

Motivaatiota määritellään monin tavoin ja yksinkertaisten voidaan sanoa, että se on mielenlaatu, joka määrittää, mitä asioita, millä aktiivisuudella ja kuinka kauan henkilö kulloinkin työskentelee (Hakonen & Nylander 2015, 136). Työnteko on olennainen osa elämää ja, muodostaa ison osan siitä ja siksi työmotivaatio on erittäin tärkeä asia. Työmotivaatio on liikkeellepaneva voima, joka johtaa työntekijän toimintaa. Sillä tarkoitetaan työntekijän halua ja pyrkimystä tehdä yrityksen näkökulmasta oikeita asioita. Motivoitunut organisaation jäsen haluaa ja jaksaa ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 20.)

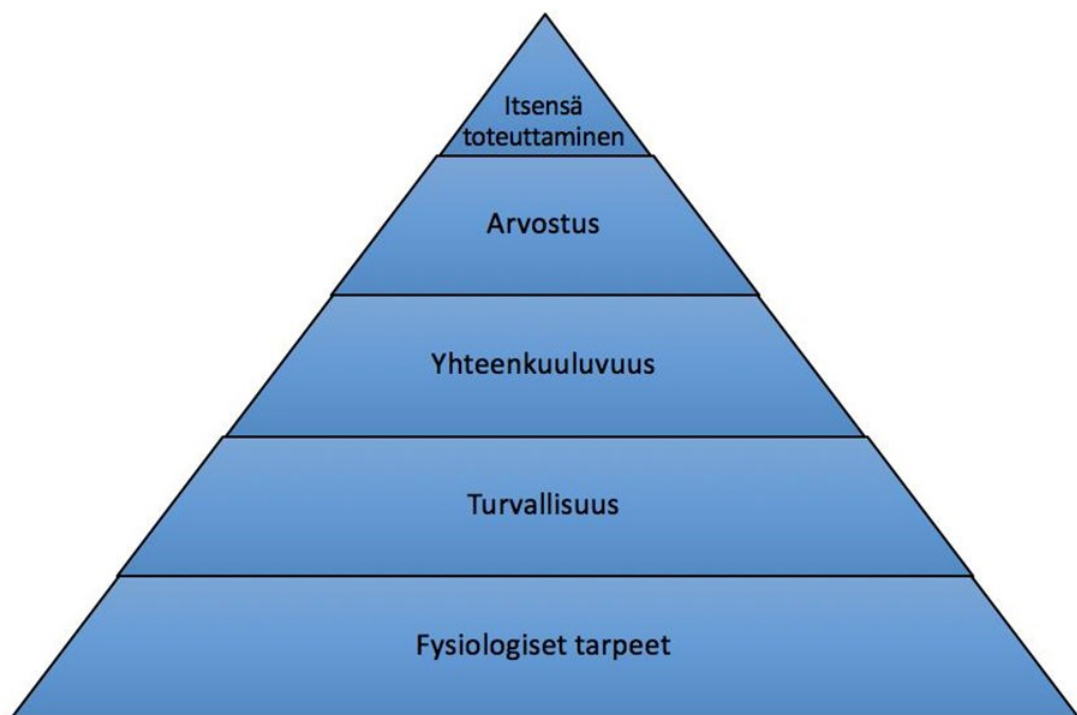
Motivaatio on elintärkeä niin työntekijöiden kuin organisaatioiden kannalta, jotta voidaan itse vaikuttaa ja vahvistaa sitä. Täytyy ymmärtää tekijät, jotka niihin vaikuttavat. Eri asiat motivoivat eri ihmisiä ja työntekijän tavoitteet, sekä elämäntilanne vaikuttavat siihen. Mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä paremmin ja tehokkaammin hän suoriutuu. (Mayor &

Risku 2015, 21.) Motivaatio vaikuttaa siihen, miten toimimme ja mitä palkkioita arvostamme. Motivoitunut henkilö on tehokas ja luova, ja hän saavuttaa parhaat tulokset (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 20).

### 3.2 Motivaatioteorioita

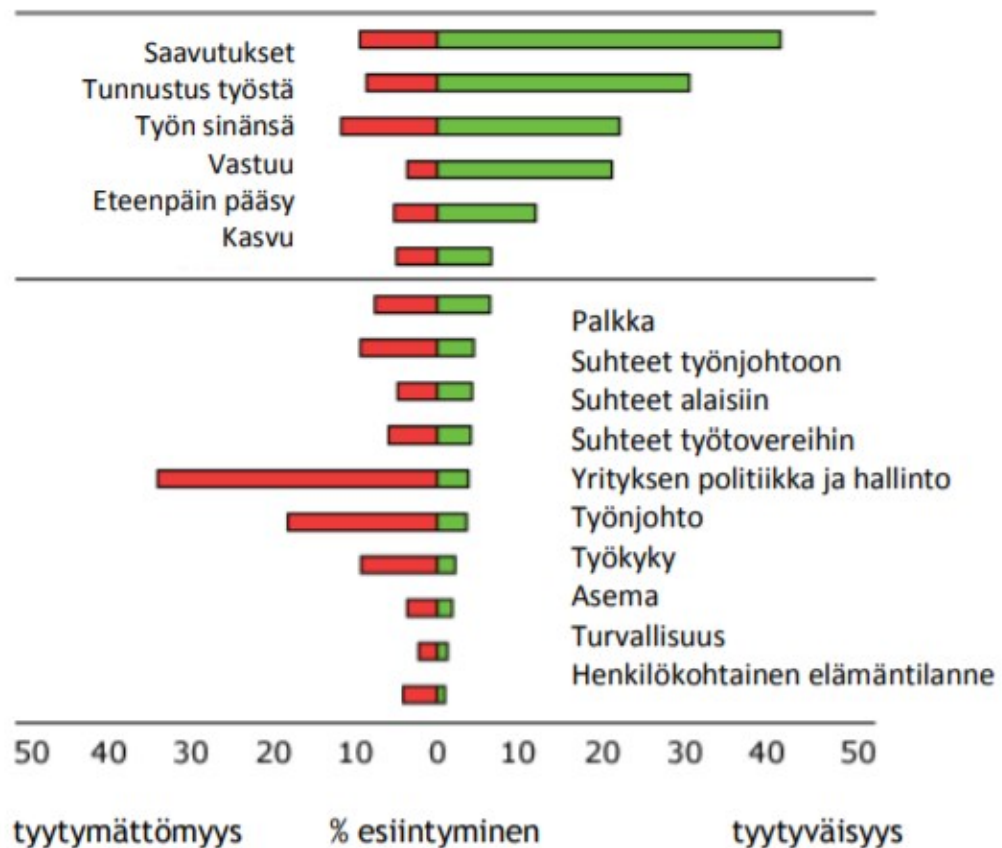
Motivaatioteorioita on useita, ja motivaation perustaa on kuvattu eri teorioilla, joista tunnetuin Abraham Maslow'n tarvehierarkia vuodelta 1943 (kuviokuva 4). Teoriassa tarpeet asetetaan hierarkiaksi ja siinä on viisi tarveryhmää: fysiologiset, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan ihminen voi siirtyä ylemmälle tasolle, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Vaikka teoria on varsin laajasti hyväksytty, se ei ota riittävässä määrin huomioon ihmisten yksilöllisyyttä. (Mayor & Risku 2015, 27.)

Kirjassa "Mikä meitä liikuttaa" (2017) professorit Katariina Salmela-Aro ja Jan-Erik Nurmi toteavat, että käytettyjä tutkimusmenetelmiä eivät tutki yksilöllisiä motiivihierarkioita ja tunteiden vaikutusta henkilön motivaatiossa. Kirjassa tutkijat selittävät ihmisen motivaatiota niin henkilökohtaisilla tekijöillä kuin ympäristötekijöillä.



Kuvio 4. Maslow'n tarvehierarkia (Hakonen & Nylander 2015, 142).

Esimerkiksi työpsykologin Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria (kuvio 5) jakaa asiat motivaatio tekijöihin, jotka lisäävät tyytyväisyyttä, ja hygieniatekijöihin, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Teorian mukaan tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Tyytyväisyyttä lisäävät tekijät ovat eri tekijöitä kuin tyytymättömyyttä lisäävät tekijät, ja ne ovat toisistaan riippumattomia. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 40.)



Kuvio 5. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Herzberg 1987, 8, Härkönen 2013, 16).

Palkitsemisen reflektioteoria (Thierry 2001) on syntynyt useiden motivaatioteorioiden yhdistelmänä. Perusoletuksena on, että palkitsemisen merkitys syntyy yksilön tulkinnoista ja vaikuttaa yksilöiden toimintaan, jos se koetaan merkitykselliseksi. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 41.) Eri motivaatioteoriat ovat hyvin erilaisia ja selittävät motivaatiota eri kulmista.



### 3.3 Sisäinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäinen motivoituminen on proaktiivinen tila, jossa tyydytys tulee itse työstä ja ihminen hakeutuu haluamiensa asioiden pariin. Se liittyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. (Viitala 2013, 16–18.) Myös Hakonen ja Nylander (2015, 148) mukaan sisäinen motivaatio viittaa siihen, että henkilö tekee asioita, koska ne itsessään ovat mielekkäitä ja niiden tekeminen tuo vahvaa tyytyväisyyden tunnetta. Voimakasta sisäistä motivaatiota tuntevan ihmisen teot ja valinnat ovat hänen arvojensa mukaisia, eikä henkilö välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista (Viitala 2013, 17).

Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että ihminen nauttii tekemisestä itsestään ja kokee toiminnan itsensä palkitsevana, sekä saa siitä sisäistä mielihyvää. Sisäinen motivaatio on kannustavaa sinänsä, ja sillä on todettu olevan selvä yhteys luovuuteen. Luovuustutkijan Amabilen (1998, 133) mukaan ihminen on luovempi silloin, kun hän on sisäisesti motivoitunut.

Motiivit ovat motivaation perustana, ja sillä tarkoitetaan haluja, pyrkimyksiä, tarpeita tai palkkioita. Motiivit myös kertovat, miksi henkilöt toimivat ja ovat päämääräsuuntautuneita. Sisäisen motivaation lähde on sisäisesti syntynyt ja henkilö toimii omasta tahdostaan, ilman ulkopuolisia palkkioita tai kannustimia. (Terveysverkko 2020.) Sisäiset motiivit juontuvat lähinnä geeniperimästä tai lapsuuden kokemuksista ja siksi emme aina tiedosta, mikä meitä motivoi (Mayor & Risku 2015, 37). Myös Leskelän (2001) mukaan kannamme geneeissämme voimakkaita uskomuksia, arvokäsityksiä, pelkoja ja motivaatiotekijöitä. Sisäinen motivaatio on pitkäkestoisempaa ja tavoitteiden saavuttaminen todennäköisempää.

### 3.4 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivoituminen on sen sijaan reaktiivista, riippuen ympäristöstä ja perustuen puolestaan ulkoisten palkkioiden tavoitteluun (Viitala 2013, 16–18). Toiminnalla on välineellinen tavoite, kuten palkka, palkkio, kannustus tai muu taloudellinen hyöty. Palkkioiden saamiseksi henkilö joutuu ponnistelemaan ja tyytyväisyys ei tule toiminnasta itsestään, vaan sen ulkoisista seurauksista. (Hakonen & Nylander 2015, 148.)

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstään ja lähteet ovat lähtöisin muualta, kuin itse toiminnasta. Mitä houkuttelevampina ulkoiset palkkiot nähdään, siitä ahkerammin niiden saavuttamiseksi tehdään työtä. Työelämään vaikuttavat myös muut motivaatiolähteet, kuten fyysinen hyvinvointi, sosiaaliset suhteet ja turvallisuus. Ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkkiot ovat yleensä lyhytkestoisia, mutta niiden merkitys nousee suureksi silloin kun työ itsestään rutiininomaista. Ulkoisen motivaatiopalkkion pitäisi olla vaihteleva ja riittävän houkutteleva, jotta tarve niiden saavuttamiselle olisi toistuva. (Viitala 2013, 17.)

Henkilön elämäntilanne ja tavoitteet vaikuttavat siihen, mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä. Iän myötä tavoitteet muuttuvat. Työuran ja elämänkaaren eri vaiheissa korostuvat eri tavoitteet. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 22.) Ulkoisen motivaation on mahdollista muuttua sisäiseksi, jos aidosti pystyisimme nauttimaan työasioista. Tehdystä työstä saatu tyydytys on itsessään palkinto ja siitä kautta muodostuu motiiviksi

#### **4 Palkitsemisen nykytila kohdeyrityksessä**

Opinnäytetyön kohdeyrityksessä työtä tekeville maksetaan taloudelliset suorat palkkiot, jotka koostuvat peruspalkasta. Palvelualan toimialaliiton toimihenkilöitä koskevaa sopimusta noudatetaan myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun toimihenkilöiden. Työsopimuksessa palkka määritellään kokonaispalkkana. Kiinteän kuukausipalkan tarkoitus on varmistaa riittävä, kilpailukykyinen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen peruspalkkaus suhteessa tehtävän vaativuuteen, henkilökohtaiseen pätevyYTEEN ja suoriutumiseen. (Singh 2021.)

Vuosilomapalkka maksetaan normaalisti palkanmaksupäivänä. Lomaraha maksetaan kesälomasta kesäkuun palkanmaksun yhteydessä ja talvilomasta helmikuun palkanmaksun yhteydessä riippumatta siitä, koska lomat on pidetty. Lomaraha on 50 prosenttia vuosilomapalkasta. (Singh 2021.)

Luontoisetuna on puhelinetu. Yrityksellä ei ole käytössä muita epäsuoria taloudellisia palkkioita, kuten ravinto-, liikunta- tai autoetu. Matkapuhelinedun verotusarvo määräytyy

Verohallinnon vuosittaisten päätösten mukaisesti. Muita etuja ovat henkilöstön kokonaispalkitsemiseen kulloinkin sisältyvät etuudet, kuten vakuutusturva ja työterveyshuolto. (Singh 2021.)

Yrityksessä on käytössä liukuva työaika ja etätyöskenteleminen on mahdollista. Työntekijä voi itse valita työhön saapumisensa ja sieltä lähtemisensä ajankohdan tämän liukuma-ajan puitteissa, mutta kuitenkin huomioon ottaen työnantajan töiden järjestelyä koskevat määräykset. Käytännössä liukuma-aika alkaa aamuisin klo 7.00 ja päättyy 9.00 ja alkaa iltapäivisin klo 15.00 ja päättyy klo 19.00. Työntekijöillä on oikeus poistua työpaikaltaan lounaalle klo 11.00 - 13.00. (Singh 2021.)

## **5 Tutkimusongelmat ja menetelmät**

### **5.1 Tutkimusongelmat**

Opinnäytetyön aihe liittyy minun aikaisempiin suorituksen johtamisen ja kokonaispalkitsemisen opintoihin. Palkitseminen koskettaa kaikkia yrityksen jäseniä, ja tämä on ollut nouseva trendi Suomessa. Yrityksellä on tarvetta selvittää palkitsemistutkimuksella palkitsemisen nykytilaa ja kehittää sitä. Tarkoituksena on myös löytää selkeitä palkitsemiseen liittyviä positiivisia tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatioon. Aihepiiri on tuttu työelämän kautta.

Tutkimuksen pääongelma on seuraava:

Miten yrityksen tulisi tulevaisuudessa kehittää palkitsemista henkilöstön motivaation lisäämiseksi?

Tarkentavat kysymykset ovat seuraavat:

Kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin?

Mitkä palkitsemiskeinot ovat työntekijälle tärkeitä?

Millaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat työntekijän motivaatioon?

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat henkilöstön motivaatioon, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin, ja miten tärkeitä ne ovat henkilöstölle. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää yrityksen palkitsemiskeinoja. Tavoitteena on luoda monipuolinen palkitsemisjärjestelmä. Työ on rajattu koskemaan palkitsemista ja motivaatiota. Selvitys on rajattu koskemaan vain vakituisissa työsuhteissa olevia työntekijöitä. Haastateltavana kohderyhmänä ovat toimihenkilöt ja esimiehet, lukuun ottamatta ylintä johtoa.

## 5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Menetelmäksi valikoitu puolistrukturoitu henkilökohtainen haastattelu. Menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus siksi, että siinä pyritään ymmärtämään tutkittava ongelma ja kuvaamaan tiettyjä ilmiöitä, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Tarkoitus on nimenoman kuvailla eikä ennustaa. Henkilöstö on tärkein tiedonhaun instrumentti kvalitatiivisen tutkimuksen aikana (Varto 1996, 23). Yksittäisissä haastatteluissa ihmiset saavat vapaamuotoisesti vastata tutkijan etukäteen laatimiin kysymyksiin ja kertovat kokemuksistaan ja mielipiteistään. Menetelmä antaa mahdollisuuden kuvata työyhteisöilmiöitä niiden kaikessa rikkaudessaan. (Tilastokeskus 2020.)

Kvalitatiivinen menetelmä sopii tilanteisiin, joissa aineisto on suppea. Tutkimuksen syvällinen luonne auttaa ymmärtämään ongelman yksityiskohtia. (SurveyMonkey 2021.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonhakumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä (KvaliMOTV 2021). Haastattelut tallennettiin digitaalisesti analysointia varten.

Yrityksen perusjoukko on pieni, ja otannan suuruus määräytyy sen mukaan. Kvalitatiiviselle tutkimukselle oleellista on se, että tutkimuksen osallistujat tuntevat hyvin tutkittavan asian (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

### 5.3 Aineiston keruu ja käsittely

Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2021, ja kaikki mukaan pyydetyt henkilöt suostuivat siihen. Kaikki haastatteluun osallistujat tiesivät tutkimuksen aihealueen. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonyymisti, ja he olivat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta. Tietosuoja otettiin huomioon ja haastateltavalle kerrottiin, miksi kerään tietoja ja miten niitä käsitellään. EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (General Data Protection Regulation, GDPR) on sovellettu henkilötietojen käsittelyyn 25.5.2018 lähtien (Tietosuoja-asetus 2021). Tietosuojan taustalla on myös kotimainen tietosuojalaki 1050/2018.

Haastattelutilanteet koettiin luonteviksi ja ne olivat myös toimiva tapa selvityksen aiheiston keräämiseen. Ajoittain kuitenkin koettiin haasteita siinä, ettei haastattelija päädy ohjaamaan haastateltavaa omilla mielipiteillään. Tutkimuskysymyksissä törmättiin siihen, että useampaan kysymykseen saatiin samankaltaisia vastauksia, vaikka kysymyksiä alkuperäinen tarkoitus oli selvittää eri asioita.

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka tyytyväisiä he ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin? (kysymykset 1 - 4)
- Mitkä palkitsemiskeinot ovat työntekijälle tärkeitä? (kysymykset 5 - 11)
- Millaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat henkilöstön motivaatioon? (kysymykset 12 - 14)
- Miten yrityksen tulisi tulevaisuudessa kehittää palkitsemista henkilöstön motivaation lisäämiseksi? (Kysymykset 15 - 17)

Haastattelut tallennettiin digitaalisesti analysointia varten. Haastattelukysymyksiä oli rungossa 17 kappaletta. Haastattelurunko koostuu eri osa-alueista, jotka ovat yrityksen nykytilanne, aineeton ja aineellinen palkitseminen, työmotivaatio, sekä kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmään. Viimeisenä kysyttiin vapaita kommentteja, jotka liittyivät aiheeseen. Haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 1.

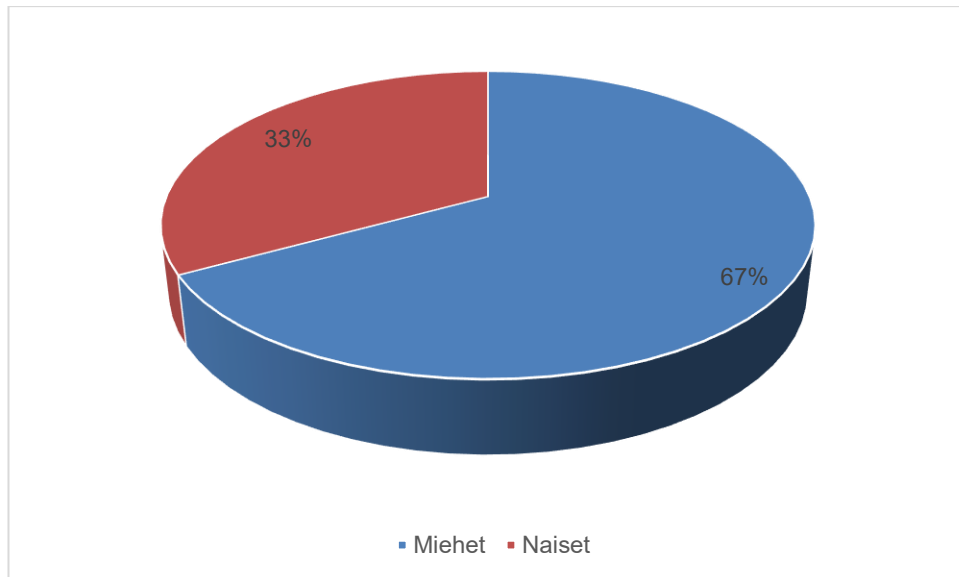
Huolellinen tutkimus vaati aina huolellisten muistinpanojen tekemisen (Solatie 2001, 51). Muistinpanoja tehtiin jo haastattelujen aikana ja täydennettiin nauhoja purkaessa. Solatien mukaan muistinpanojen tekemisessä ei saa keskittyä vain parhaimpiin vastauksiin, vaan muistiin on merkittävä myös normaalin haastattelun kulku sekä itsestään selviäkin asioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen pienen haastattelumäärän takia yksittäinen mielipide edustaa tärkeää segmenttiä. (Solatie 2001, 51.)

Haastattelujen analysoinnissa oli käytettävissä haastatteluaineiston digitaaliset tallenteet, haastattelijan muistinpanoja ja puhtaaksikirjoitetut tallenteet. Äänitallenteet ja niiden puhtaaksikirjoitukset olivat erinomainen apuväline haastattelujen analysointiin. Alussa tutustuin aineistoon ja tein siitä alustavia luokitteluja. Tuloksista etsin analyysin usein mainittuja asioita, jotka luokittelin samankaltaiseksi. Tavoitteena oli esittää tarkasteltu asia havainnollisessa muodossa. Analysoinnissa pyrittiin keskittymään laajempiin kokonaisuuksiin eikä ainoastaan yksittäisiin vastauksiin. Haastatteluiden analyysi oli tutkimusprosessin tärkeä vaihe.

## **6 Tulokset**

### **6.1 Vastaajien taustatiedot**

Haastatteluun osallistui yhdeksän henkilöä, joista 33 prosenttia naisia ja 67 prosenttia on miehiä. Vastanneiden keski-ikä oli 25,5 vuotta.



Kuvio 6. Vastaajien iät prosentuaalisesti.

## 6.2 Palkitsemisen nykytilanne

Alussa kysyin yrityksen palkitsemisen nykytilannetta haastateltavilta. Yrityksen nykyinen palkitsemismalli ei ollut tiedossa työntekijöiden keskuudessa, ja haastattelijoiden vastaukset paljastivat, ettei palkitsemismalli ole selvillä lainkaan. Haastateltavat korostavat palkitsemisen merkitystä motivaatiolle. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Työntekijöiden sitoutuminen ja motivoituminen vaikuttavat olennaisesti yrityksen tulokseen. Kahdeksan yhdeksästä vastanneesta kokee yrityksessään olevan tarvetta palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Yksi vastaajista kertoi, että palkitsemismallin pitäisi kannustaa oma-aloitteiseen osaamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Tässä erään haastateltavan kommentti:

” Palkitseminen ruokkii työntekijän sisäistä motivaatiota, mutta nykyinen palkitsemismalli ei motivoi minua”.

### 6.3 Aineeton palkitseminen

Palkitseminen ei aina vaadi rahaa, ja haastateltavat korostavat myös palautteen merkitystä. Moni kertoo saavansa virtaa siitä, että työn tulos nähdään ja sitä arvostetaan, mielipidettä kysytään ja kuunnellaan. Suurin osa vastaajista koki, että he saavat palautetta tehdystä työstä, mutta eivät välttämättä tarpeeksi. Haastateltavat kokevat, että esimieheltä saatu rakentava palaute kannustaa ja motivoi parempaan työtulokseen. Avoimissa vastauksissa toistuu positiivisen palautteen merkitys. Oikea-aikainen ja oikein annettu palaute tukee työntekijöiden itseluottamusta ja auttaa kehittymään omassa työssään. Ilman sitä on vaikea tietää, missä on onnistunut. Vastajat kokivat, että palaute on merkittävä osa toimivaa palkitsemista. Arvostuksen tarve on yksi ihmisen perustarpeista ja siksi työssä esimieheltä saatava arvostus ja palaute ovat tärkeitä (Rötkin 2015, 72).

Tässä haastateltavien kommentteja aineettomasta palkitsemisesta:

”Positiivinen palaute vaikuttaa parempaan työtulokseen, se motivoi ja antaa oikean suunnan. Se antaa kuvan, että työllä on merkitystä.”

”Kiitos ja palautteen antaminen ovat tehokkaampia kuin kerran vuodessa maksettu bonus.”

” Ei ole olemassa positiivista tai negatiivista palautetta – on vain hyvin tai huonosti annettua palautetta.”

### 6.4 Aineellinen palkitseminen

Henkilöstölle palkitseminen konkretisoituu erityisesti rahallisten palkkioiden ja palkan muodossa. Haastateltavien mukaan palkka on kilpailukykyinen, mutta he toivovat palkan vaihtelevan oman suorituksen mukaan. Palkan osalta useimmille on keskeistä se, voiko palkan suuruuteen vaikuttaa omalla työpanoksella.

Edut ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta. Mielenkiintoista oli se, että etujen olemassaolo oli unohdettu, vaikka yrityksellä luontoisetuna oli puhelinetu, vakuutusturva sekä lakisääteiset edut, kuten lomat ja työterveyshuolto. Vastaukset olivat yhdensuuntaiset



sen suhteen, että henkilöetuja saisi olla enemmän eli epäsuoria taloudellisia palkkioita, kuten ravinto- ja liikuntaetuja.

Tässä erään haastateltavan kommentti:

”Jos työstä saa samaa palkkaa riippumatta siitä, kuinka paljon työhönsä panostaa, ei palkalla voida ainakaan kannustaa parempiin työsuorituksiin.”

## 6.5 Työmotivaatio

Yrityksen etuna on edistää työssä viihtymistä ja motivaatiota. Kysyttäessä, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaation, vastaajat korostivat työn mielekkyyden merkitystä. Työn sisältö ja mielekäs työ ovat merkityksellisimpiä asioita työssä. Työntekijät arvostavat työn yksilöllisyyttä ja merkityksellisyyttä enemmän kuin pelkkiä euroja. Silti rahalla on väliä ja peruspalkka pitää olla riittävän hyvä, jotta asia ei vaivaa. Herzbergin mukaan se on ikään kuin hygieniehtekijä, jonka pitää olla kunnossa. (Herzberg 1987, 8.)

Haastateltavien mukaan mahdollisuus oppia ja kehittää uusia taitoja koettiin myöskin yhdeksi tärkeäksi työssä motivoivaksi tekijäksi. Osalle on tärkeää myös kehittyä omassa työssään ja kouluttautua sekä edetä urallaan.

Tässä haastateltavien kommentteja työmotivaatiosta:

” Toivoisin myös enemmän motivointia positiivisten asioiden kautta, eli enemmän porkkanaa kuin keppiä”

”Palkkiot pitäisi maksaa useammin kuin kerran vuodessa. Se vaikuttaa vain hetken, mutta ei vaikuta motivaatioon suurimman osan vuotta.”

”Lähiesimies ei pyri motivoimaan eikä kannustamaan minua yksilönä millään tavalla.”

## 6.6 Henkilöstön kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmään

Palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus muodostuu useista rahallisista ja rahanarvoisista, sekä aineettomista tavoista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että aineellisia palkitsemistapoja, kuten suoriutumiseen perustuvaa palkkausta ja työsuhde-etuja, voisi lisätä ja kehittää. Suoriutumiseen perustuva palkkaus voi ohjata henkilön tarmoa strategian mukaiseen suuntaan. Ne nousivat tärkeimmiksi palkitsemistyökaluiksi työntekijän keskuudessa. Mikropalkitseminen on yksi mahdollinen kompensaation muoto. Haastateltavien mielestä se voi olla rahallisesti vaatimaton, kuten elokuvalippu tai lahjakortti. Kaikkein tehokkainta mikropalkitseminen on silloin, kun se on räätälöity palkittavan työntekijän kiinnostuksen kohteen mukaan.

Myös aineettomat palkitsemisen tavat, kuten työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ja työstä saatu palaute, korostuivat tärkeiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Haastateltavien mielestä työyhteisön pitäisi kehittää toimintatapoja, joissa positiivisen palautteen antaminen on osa arkea. Tärkeintä on rakentava ja suora palaute hyvin tehdystä työstä, sekä esimiehen osoittama luottamus. Työn sisältö kannattaa miettiä ja organisoida fiksusti ja muokata mahdollisuuksien mukaan kunkin yksilön tavoitteisiin ja kykyihin sopivaksi. Työntekijän on ylläpidettävä omaa osaamistaan, ja itsensä kehittäminen on yrityksen kasvun mahdollistaja. Yrityksen tietotaito muodostuu henkilöstön osaamisesta. Työntekijöiden opintoja ja opiskelua voisi tukea, kuten esimerkiksi opintovapaan mahdollisuudella ja joustavilla ratkaisuilla opintojen loppuunsaattamisen varmistamiseksi (Työsuojelu 2021).

Opinnäytetyön aineisto osoitti, että pelkällä rahalla on vaikea sitouttaa ja motivoida. Työntekijät korostavat työn merkityksellisyyttä, ja omalla työpanoksella pitää olla tuntuva yhteys mitattaviin asioihin. Hyvä mittari on selkeä, riittävän yksinkertainen ja sellainen, jokaiseen työntekijä pystyy tehtävässään vaikuttamaan. Kokonaispalkitsemisen tärkeimmät tehtävät ovat ihmisten motivointi ja toiminnan suuntaaminen. Avoimissa vastauksissa toistuvat rauha ja vapauden merkitys. Haastateltavat arvostavat rauhaa ja vapautta enemmän kuin ennen. He haluavat tehdä merkityksellistä työtä ja haluavat, että jää aikaa harrastuksille ja perheelle. Palkankorotus ei enää ole tärkeintä. Ehdotuksia palkitsemisenkokonaisuuteen edistämiseksi esitellään luvussa kahdeksan, ja niitä on tarkoitus esitellä johdolle toukokuun alkuun mennessä.

## 7 Opinnäytetyön pätevyys ja luotettavuus

Aineiston ja tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa tutkimuksen tulos vastaa tutkimukselle asetettuja tavoitteita ja päämääriä (Varto 1996, 103). Validiteetti kertoo, missä määrin saadut tulokset vastaavat todellisuutta ja mitataanko todella sitä, mitä on tarkoitus mitata (Solatie 2001, 97). Varton mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pätevyys on keskeinen asia ja validissa tutkimuksessa on mitattu oikeaa asiaa oikealla tavalla. Opinnäytetyössä validiteetti on lukijan ja organisaation kannalta tärkeämpi kriteeri (Heinonen 2014).

Hyvä haastattelurunko on onnistuneen kvalitatiivisen tutkimuksen perusedellytyksiä. Se on jaettu osa-alueisiin ja sisältää olennaiset kysymykset. Haastattelurunko on selkeä ja etenee loogisesti, eikä aseta vastauksia haastateltavien suuhun. Haastatteluja on tallennettu digitaalisesti ja saadut vastaukset on litteroitu heti. Haastattelun otannan koko on pieni, mutta siitä voi kuitenkin tehdä johtopäätöksiä. Kvalitatiivinen tutkimus, jossa kysytään pienemmältä joukolta ihmisiä kysymykset aina hieman eri tavoin, saattaa olla validimpaa, kuin kvantitatiivinen tutkimus, missä kysytään suurelta joukolta (Solatie 2001, 97). Kirjoittajan mielestä tutkimus on validi, sillä se vastaa kokonaan kysymykseen, mikä opinnäytetyössä asetettu ja vastaa hyvin tutkimuskohdetta.

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaamistavan oikeellisuutta ja mittauksen toistettavuutta. Se kertoo, ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa uusilla mittauksilla. (Solatie 2001, 97.) Varto kuvailee tutkimuksen luotettavuutta vapaudella satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Haastattelutuloksia voidaan pitää toistettavina, mutta reliabiliteettiä voidaan parantaa tekemällä enemmän haastatteluja.

## 8 Palkitsemisjärjestelmän kehitysehdotukset

Yrityksen palkitsemisen kokonaisuutta ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta pitää kehittää yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se edistää arvojen mukaista toimintaa ja auttaa konkretisoimaan yrityksen tavoitteita ja tuottaa palautetta työssä onnistumisesta. Palkitsemisjärjestelmä auttaa suorituksen johtamista ja ohjaa

henkilöstön energiaa ja mielenkiintoa oikeisiin asioihin, sekä lisää motivaatiota. (Ylikorkala ym. 2018, 55).

Palkitsemisen kokonaisuutta pitää räätälöidä henkilöstön tarpeiden mukaan. Kokonaispalkitseminen voi sisältää aineellisia muotoja, kuten kilpailukykyistä palkkaa, etuja ja bonuksia (kuvio 7).



Kuvio 7. Aineellinen palkitseminen.

Suoriutumiseen perustuva bonus voi ohjata henkilöstön tarmoa strategian mukaiseen suuntaan. Se voi kannustaa ihmisiä yksilösuorituksiin ja lisätä työmotivaatiota. Bonusjärjestelmä on kokonaispalkitsemisen vaikein palanen, koska se voi epäonnistua ja tuoda ei haluttuja tuloksia. (Sommers 2020, 28).

Mikropalkitseminen on yksi mahdollinen palkitsemisenmuoto, joka on rahallisesti vaatimaton, kuten elokuvalippu tai lahjakortti. Yritys voi antaa työntekijöilleen tavanomaisia ja kohtuullisia lahjoja, joista ei tarvitse tehdä ennakonpidätystä. Verovapaiden lahjojen yhteenlaskettu arvo voi olla enintään sata euroa vuodessa. (Vero 2021.) Työnantaja voi muistaa henkilöstöä, vaikkapa mukavalla lahjalla, joka voi olla jokin lahjakortti. Henkilöstö voi valita lahjan esimerkiksi yrityksen määrittelemistä vaihtoehdoista.

Ateria- tai lounasetu on suosituin ja työntekijöiden keskuudessa arvostettu työsuhde-etu. Se lisää työhyvinvointia ja sen kautta motivaatiota. Lounastauon viettämisellä työpaikan ulkopuolella on palauttava vaikutus ja se lisää loppupäivän työtehoa. Lounasetuja verotetaan samalla tavalla kuin tavallista palkkaa verohallinnon ohjeiden mukaisesti (Palkkaus 2021).

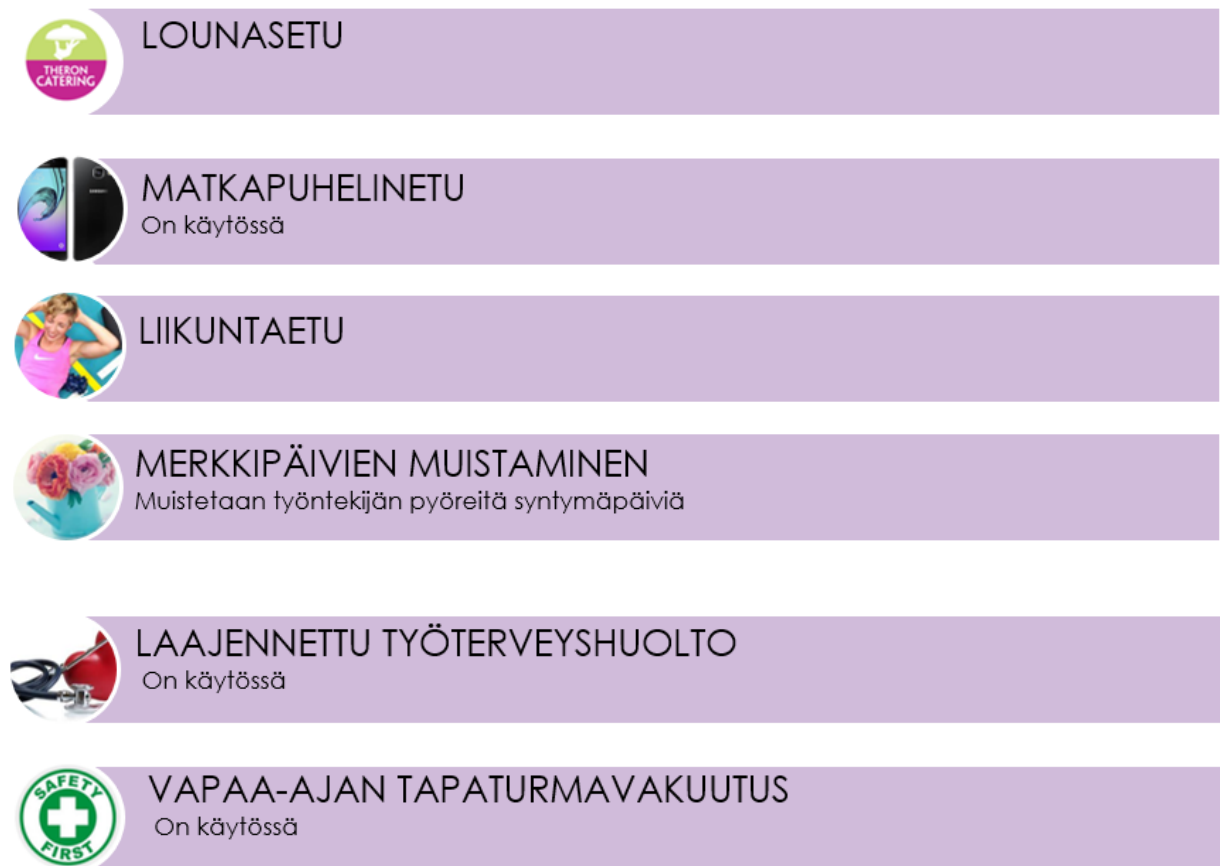
Tarjoamalla liikuntaetuja yritys pystyy kannustamaan työntekijöitä liikkumaan ja edistämään fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Päämääränä on työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen ja parantaminen sekä yhteishengen lisääminen. Investoimalla henkilöstön hyvinvointiin se parantaa yrityksen suoritusastoa ja vähentää sairauspoissaoloja. Se parantaa työnantajamielikuvaa ja sitouttaa työntekijöitä. Koko henkilöstölle tarjottavat liikuntaedut voivat olla täysin verottomia, kun niitä tarjotaan tasapuolisesti kaikille työntekijöille (Palkkaus 2021).

Puhelinetu on jo käytössä kohdeyrityksessä ja matkapuhelimen luontoisetuarvo on 20 euroa kuukaudessa. Edun arvo kattaa puheluista aiheutuneet kustannukset (Vero 2021). Puhelinetu on hyvin yleinen luontoisetu, ja sen verotusarvon määrittäminen helppoa. Kyse on siitä, että työnantaja maksaa työntekijän puhelimen ja myös vapaa-ajan puheluiden puhelinlaskut.

Merkkipäivien muistaminen on yrityksen tapa osoittaa arvostusta ja luo hyvää ilmapiiriä. Se on osa käytöstapoja. Muistamatta jättäminen puolestaan voi jättää pahan maun suuhun ja jäljelle tunteen siitä, ettei työntekijää arvosteta. Yritys pystyy luomaan näkyviä ja yhdenvertaisuutta tukevia käytäntöjä työntekijöiden muistamiseen.

Työterveyshuolto on jokaisen työntekijän etu, joka on siitä erikoinen, että se on lainsäädännön määräämä (Vero 2021). Työterveyshuollon tavoitteena on luoda terveellinen ja turvallinen työ, työympäristö ja työyhteisö.

Luontoisedut ja henkilökuntaedut ovat osa kokonaispalkitsemista. Edut kannattaa tehdä näkyviksi, kertoa niistä selkeästi tai laskea eduille rahallinen arvo, joka on helpompi mieltää palkan lisäksi. Etuja voidaan tarkastella vuosittain. Luontoisetu voi olla yksi keino sitouttaa ja motivoida henkilökuntaa. Kuviossa 8 on esitetty tiivistettynä mahdolliset henkilökuntaedut, jotka voivat toimia kokonaispalkitsemisen osana.



Kuvio 8. TrainTecin mahdolliset henkilökuntaedut.

Yrityksen palkitseminen on myös aineetonta, kuten esimerkiksi hyvä esimiestyö, innostava työilmapiiri ja työaikajoustot (kuvio 9).



Kuvio 9. Aineeton palkitseminen.

Aineeton palkitseminen korostuu selkeästi työntekijöiden keskuudessa ja motivoinnissa tulee keskeisempään asemaan. Kokonaispalkitsemisen kehittämisen painopiste voi olla aineettomissa palkitsemisen keinoissa, kun pienellä yrityksellä kassavaroja voi olla rajallisia. Opinnäytetyön aineisto osoitti, että aineettomilla palkitsemiskeinoilla on iso merkitys. Palautteen antaminen voi olla kustannustehokkain keino. Työyhteisön pitää oppia antamaan palautetta. Esimieheltä ja johdolta ei vaadita paljon, vaan arkisten pienten onnistumisten huomaamista ja sanomista ääneen. Positiivinen osaamisen esiin nostava ja palkitseva johtamistyyli tuottaa parhaat tulokset, sekä edesauttaa rakentamaan luotettavaa työilmapiiriä ja motivoida työntekijöitä. Pitää vain oppia toimintatapoja, jossa positiivinen palautteen antaminen on osa arkea.

Arvostuksen osoittaminen on myös yksi aineettomista palkitsemisen keinoista, joita yritys pystyy hyödyntämään. Organisaation työntekijät haluavat tuntee olevansa arvostettuja työssään. Heidän mielestään työn pitää tuntua merkitykselliseltä, koska on vaikea olla motivoitunut, jos ei tiedetä, miksi työtä tehdään.

Työn joustavuuden lisääminen on ollut pitkään megatrendi, joka on kohdeyrityksellä hyvin käytössä. Moderni työ suo vapauden valita, missä työtään tekee. Lisäämällä etätyömahdollisuuden, yritys pystyy säästämään toimitilojen vuokrassa. Etätyömahdollisuus voi olla rekrytointivaltti, joka mahdollista työntekijöille monipuolisempia urapolkuja ja joustavamman työn erilaiset perhe- ja elämätilanteet huomioiden.

Näin vaikeana aikana huumorin merkitystä ei pitäisi väheksyä, sillä yhdessä koettu positiivinen tunne lisää luovuutta ja ymmärrystä työntekijän keskuudessa. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavia ja ihmissuhteet ovat työyhteisön tärkein voimavara. Niissä virtaa yrityksen taito, tieto ja osaaminen. On mietittävä yhdessä henkilöstön kanssa, miten luodaan mahdollisimman terveellinen ja turvallinen työympäristö. Esimiehellä ja johdolla on keskeinen rooli siinä, millaiseksi työpaikan ilmapiiri ja vuorovaikutus rakentuvat. Johto voi omilla toimillaan luoda työpaikan normeja ja asettaa rajoja sille, miten työyhteisössä toimitaan.

Jotta palkitsemismallilla olisi sitouttava ja motivoiva vaikutus, se ei saa olla ristiriidassa työhön liittyvien henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Yksinkertaisuus on valttia palkitsemisjärjestelmässä. Kokonaispalkitsemisen kautta kohdeyritys voi palkita ja sitouttaa työntekijöitä, tukea työhyvinvointia ja edistää motivaatiota, sekä mahdollistaa henkilökohtaista kehittymistä. Toimivan ja monipuolisen palkitsemisjärjestelmän avulla organisaatio pystyy luomaan yrityskulttuurin, joka kasvattaa ja ylläpitää korkeaa motivaatiota. (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 35.)

## **9 Johtopäätökset**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja kuinka tyytyväisiä he ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin, sekä miten tärkeitä ne ovat henkilöstölle. Tavoitteena oli kehittää yrityksen palkitsemiskeinoja



ja luoda monipuolinen palkitsemisjärjestelmä. Opinnäytetyön pääongelmaan löydettiin vastaus tarkentuneiden kysymysten vastauksia analysoimalla.

Tutkimuksen pääongelma oli seuraava:

Miten yrityksen tulisi tulevaisuudessa kehittää palkitsemista henkilöstön motivaation lisäämiseksi?

Tarkentunevat kysymykset olivat seuraavat:

Kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin?

Mitkä palkitsemiskeinot ovat työntekijälle tärkeitä?

Millaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat työntekijän motivaatioon?

Ensimmäisenä haettiin vastausta seuraavaan kysymykseen: Kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin? Vastauksen siihen antoivat kysymykset 1 - 4 haastattelurungosta. Voidaan todeta, ettei työntekijät ole tyytyväisiä nykyisiin palkitsemiskeinoihin, kun yrityksen palkitsemismalli ei ollut tiedossa työntekijöiden keskuudessa. He kokevat yrityksessään olevan tarvetta palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen.

Toiseen kysymykseen mitkä palkitsemiskeinot ovat työntekijälle tärkeitä, muodostettiin vastaus haastattelurungon kysymyksestä 5 - 11 vastauksista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Hakonen ja Nylander (2015) myös korostavat, että palkitseminen on muutakin kuin rahaa. Kunhan palkka ja muut aineelliset palkitsemisen perusteet ovat kunnossa. Esimieheltä saatu rakentava palaute kannustaa ja motivoi parempaan työtulokseen. Oikea-aikainen ja oikein annettu palaute tukee työntekijöiden itseluottamusta ja auttaa kehittymään omassa työssään. Ilman sitä on vaikea tietää, missä on onnistunut. Palaute on merkittävä osa toimivaa palkitsemista. (Hakonen & Nylander 2015, 35.) Tutkimustuloksista voisi päätellä, että työntekijälle palkitseminen konkretisoituu myös rahallisten palkkioiden ja palkan muodossa. Haastateltavien toivovat palkan vaihtelevan oman suorituksen mukaan ja omalla työpanoksella

pitää olla tuntuva yhteys mitattaviin asioihin. Vastaukset olivat yhdensuuntaiset sen suhteen, että henkilöetuja saisi olla enemmän.

Kolmantena haettiin vastausta seuraavaan kysymykseen: Millaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat työntekijän motivaatioon? Vastauksen siihen antoivat kysymykset 12-14 haastattelurungosta. Vastausten pohjalta pystytään toteamaan, että työn sisältö ja mielekäs työ ovat merkityksellisimpiä asioita työssä, jotka vaikuttavat motivaatioon. Myös Palkitseminen Suomessa 2020 -tutkimukseen vastanneista työntekijöistä 51 prosenttia korosti, että toiseksi tärkein on työn mielekkyys ja 51 prosenttia vastanneista valitsi sen joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi. (Mandatum Life 2020.) Työntekijät arvostavat työn yksilöllisyyttä ja merkityksellisyyttä enemmän kuin pelkkiä euroja. Enää ei riitä, jos saisi palkka vain kerran kuussa, haastateltavat haluavat tehdä mielekästä työtä. Sisäisen motivaation kannalta on hyvin merkityksellistä se, että ihminen kokee työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi. Myös Hakonen ja Nylander (2015, 148) mukaan sisäinen motivaatio viittaa siihen, että henkilö tekee asioita, koska ne itsessään ovat mielekkäitä ja niiden tekeminen tuo vahvaa tyytyväisyyden tunnetta.

Ihminen viettää ison osan arjesta työpaikalla, ja jos työllä ei ole suurempaa määränpäättä, motivaatio voi romahtaa. Työsuoritus paranee, kun esimies kiinnittää huomiota työnteon. Työllä on merkitys ja joku siitä arvosta. (Rötkin 2015, 147.) Sen merkitystä kiittäminen motivoi ihmisiä uusiin työsuorituksiin. Hyväksytyksi tulemisen tarve on kova. Maslowin tarvehierarkia selittää ihmisten motivaation lähteitä. Jokaisella tasolla on oma tarpeiden tyydyttäminen. (Hakonen & Nylander 2015, 142). Kyselytutkimuksen vastausten pohjalta voidaan toteaa, että mahdollisuus oppia ja kehittää uusia taitoja nousee myös yhdeksi tärkeäksi työssä motivoivaksi tekijäksi. Työntekijöille tulee antaa paljon vastuuta ja vapauttaa, jotta jokainen saa riittävästi tilaa kehittää uusia ratkaisuja.

Haastattelujen vastausten perustella onnistuttiin laatimaan palkitsemisjärjestelmän kehitysehdotukset. Omasta mielestäni onnistunut tutkimus antoi hyvän pohjan yrityksen palkitsemismallin kehittämiseksi ja sitten menestymiseksi. Kaiken tärkeintä olisi kuitenkin varmistaa, että tuo johtaa toimintaan ja päätöksiin ja auttaa sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitä.

Tutkimuskysymykset olisi ollut järkevää testata ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista. Testaushaastattelun jälkeen kysymyksiä olisi vielä mahdollista muokata. Lisäkysymysten esittäminen haastattelutilanteissa on myös haastavaa. Haastattelija ei ole

kokenut tutkija. Kun kyseessä oli useampi haastattelu, ei ollut varmuutta siitä, ovatko mahdolliset lisäkysymykset tarpeeksi samankaltaisia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että palkitsemisen kokonaisuus rakentuu perusasioista, jotka liittyvät henkilöstöstä huolehtimiseen ja joiden on syytä olla kunnossa. Se muodostuu aineellisista sekä aineettomista tavoista. Palkitseminen on paitsi palkkaa ja etuja, myös aineettomia asioita kuten koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, työn sisältöä sekä palautetta ja huomioimista. (Ylikorkala ym.2018, 13.) Palkitseminen ei siis ole vain henkilöstön rahallista huomioimista ja tavoitteiden saavuttamiseen kannustamista. Mielienkiintoinen ja merkityksellinen työ saattavat jollekin olla tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. Kun työntekijät kokevat tekemisensä merkitykselliseksi, he ovat työtehtävänsä sitoutuneet ja innostuneet saaman parhaan mahdollisen tuloksen. Pelkkä ulkoinen motivointi ei välttämättä enää riitä, mutta se on edelleen tehokas keino saada aikaan tuloksia. Yritys myös hyötyy työntekijöiden merkityksellisyyden kokemuksesta, koska työnsä merkitykselliseksi kokevat työntekijät ovat luovempia, tehokkaampia ja sitoutuneempia. (Amabilen 1998, 133.)

On paljon hyviä syitä tehdä työtä: raha, turvallisuus, työkavereiden seura, mielekäs tekeminen, velvollisuus ja intohimo. Työntekijät voivat tavoitella merkityksellisyyttä, kun perustarpeet on jo täytetty. Jos halutaan, että työntekijät haluavat tehdä töitä muustakin syystä kuin välittömän toimentulon takia, työn on tarjottava mielekkyyttä, merkityksellisyyttä ja luotettava, sekä kannustava työilmapiiriä. Aineettomia palkitsemisen tapoja kannattaa käyttää ja niitä arvostetaan, eikä niiden käyttäminen vaadi isoja investointeja. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 18.)

## Lähteet

Amabile, Teresa. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. [Http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Amabile\\_A\\_Model\\_of\\_CreativityOrg.Beh\\_v10\\_pp123-167.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf). Luettu 6.2.2021.

Fennia, Henki. 2020. Palkitseminen on muuttumassa. Kiinnitä huomiota näihin asioihin. [Https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/yrityksen-nakoista-kokonaispalkitsemista](https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/yrityksen-nakoista-kokonaispalkitsemista). Luettu 6.2.2021.

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

Heinonen, Jarmo. 2014. Tutkimuksen validiteetti. Discendum Oy. [Https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174](https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174). Luettu 14.2.2021.

Herzberg, Frederick. 1987. One more time: How do you motivate employees? Harward Business Review. [Http://www.mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management/14%20One%20More%20Time%20How%20do%20you%20Motivate%20Employees.pdf](http://www.mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management/14%20One%20More%20Time%20How%20do%20you%20Motivate%20Employees.pdf). Luettu 17.2.2021.

KvaliMOTV. 2021. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. [Https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). 17.1.2021.

Leskelä, Jori. 2001. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppiva organisaatiota. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Luoma, Kirsi. & Troberg, Elisa. & Kaajas, Sani. & Nordlund, Hanna. 2004. Ei ainoastaan rahasta- osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi, Helsinki.

Mandatum Life. 2020a. Palkitsemistutkimus 2020. [Https://www.mandatumlife.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2020/](https://www.mandatumlife.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2020/) Luettu 17.1.2021.

Mandatum Life. 2020b. Rahallinen palkitseminen tärkein motivaatiotekijä. 25.2.2020. [Https://www.mandatumlife.fi/tiedotteet/tutkimus-rahallinen-palkitseminen-tarkein-motivaatiotekija/](https://www.mandatumlife.fi/tiedotteet/tutkimus-rahallinen-palkitseminen-tarkein-motivaatiotekija/). Luettu 29.12.2020.

Mayor, Päivi. & Risku, Marjo. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum, Helsinki.

Metsämuuronen, Jari. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3., uudistettu painos. International Methelp, Jyväskylä.

Moisio, Elina. & Lempiälä, Tea. & Haukola, Timo. 2009. Palkitseminen ja Innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Edita, Helsinki.

Palkkaus 2021. Luontoisedut. <https://www.palkkaus.fi/abc/luontoisedut/>. Luettu 10.3.2021.

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

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

Salmela-Aro, Katariina. & Nurmi, Jari-Erik. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Singh, Kuldeep 2021. Toimitusjohtaja, TrainTec Oy, Helsinki. Haastattelu 11.2.2021.

Solatie, Jim. 2001. Focusryhmät. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Makeprint.

Sommers, Sanna. 2020. Miten sitouttaa millenniaali? Fakta, 28 - 29.

SurveyMonkey. 2021. Laadullisen tutkimuksen hyödyt. <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>. Luettu 17.1.2021.

Terveysverkko. 2020. Mitä motivaatio on ja mistä se syntyy? <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. Luettu 8.1.2021.

Tietosuoja-asetus. 2019. Tietosuoja-asetus / GDPR - mitä tietosuoja-asetus tarkoittaa käytännössä? <https://www.tietosuoja-asetus.org/>. Luettu 24.2.2021.

Tietosuojalaki. Finlex.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>. Luettu 24.2.2021.

Tilastokeskus. 2020. Kvalitatiivinen tutkimus. [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html). Luettu 17.1.2021.

TrainTec Oy.2020. Home. <http://www.traintec.fi/>. Luettu 29.12.2020.

Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työsuojelu. 2021. Opintovapaa. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/muut-vapaatyosta/opintovapaa>. Luettu 17.1.2021.

Varto, Juha.1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä, Tampere.

Vero 2021. Henkilökuntaedut verotuksessa. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa/> Luettu 10.3.2021.

Viitala, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

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

## **Haastattelurunko**

### **Taustatietokysymykset:**

Ikä

Sukupuoli

Toimenkuva

### **Yrityksen nykytilanne:**

1. Millä tavoin koet, että sinua palkitaan?
2. Motivoiko nykyinen palkitsemisjärjestelmä? Miten?
3. Onko tarvetta palkitsemismallin uudistukselle?
4. Oletko tyytyväinen nykyiseen toimintamalliin?

### **Aineeton palkitseminen**

5. Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi tiimiltäsi ja esimieheltäsi?
6. Vaikuttako positiivinen palaute parempaan työtulokseen?
7. Onko työssä eteneminen mahdollista ja oletko miettinyt sitä?
8. Tunnetko, että työpanostasi arvostetaan?

### **Aineellinen palkitseminen**

9. Onko palkkasi kilpailukykyinen?
10. Onko yrityksessäsi käytössä henkilökuntaetuja? Millaisia?
11. Palkitaanko sinua työstäsi mielestäsi (tarpeeksi) hyvin?

### **Työmotivaatio**

12. Mainitsee tarkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon?
13. Mitkä tekijöitä saisi kehittää? Mitä ne olisivat?
14. Onko palkinnolla/palkinnoilla vaikutusta työmotivaatioon?

### **Kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmään**

15. Mitä toivoisit palkinnoksi/palkinnoiksi?
16. Onko aineettomalle palkitsemiselle tarvetta?
17. Jos saisit valita yhden aineellisen palkinnon, joka vaikuttaisi työmotivaatioosi. Mikä se olisi ja kuinka usein sitä pitäisi antaa? (vuosi-, kuukausi- tai tulokseen perustuva bonus)

Vapaita kommentteja: