

Pandemian vaikutus palkitsemiseen ja työmotivaatioon



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Syksy 2021

Aleksi Peltonen

Liiketalous

Tiivistelmä

Visamäki

Tekijä Aleksi Peltonen

Vuosi 2021

Työn nimi Pandemian vaikutus palkitsemiseen ja työmotivaatioon

Ohjaajat Vesa Tuomela

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aihe on Covid-19 pandemian vaikutus palkitsemiseen ja työmotivaatioon.

Tämän työn tavoite on saada kuva siitä, miten pandemia on vaikuttanut työntekoon yleisesti ja millä tavalla se on muuttanut organisaatioiden palkitsemista. Lisäksi tutkitaan miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden työmotivaatioon.

Kiinnostus työhön ja tutkimusaiheeseen on tullut omien kokemusten kautta. Tämän vuoksi aihe oli kiinnostava, koska se on osa myös omaa työelämää. Työssä haettiin tietoa erilaisista aineistoista, joiden pohjalta asiaa alettiin tutkimaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja tutkimuskysymykset olivat: millainen oli työn muutos pandemian aikana sekä millainen palkitseminen on motivoivaa työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittivat, että muuttunut työ on tarjonnut mahdollisuuksia ja ihmiset ovat nähneet työn eri tavalla. Työ on koettu mielekkääksi, kun etätyö on lisääntynyt. Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan tietoa asiasta pidemmältä aikaväliltä, joten tämän osalta asiaa voi vielä tutkia lisää. Yhteenvedona työ tarjosi paljon mielenkiintoista tietoa pandemian vaikutuksista työhön ja motivaatioon.

Avainsanat Pandemia, palkitseminen, motivaatio, etätyö, työhyvinvointi

Sivut 28 sivua ja liitteitä 0 sivua

ABSTRACT

The topic of the thesis is the impact of the Covid-19 pandemic on bonus system and work motivation. The objective of this thesis is to get an idea how the pandemic has affected work in general and how it has changed the bonus system of organizations. In addition, how these changes have affected employees' work motivation is examined.

Interest in the thesis work and research topic has revived through own experiences. Therefore, the topic was interesting because it is also part of my own working life. In the thesis, information was gathered from various materials, on the basis of which the topic was examined. Qualitative research was used as the research method and the research questions were, what was the change in work during the pandemic, and what kind of bonus system is motivating from the employees' point of view.

The results of the study showed that changed work has provided opportunities and people have seen work differently. Work has been perceived as meaningful as remote work has increased. However, there is no longer term information in the study, so further research is needed. In summary, the work provided a lot of interesting information about the effects of the pandemic on work and motivation.

Keywords Pandemic, bonus system, motivation, remote work, well-being at work

Pages 28 pages and appendices 0 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Tarkoitus ja tavoite	1
1.2	Tutkimuskysymys ja tiedon intressi	2
1.3	Tutkimus- ja kehittämistyön kohde	3
2	Käsitteet ja tietoperusta	4
2.1	Käsitteet	4
2.1.1	Palkitseminen	4
2.1.2	Ulkoinen motivaatio	5
2.1.3	Sisäinen motivaatio	5
2.1.4	Etätyö	6
2.2	Tietoperusta	7
2.2.1	Palkitseminen	7
2.2.2	Ulkoinen motivaatio	9
2.2.3	Sisäinen motivaatio	10
2.2.4	Etätyö	11
3	Tutkimus- /kehittämisasetelma	12
3.1	Tutkittava kohde	12
3.2	Tutkimusprosessi ja -menetelmät	17
3.3	Tutkimus- ja kehittämisympäristö	18
3.4	Tutkimuksen merkitys	19
4	Tutkimuksen ja kehittämistyön löydökset	19
4.1	Tutkimusaineisto	20
4.2	Tutkimuksen tulokset ja löydökset	20
4.2.1	Palkitsemisen muutos pandemian aikana	20
4.2.2	Millainen palkitseminen koetaan motivoivana	21
4.2.3	Yhteenveto	23
5	Johtopäätökset ja pohdinta	23
	Lähteet	26

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuvio 1. Käsitekartta keskeisistä käsitteistä s.4

Taulukko 1. Aineettoman palkitsemisen jakautuminen. s.8

Kuvaaja 1. Etätyön määrä vuosina 2019 ja 2020 s.13

Kuvaaja 2. Tyytyväisyys etätyön sujuvuuteen vuonna 2020 s.14

1 Johdanto

Johdanto koostuu opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta, tutkimuskysymyksestä ja tiedon intressistä, sekä tutkimus- ja kehittämistyön kohteesta. Työ tehdään kiinnostuksesta työntekijöiden motivoitumista kohtaan ja tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat siihen vaikuttavat palkitsemisen näkökulmasta. Aiheeseen haettiin myös ajankohtaista näkökulmaa palkitsemisen vaikutuksesta pandemian aikana. Työssä haluan saada tietoa työntekijöiden työntekijäkokemukseen ja motivaatioon vaikuttavista asioista pandemian aikana.

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten pandemia vaikuttaa organisaatioiden palkitsemiseen ja työntekijöiden motivaatioon. Tähän aiheeseen haettiin näkökulmaa palkitsemisen vaikutuksesta ja muutoksista pandemian aikana, jotta aiheesta saatiin erittäin ajankohtainen. Tämä opinnäytetyö käsittelee sitä, mikä on motivaatiota nostava tapa palkita työntekijöitä, jotta työmotivaatio ja työntekijäkokemus paranevat. Palkitseminen ei aina tarkoita rahallista tai aineellista palkitsemista, vaan työssä keskitytään myös aineettomaan palkitsemiseen.

Opinnäytetyön aihe valikoitui kiinnostuksesta yritysten palkitsemista kohtaan ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, tehokkuuteen ja työntekijäkokemukseen. Kiinnostusta on lisännyt omat kokemukset työelämässä. Mielestäni yrityksen tärkeimpiä ajureita on motivoitunut henkilöstö, ja työntekijöiden motivoimisessa on vielä paljon kehitettävää. Motivoitunut ja työstään innostunut työntekijä sitoutuu yritykseen todennäköisesti pidemmäksi aikaa, kuin työntekijä, jonka työntekijäkokemus on huono. Itseä kiinnostaa hyvin paljon yksilön käyttäytyminen ja mikä ohjaa yksilöä toimimaan juuri sillä tavalla kuin hän toimii. Oma kokemus työelämästä on saanut miettimään mitkä asiat saavat työntekijät tekemään töitä. Kuinka monelle työ itsessään on niin mielekästä, että työntekijä motivoituu siitä vai onko palkka ainoa motivaattori.

Tavoitteena on ymmärtää työntekijöiden näkökulmaa muuttunutta työtä ja palkitsemista kohtaan, sekä hahmottaa, millainen palkitseminen motivoi yksilöä kehittymään ja

innostumaan asioista ja millainen palkitseminen puolestaan ajaa yksilöä eteenpäin vain saavuttaakseen luvattua palkkion. Odotan kokevani työtä tehdessä ymmärryksen erilaisten palkitsemismallien hyödyistä ja haitoista. Lisäksi uskon, että työtä tehdessä saan hyvän kuvan siitä, millä tavalla pandemia on vaikuttanut työntekoon. Tutkimuksen tarkoitus on auttaa ymmärtämään kokonaisuutena, miten palkitseminen vaikuttaa työntekijöihin motivaatioon ja työntekijäkokemukseen pandemian aikana.

1.2 Tutkimuskysymys ja tiedon intressi

Tämän opinnäytetyön on tarkoitus antaa vastaus siihen, millainen palkitseminen motivoi työntekijöitä pandemian aikana. Onko rahallinen palkitseminen aina kaikista tuottavinta ja motivoivinta, vai kannattaisiko palkitsemista tarkastella ennemminkin muilta näkökulmilta. Pandemian aikana etätyö on muuttanut työntekijöiden arkea, ja palkitsemisen vaikutus on saattanut muuttua tämän seurauksena. Tarkoituksena on selvittää, onko ulkoiseen motivaatioon vaikuttava palkitseminen yrityksen ja työntekijäkokemuksen kannalta hyvä asia, vai tulisiko palkitseminen toteuttaa lähtökohtana vaikuttaa sisäiseen motivaatioon.

Palkitseminen on monien yritysten käyttämä työkalu sitouttamaan työntekijöitä yritykseen. Palkitsemisella koitetaan myös vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen. Palkitsemista on tutkittu ja siitä löytyy hyvin tietoa. Tätä olemassa olevaa aineistoa pyritään hyödyntämään tutkimuksessa, jotta saataisiin vieläkin tarkemmin selville motivaatioon ja työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Pandemian aikana työntekijöiden vastuu kasvaa, koska he itse vastaavat enemmän työn tekemisestä ja toteuttamisesta.

Tässä opinnäytetyössä etsitään tietoa työn muutoksesta pandemian aikana ja siitä, miten palkitseminen on muuttunut pandemian aikana. Halutaan myös tietää, millainen palkitseminen on ollut motivoivaa pandemian aikana. Lisäksi etsitään tietoa siitä, millä voidaan saavuttaa paras työntekijäkokemus ja mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti työntekijäkokemukseen, kun tarkastellaan asiaa palkitsemisen näkökulmasta. Tällä hetkellä pandemia on vaikuttanut tutkimuskohteeseen hyvinkin paljon. Pandemia on uusi asia ja ei oikeastaan vielä tiedetä varmaksi, minkälaisia vaikutuksia sillä todellisuudessa on pidemmällä ajanjaksolla.

1.3 Tutkimus- ja kehittämistyön kohde

Tutkimuksen kohteena työn muutos pandemian aikana, sekä palkitseminen ja sen vaikutus työntekijän motivaatioon. Teoriaosiossa haetaan tietoa palkitsemisesta, sekä millaisia kannustimia ja bonuksia yrityksillä on käytössä pandemian aikana. Lisäksi syvennytään motivaatioon ja siihen, mitkä tekijät motivoivat yksilöitä. Tarkoituksena on selvittää, miten yksilö motivoituu palkitsemisesta ja mitkä asiat koetaan palkitsemisena. Työssä haetaan tietoa myös siihen, miten pandemia on yleisesti vaikuttanut työn tekemiseen.

Tiedetään, että yritykset käyttävät laajasti työntekijöiden palkitsemista saavuttaakseen parempia tuloksia. Pandemia on kuitenkin muuttanut työskentelyä ja yritykset ovat siirtyneet enemmän etätyöhön, jos se vain on ollut mahdollista. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sitä, miten palkitseminen on muuttunut. Tutkitaan sitä, onko etätyö muuttanut palkitsemista ja miten se on vaikuttanut työntekijöiden motivaatioon ja työntekijäkokemukseen.

Työntekijäkokemus on yrityksen kannalta tärkeää. Oikealla tavalla johdetut ja motivoituneet yksilöt ovat yritykselle tärkeitä. Todennäköisesti he pysyvät yrityksessä pidempään, jos he voivat töissä hyvin. Palkitseminen on yksi johtamisen keino ja palkitseminen vaikuttaa myös työntekijäkokemukseen. Pandemian vaikutuksista ei kuitenkaan vielä ole varmaa tietoa ja tässä opinnäytetyössä pyritäänkin saamaan selville tämän hetken tilanne työntekijöiden motivoituneisuudesta ja miten palkitsemisella voidaan siihen vaikuttaa.

2 Käsitteet ja tietoperusta

2.1 Käsitteet

Kuvio 1. Käsittekartta keskeisistä käsitteistä



2.1.1 Palkitseminen

(Rötkin, 2015, s.120) kuvailee palkitsemista seuraavasti: ” Palkitseminen on johtamisen väline. Sen perimmäinen tarkoitus on mahdollistaa oikeiden ihmisten houkuttelu organisaatioon, tukea heidän sitoutumisessaan sekä ohjata heitä tekemään organisaation menestyksen kannalta olennaisia asioita riittävän laadukkaasti.”

Palkitseminen on tapa motivoida yksilöitä. Palkitsemista voidaan käyttää moneen eri asiaan yrityksessä. Palkitsemisen tehtävä on yrittää pitää yritystä houkuttelevana työpaikkana ja sitouttaa työntekijät yritykseen pitkäksi aikaa. Palkitseminen voi olla aineellista- tai

aineetonta palkitsemista. Esimerkiksi aineellista palkitsemista on tulospalkkiot ja aineetonta palautteen saaminen.

Tässä opinnäytetyössä palkitseminen on keskeisessä osassa. Erilaisten palkitsemisen kautta tutkitaan, miten palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työntekijätyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Tämän lisäksi tarkastellaan, kuinka palkitseminen on muuttunut pandemian aikana ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut työntekijöihin.

2.1.2 Ulkoinen motivaatio

(Martela & Jarenko, 2015, s.25) kertoo ulkoisesta motivaatiosta seuraavasti: ”Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Siinä emme ole innostuneita käsillä olevasta tehtävästä. Teemme sen saadaksemme jonkin ulkoisen palkinnon tai välttääksemme jonkin ulkoisen rangaistuksen.”

Ulkoinen motivaatio on ulkoisten palkkioiden tai rangaistusten ohjaamaa. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on yksilölle pakonomaista, eikä juurikaan mielekästä. Motivaatio syntyy siitä, että jos yksilö ei tee tarpeeksi, niin häntä rangaistaan. Tai jos yksilö tekee tarpeeksi, niin hän saa palkkion. Ulkoisessa motivaatiossa tekemisellä pyritään pääsemään johonkin tiettyyn päämäärään, mutta itse tekeminen ei innosta.

Ulkoinen motivaatio ei ole yksilölle kehittävä motivaatiota. Tutkimuksen kannalta on tärkeää tunnistaa mitkä asiat vaikuttavat ulkoiseen motivaatioon. Tietoa ulkoisesta motivaatiosta hyödynnetään tutkimuksessa, kun pyritään selvittämään organisaation näkökulmasta palkitsemisjärjestelmien kannattavuutta.

2.1.3 Sisäinen motivaatio

(Martela & Jarenko, 2015, s.25) kertoo sisäisestä motivaatiosta seuraavasti: ”Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat tai jotka tuntuvat hänestä arvokkailta. Tekeminen vetää

ihmistä puoleensa, koska se on jotakin, mitä hän todella haluaa tehdä. Ihminen ei siis joudu pakottamaan itseään tekemään asiaa, vaan tekemiseen virtaa energiaa luonnostaan.”

Sisäinen motivaatio perustuu yksilön omaan haluun ja kiinnostukseen tehdä asioita. Motivaatiota saadaan itse tekemisestä. Yksilö ei joudu pakottamaan itseään tekemään asioita, eikä tee niitä ulkoisten palkkioiden vuoksi. Sisäinen motivaatio tuottaa yksilölle energiaa ja tekemisen kohde on mieleistä. Sisäisen motivaation kohteita on kaikki tekeminen, joka innostaa ja vetää puoleensa. Esimerkiksi harrastukset.

Myös sisäistä motivaatiota käytetään samalla tavalla, kuin ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio on vastakohta ulkoiselle motivaatiolle. Tutkimuksen kannalta pyritään selvittämään mitkä asiat palkitsemisessa vaikuttavat sisäiseen motivaatioon ja miten palkitsemisjärjestelmiä voidaan kehittää, jotta vaikutetaan sisäiseen motivaatioon.

2.1.4 Etätyö

(Salli, 2012, s.95) kiteyttää etätyön seuraavasti: ” Etätyöllä tarkoitetaan siis työtä, jota tehdään muualla kuin normaalilla työsuorittamispaikalla. Usein etätyö mielletään kotona tapahtuvaksi työskentelyksi, mutta tieto- ja viestintäteknikka on mahdollistanut työn siirtymisen muuallekin. Työn tekeminen voi tapahtua kokonaan etätyönä tai siten, että osa työstä suoritetaan työpaikalla ja osa esimerkiksi kotona. Huomattava on kuitenkin, että etätyöskentelyn ei ole tarkoitus olla lisätyöskentelyä, jota tehdään kotona varsinaisen työpäivän päätteeksi. Etätyötä on nimenomaan työ, jota tehdään vaihtoehtoisessa paikassa varsinaisen työpaikan sijasta.”

Etätyö on työtä, jota tehdään muualla kuin työpaikan tiloissa. Etätyö mielletään kotona tehtäväksi työksi, mutta etätyötä on kaikki muuallakin tehtävä työ, joka ei ole yrityksen tiloissa. Etätyöstä sovitaan aina työntekijän kanssa ja kaikilla ei ole mahdollisuutta tehdä etätyötä. Tämä voi johtua työnkuvasta tai muuten siitä, että työtä ei ole mahdollista tehdä etänä. Etätyön määrä on kasvanut merkittävästi Covid-19 pandemian aikana. Etätyötä on lisännyt etätyösuositukset, jotka pandemia on tuonut. Organisaatiot on joutuneet uuteen tilanteeseen ja suurin osa etätyöksi soveltuvasta työstä on siirretty etätyöksi.

Etätyö on olennainen työn kannalta, koska pandemian aikana etätyön määrä on lisääntynyt huomattavasti. Työssä pyritäänkin hyödyntämään sitä, miten etätyö on vaikuttanut työntekijöihin ja palkitsemiseen.

2.2 Tietoperusta

Tässä osiossa kuvataan käsitteistä jo olemassa olevaa tietoa. Tarkoituksena on avata käsitteitä niistä löytyvän tiedon mukaan ja kertoa millä tavalla tieto on olennaista tässä opinnäytetyössä. Tietoa on pyritty hakemaan ja tuomaan esiin niin, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä itse tutkimuskohteeseen nähden.

2.2.1 Palkitseminen

Palkitseminen työelämässä voi olla aineellista tai aineetonta. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan työn itsensä tuomaa palkkiota työntekijälle. Tällaisia aineettoman palkitsemisen muotoja ovat työ itsessään, mahdollisuus kehittää itseään ja edetä urallaan. Myös työstä saatava palaute ja kiitos ovat aineetonta palkitsemista. Aineellista palkitsemista ovat taas palkka, tulospalkkiot, erilaiset lisät, osakeoptiot, bonukset. Näiden lisäksi aineelliseen palkitsemiseen voidaan lukea lakisääteiset eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutusmaksut, jotka eivät suoraan näy palkassa tulona. Myös erilaiset muut yrityksen tarjoamat edut ovat aineellista palkitsemista. Esimerkiksi virkistysraha ja henkilökunta-alennukset yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. (Joki, 2021, s.145-146)

Aineeton palkitseminen on vielä mahdollista jakaa kahteen osaan. Toinen osa koostuu urapalkkioista ja toinen sosiaalisista palkkioista. (Kauhanen, 2015, s.119) Työn sisältö on tärkeä osa työtä. Ihmiset haluavat haastaa itsensä ja kehittyä paremmiksi. Siksi työn haastavuus ja mielenkiinto ovatkin tärkeä osa työtä. Aineettomassa palkitsemisessa tulisikin huomioida se, miten työntekijälle voidaan antaa riittävästi haastetta työhön, jotta mielenkiinto työssä pysyy. (Kauhanen, 2015, s.120) Myös sosiaaliset palkkiot ovat osa aineetonta palkitsemista. Ihmisillä on tarve saavuttaa heidän sosiaaliset tarpeensa. Arvostus työyhteisössä ja palautteen saaminen, sekä tietynlainen status ovat sosiaalista palkitsemista. (Kauhanen, 2015, 123-124) Aineeton palkitseminen on hyvin laaja käsite ja ei voida sanoa yksittäisiä asioita, jotka motivoisivat kaikkia yksilöitä. Arvostus yksilöiden välillä

aineettomaan palkitsemiseen onkin hyvin vaihtelevaa. (Kauhanen, 2015, s.125-126)

Taulukossa 1 on jaettu aineeton palkitseminen kahteen osaan. Taulukosta nähdään, että aineeton palkitseminen koostuu urapalkkioista ja sosiaalisista palkkioista.

Taulukko 1. Aineettoman palkitsemisen jakautuminen. (Kauhanen, 2015, s.119)

URAPALKKIOT	SOSIAALISET PALKKIOT
Työ sinänsä Joustavat työajat (työaikapankki) Itsensä kehittäminen Kasvupolut	Statussymbolit Palaute (kiitos ja tunnustukset) Työyhteisön edustaminen Julkinen tunnustus (kunniamerkit, arvonimet jne.)

Palkitsemisella haetaan yrityksessä tietysti positiivista vaikutusta työntekijöiden tehokkuuteen ja yrityksen tulokseen. Palkitseminen ei kuitenkaan ole yksinkertaisesti sitä, että palkitsemalla työntekijät ovat tehokkaampia. Palkitsemisella haetaan yritykselle oikeanlaisia ja motivoituneita työntekijöitä, jotka sitoutuvat yritykseen. Sillä koitetaan saada työntekijät motivoituneimmiksi, sekä innostuneimmiksi ja sitä kautta nostaa tuottavuutta. (Ylikorkala ym., 2018, s.13) Tämä saattaa kuitenkin olla ongelmallista, että organisaatiossa palkitseminen on rakennettu motivoimaan työntekijöitä. Aineellinen palkitseminen saattaa kyllä motivoida työntekijää, mutta lähtökohtaisesti se vaikuttaa ulkoiseen motivaatioon. Organisaatioiden tulisi siis miettiä tarkemmin, kuinka palkitsemisjärjestelmät tulisi toteuttaa ja miten niitä tulisi käyttää. (Rötkin, 2015, s.120)

Työntekijöiden näkökulmasta palkitsemisessa saattaa olla myös yleisiä haittavaikutuksia. Palkitseminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta palkitsemista kohtaan. Tämä voi helposti aiheuttaa myös kateutta, joka vaikuttaa negatiivisesti organisaation työilmapiiriin. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijäkokemus on huonompi ja palkitseminen saattaa kääntyä yritystä vastaan. Palkitsemisesta yritykselle negatiivisia vaikutuksia voi olla näiden lisäksi se, että kustannukset kasvavat ilman hyötyjä, työntekijät vaativat enemmän ja neuvottelut hankaloituvat, vaikeuttaa toiminnan kehittämistä. Lisäksi palkitsemisjärjestelmää voidaan alkaa käyttää väärin toisin kuin se olisi tarkoitettu. (Ylikorkala ym., 2018 s.14)

Palkitsemisjärjestelmiä ei myöskään aina avata riittävän selkeästi työntekijöille. Työntekijät eivät välttämättä tiedä mistä heidän palkkionsa muodostuvat. Ongelmallista tässä on se, että työntekijät eivät välttämättä koe tarvetta kehittää itseään, kun tekemällä vain työnsä he saavat jonkin tulospalkkion yrityksen tuloksesta. Työntekijät, joilla on selkeämpi kuva organisaation palkitsemisjärjestelmästä ovat myös tyytyväisempiä palkitsemiseen. (Rötkin, 2015, s.121)

Palkitseminen on työn oleellinen osa ja tätä tietoa pyritään hyödyntämään, jotta ymmärrettäisiin palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon ja työntekijäkokemukseen.

Palkitsemisen eri muodot

2.2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisessa motivaatiossa yksilö saa motivaatiota ulkoisista tekijöistä. Yksilö ei niinkään innostu tekemisestä, vaan tekee sitä saavuttaakseen jonkin ulkoisen päämäärän. Tämä on yksilölle kuluttavaa, koska yksilö joutuu pakottamaan itseään tekemään asioita. Ulkoista motivaatiota ohjaa uhat ja pelot. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen passivoituu. (Martela & Jarenko, 2015, s.26)

Yrityksen näkökulmasta rahallinen palkitseminen on malliesimerkki ulkoisesta motivoinnista. Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat nimenomaisesti ulkoiseen motivaatioon. Tavoitteena on antaa työntekijöille porkkana, jotta he toimisivat yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Todellisuudessa yksilö ei ajattele yrityksen tavoitteita, vaan motivoituu ulkoisesti saavuttaakseen itselleen mahdollisen tulospalkkion. On tutkittu, että ulkoinen motivaatio saattaa syödä sisäistä motivaatiota. Jos yksilöä palkitsee tulokseen perustuen, niin yksilö ei välttämättä pääse enää samanlaiseen tulokseen, jos palkitseminen ei ole enää yhtä houkuttelevaa. (Martela & Jarenko, 2015, s. 89-90)

Ulkoisesti motivoitunut yksilö motivoituu ulkoisesta tekijästä ja siksi tieto on tärkeää opinnäytetyön kannalta. Ulkoisesti motivoitunut yksilö ei siis välttämättä ole innostunut tekemisen kohteesta, vaan tekee sitä saavuttaakseen tietyn palkinnon. Tietoa hyödynnetään

ymmärtämään millainen palkitseminen vaikuttaa ulkoiseen motivaatioon ja onko ulkoinen motivaatio haitallista työntekijäkokemuksen kannalta.

2.2.3 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio lähtee yksilöstä itsestään ja sitä ei siis ohjaa mikään ulkoinen tekijä.

Sisäinen motivaatio lähtee yksilön omasta halusta tehdä asioita ja innostua asioista.

Sisäisesti motivoitunut yksilö siis kokee innostusta tekemästään asiasta ja pääsee toteuttamaan itseään. Sisäisestä motivaatiosta seuraa energisyyttä, se laajentaa yksilön näkökulmaa asiaan ja yksilö näkee tekemisessä mahdollisuuksia. (Martela & Jarenko, 2015, s.26)

Työelämässä sisäisesti motivoitunut työntekijä pääsee toteuttamaan itseään. Hän on innostunut työstään ja jo pelkästään työnteko motivoi häntä. Jotta työntekijä voi kokea innostusta työstään, täytyy hänen saada itse määrätä itselleen säännöt. Työelämässä harvoin kuitenkaan itse työntekijä saa kokonaan päättää omat sääntönsä. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että työntekijä on omaksunut itselleen yrityksen arvot ja kokee ne omikseen. Hän siis noudattaa yrityksen sääntöjä, koska haluaa noudattaa niitä. (Martela & Jarenko, 2015, s.57-58)

Vapaaehtoisuus kuvaa hyvin sisäistä motivaatiota. Vapaaehtoisesti toimiva yksilö ei koe ulkopuolista painetta ja tunnetta, että häntä pakotetaan tekemään asioita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksessä työntekijällä olisi vapaus tehdä mitä vain. Vapaus on ennemminkin suunta organisaatiossa, jonka työntekijä omaksuu. Yrityksessä johtamiselta vaaditaan paljon, jotta työntekijällä uskalletaan antaa riittävästi vapauksia. Jotta työntekijät saadaan pidettyä motivoituina, niin yrityksellä ei saa olla liian tiukkoja sääntöjä ja kontrollia työntekijöistä. Vapaus saada itse toteuttaa työtä parhaalle katsomallaan tavalla ruokkii sisäistä motivaatiota ja tämä yrityksen johtamisessa tulisi huomioida. Jotta vapaaehtoisuus ja vapaus ruokkii sisäistä motivaatiota, niin edellytyksenä on, että myös osaaminen on riittävällä tasolla. (Martela & Jarenko, 2015, s.57-58)

Sisäinen motivaatio on oleellinen osa opinnäytetyötä, koska sisäisesti motivoitunut työntekijä on lähtökohtaisesti tyytyväinen työhönsä ja on innostunut työstään. Kun tutkitaan

palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon, niin tarkastellaan myös vaikuttaako se sisäiseen motivaatioon ja millä tavalla. Oleellista onkin se minkälainen palkitseminen vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon ja voiko palkitseminen olla sille haitallista.

2.2.4 Etätyö

Etätyö ei ole uusi asia. Covid-19 pandemian aikana etätyöstä tuli kuitenkin uusi normaali. Pandemian aikana huomattiin, että etätyö on mahdollista toteuttaa myös työtehtävissä, jossa aiemmin ei ollut kokeiltu etätyötä. Etätyö on koettu mahdollisuutena ja hyvänä asiana. Työ on vapaampaa ja työmatkoihin ei kulu aikaa. Etätyötä on vaikeuttanut työhön soveltumattomat olot kotona työskennellessä. Kotona ei ole työhön sopivia työtiloja ja rauhaa. Esimerkiksi perhe saattaa olla samaan aikaan kotona, joka hankaloittaa keskittymistä. Etätyössä ei myöskään pääse näkemään työkavereita niin usein ja tietynlainen työkavereiden tuki on saattanut jäädä puuttumaan. (Valpola, 2021, 192-193)

Etätyö lisää yleisesti tehokkuutta. Työntekijät kokevat saavansa etätyössä aikaan enemmän. Etätyössä on myös paljon muita hyötyjä. Työntekijät kokevat etätyön palkitsevana. Etätyö ei vie työntekijöiden aikaa työmatkoihin ja kiireen tuntu vähenee tämän myötä, kun työn voi aloittaa suoraan kotona. Työmatkojen puuttuminen lisää myös vapaa-aikaa ja palautumiseen on siis myös enemmän aikaa. Etätyö vähentää myös poissaoloja. Vähän flunssaisena ei välttämättä ole ollut jaksamista tulla työpaikalle, mutta etätyössä myös vähän flunssaisena on mahdollista tehdä työtä. Myös lapsien sairastumiset eivät enää välttämättä tarkoita vanhemman poissaoloa töistä, vaan näissäkkin tilanteissa etätyö mahdollistaa työskentelyn. (Vikman, 2016, Virtuaalisen työskentelyn etuja -kuku, kuudes, seitsemäs ja kahdeksas kappale)

Etätyö on tämän työn kannalta oleellinen, koska etätyö voidaan nähdä myös palkitsemisena. Kaikilla ei ole kuitenkaan mahdollisuutta etätyöhön, joten työssä pyritään havaitsemaan, onko etätyöllä vaikutusta siihen, miten työntekijöitä palkitaan. Työntekijäkokemuksen kannalta etätyöllä saattaa olla myös vaikutusta. Koska etätyö voidaan kokea myös palkitsemisena, niin halutaan myös tietää miten etätyö vaikuttaa työntekijäkokemukseen.

3 Tutkimus- /kehittämisasetelma

Tässä osiossa kuvataan tarkemmin tämän tutkimuksen tutkittavan kohteen nykytilaa.

Tutkittava kohde on työn ja palkitsemisen muutos pandemian aikana, sekä niiden vaikutus työmotivaatioon. Tarkoitus on saada vastaus tutkimuskysymyksiin: Työn muutos pandemian aikana? Millainen palkitseminen on motivoivaa työntekijöiden näkökulmasta?

Tutkimus pidetään rajattuna palkitsemiseen yleisesti ja sen vaikutuksista yleisesti työntekijöihin. Työssä halutaan mahdollisimman laaja kuva pandemian vaikutuksista palkitsemiseen ja millaista palkitseminen ylipäätään on pandemian aikana. Ei siis haluta lähteä yksilöimään tutkimusta tietylle toimialalle. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkittavaa kohdetta mitataan etsimällä tietoa ja analysoimalla sen tuottamaa informaatiota. Tutkimuksen tavoitteena on löytää mahdollisia kehityskohteita organisaatioiden palkitsemiseen ja työntekijäkokemuksen parantamiseen.

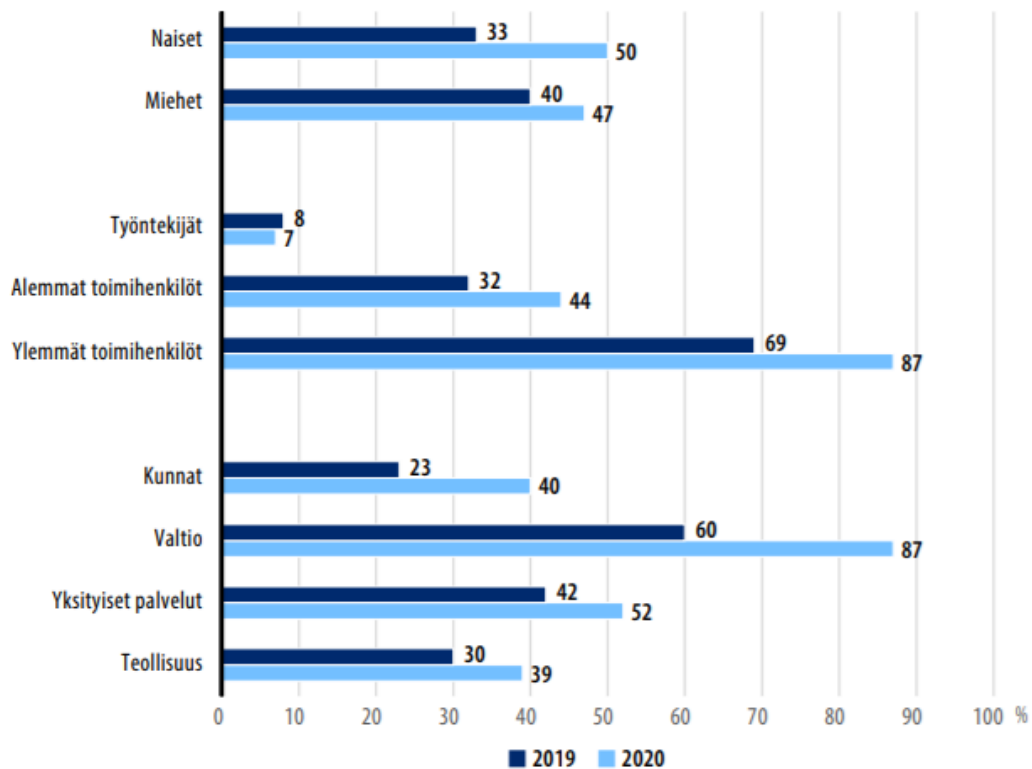
3.1 Tutkittava kohde

Työntekeminen on muuttunut maailmassa koronan vuoksi. Nykyään etätyö on normaalia ja noin puolet palkansaajista oli tehnyt etätyötä vuonna 2020. Covid-19 pandemia on pakottanut organisaatiot muutoksiin. Rajoitusten vuoksi on jouduttu miettimään, miten työtä voidaan tehdä niin, että samalla pystytään torjumaan pandemiaa. Digitaalisuus on noussut merkittävään osaan työtä, jonka ansiosta on pystytty siirtämään työtä etätyöksi. Suomessa etätyöhön siirtymistä auttoi se, että suomessa digitaalinen infrastruktuuri oli jo ennen pandemiaa hyvällä mallilla. Suomessa keväällä 2020 etätyöhön siirtyi 60% suomalaisista. (Keyriläinen 2021, s.9)

Etätyöhön vaikuttaa hyvin paljon organisaatio ja työnkuva. Covid-19 pandemian aikana etätyön määrä kasvoi huomattavasti. Palkansaajista noin 24%, jotka eivät olleet koskaan aikaisemmin tehneet etätyötä, alkoivat pandemian aikana tehdä etätyötä. Palkansaajista, jotka olivat ennen pandemiaa tehneet etätyötä 86% kertoi etätyön määrän kasvaneen. (Keyriläinen, 2021, s.78) Etätyöhön vaikutti myös huomattavasti palkansaajan asema organisaatiossa. Vuonna 2020 työntekijöistä 7% oli etätyössä, kun taas alemman tason toimihenkilöistä 44% ja ylemmän tason toimihenkilöistä 87% teki etätyötä. (Keyriläinen,

2021, s.79) Kuvaajassa 1 esitetään etätyön muutosta vuodesta 2019 vuoteen 2020. Voidaan huomata, että etätyö on kasvanut kaikilla työnantajasektoreilla. Ainoastaan työntekijöiden etätyön määrässä on tapahtunut muutos alaspäin ja se on laskenut 8 prosentista 7 prosenttiin.

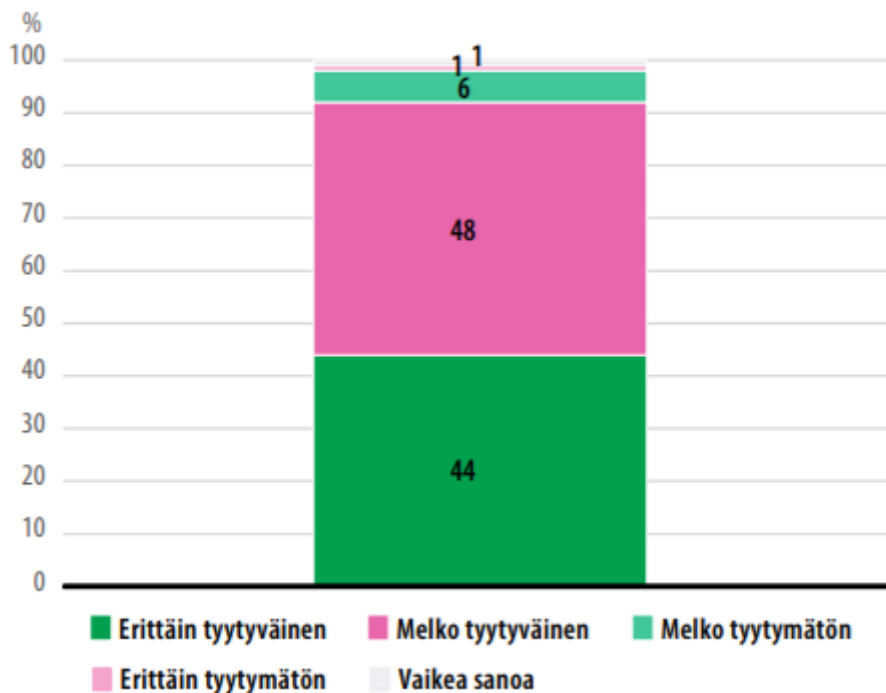
Kuvaaja 1. Etätyön määrä vuosina 2019 ja 2020. (Keyriläinen, 2021, s.79)



Työntekijöiden näkökulmasta etätyö on ollut positiivinen asia. Etätyö on koettu jopa niin positiivisena asiana, että ainoastaan 4% Covid-19 pandemian aikana etätyössä työskennelleistä haluaisi palata pelkästään työpaikalla tehtävään työhön. Puolestaan ne, jotka eivät pandemian aikana ole tehneet etätyötä olivat tyytyväisiä työskentelyyn työpaikalla. Heistä ainoastaan 6% työskentelisi tulevaisuudessa mieluummin pääosin etänä. (Holtari, 2021) Etätyö on myös koettu vähemmän kuormittavana ja siitä on seurannut myös muita positiivisia vaikutuksia. Etätyötä tehneet ovat kokeneet saavansa paremman työrauhan ja työ on tuntunut vähemmän rasittavalta. Myös työn tehokkuus on kasvanut ja työ itsessään on helpottunut. Tästä huolimatta etätyötä tehneet ovat saattaneet tehdä pidempiä työpäiviä, kuin aiemmin. (Barona, 2021) Kuvaajasta 2 huomataan, että

palkansaajat ovat pääosin olleet joko melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä etätyön sujumiseen pandemian aikana vuonna 2020.

Kuvaaja 2. Tyytyväisyys etätyön sujuvuuteen vuonna 2020. (Keyriläinen, 2021, s.80)



Etätyön mahdollisuudella on myös ollut vaikutusta irtisanoutumisten määrään.

Yhdysvalloissa pandemian aikana kymmenet miljoonat ihmiset ovat irtisanoutuneet.

Pandemian aikana on huomattu, että etätyössä on paljon vapauksia ja mahdollisuuksia.

Varsinkin Yhdysvalloissa työmatkat itsessään pidentävät työpäivää hyvin paljon.

Liikeneruuhkissa saattaa mennä useampi tunti, joten etätyöllä säästää myös vapaa-aikaa, kun työmatkoja ei ole. Monet eivät siis halua palata tähän, vaan etsivät mieluummin työn, jossa etätyö on jatkossakin mahdollista. Työn halutaan olevan myös itselle tärkeää ja merkityksellistä. Työtä ei olla aikaisemmin välttämättä koettu omaksi, joka on kasvattanut irtisanoutumisten määrää. Tämä suuri irtisanoutumisaalto on pakottanut työpaikkoja jopa tarjoamaan kannustimia, jotta saisivat ihmisiä houkuteltua töihin. Tällaisia on esimerkiksi 40 000 dollarin allekirjoituspalkkiot, joita sairaalat ovat tarjonneet. (Tiirikainen, n.d)

Pitkittynyt pandemia on tuonut ilmi myös etätyön haittapuolia. Erityisesti nuorilla etätyö on saattanut vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Etätyössä on koettu tylsistymistä ja

etenkin vain vähän aikaa työelämässä olleilla työyhteisöön pääseminen on hankaloitunut. Pandemian helpottaessa työhyvinvointia parantava keino voisi olla hybridityömalli, jossa voitaisiin saada etätöiden, sekä läsnä tehtävän työn hyötyjä. (Työterveyslaitos, 2021)

Korona on myös vaikuttanut organisaatioiden palkitsemismalleihin ja siihen, kuinka työntekijät huomioidaan pandemian aikana. Koronatilanteen vuoksi monet organisaatiot pyrkivät huomioimaan ja motivoimaan työntekijöitä. Palkitsemiseen pyritään kiinnittämään huomiota ja sitä kautta pyritään kannustamaan työntekijöitä, jotta he olisivat pandemiankin aikana sitoutuneita yritykseen. Kun työnteko on muuttunut pandemian vuoksi, niin organisaatioilla on ollut haasteita miettiä, miten työntekijöitä voi palkita hyvästä työstä. Etänä työtä tekeviin työntekijöihin on pyritty olemaan enemmän yhteydessä ja järjestämään erilaisia virtuaalisia tapahtumia. Palkitsemisessa on otettu myös käyttöön pikapalkitsemista, jolla huomioidaan ja välitetään välittämistä. Pikapalkitsemisessa työntekijälle voidaan antaa esimerkiksi lahjakortti jonkin pandemian aiheuttaman haasteen voittamisesta. Myös palkitsemisen ajanjaksot on koettu haasteellisiksi mitata nykyisessä tilanteessa, mihin palkitsemisjärjestelmät ovat normaalisti tarkoitettu. Odotettavissa on, että jatkossa palkitseminen keskittyykin enemmän lyhyemmän aikavälin palkitsemiseen ja etuihin, joissa työntekijällä on suurempi valinnanvara. (Oikarinen, 2020) Palkitsemismallin tulisi olla kuitenkin reilu ja se tulisi olla suunniteltu yhdessä työntekijöiden kanssa. Työhyvinvointiin vaikuttaa se, miten yksilöä kohdellaan organisaatiossa. Palkkioiden sopiminen johdon ja työntekijöiden välillä lisää yhteenkuuluvuutta ja työntekijät pystyvät kokemaan palkitsemisen reiluna. Palkitsemismalli on myös tällöin kaikille selkeämpi. (Hulkko-Nyman, 2021)

Palkitseminen voidaan kokea myös negatiivisena. Palkitsemisen tulisi olla sellaista, että se koetaan palkitsevana. Sen tulisi olla myös suhteutettuna tehtyyn työhön. Aineellisen palkitsemisen rinnalla voidaan käyttää myös aineetonta palkitsemista. Aineeton palkitseminen saatetaan kuitenkin kokea jopa ärsyttävänä, jos palkka ja palkkiot eivät ole riittäviä tehtyyn työhön nähden. Esimerkiksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin sairaanhoitajat saivat kiitoskortit tehdystä työstä. Sairaanhoitajille tämä aiheutti enemmän ärsytystä, kuin palkitsemista ja aitoa kiitoksen tunnetta tehdystä työstä. Aineeton palkitseminen koetaan hyvänä tapana lisätä kiinnostusta yrityksestä työnantajana. Hyvällä johtamisella, kommunikaatiolla ja palautteen antamisella on mahdollista motivoida

työntekijöitä ja vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Nämä kuuluvat siis aineettomaan palkitsemiseen. Aineettomalla palkitsemisella ei voida kuitenkaan korvata kaikkea aineellista palkitsemista. (Sullström, n.d)

Työntekijöille on edelleen tärkeää työstä saatava palkka ja sitä kautta taloudellinen hyvinvointi. Palkitsemismalli kannattaakin edelleen rakentaa taloudellinen palkitseminen edellä. On tutkittu, että taloudellisella hyvinvoinnilla on yhteys motivaatioon. Motivoitunut yksilö taas helpommin innostuu työstään ja on näin ollen tehokkaampi. Palkalla ja taloudellisella palkitsemisella on siis yhteys työhyvinvointiin ja työntekijätyytyväisyyteen. Työhönsä tyytyväinen yksilö todennäköisesti on myös sitoutuneempi yritykseen. (Hulkko-Nyman, 2021) Mandatum Lifen tekemän palkitsemistutkimus 2020:n mukaan työnantajien ja työntekijöiden välillä on ero siitä, millainen palkitseminen nähdään motivoivana. Työntekijöille motivoivaa palkitsemista on kertapalkkiot, tulospalkkaus ja henkilöstörahasot. Tutkimuksen mukaan 50% työntekijöistä koki nämä hyvin motivoiviksi. Myös se kertoo palkitsemisen merkityksestä, että 36% työntekijöistä olisi valmiita pudottamaan peruspalkkaansa, jos heillä olisi mahdollista vaikuttaa palkkaansa tulospalkkioiden kautta. Työmotivaatioon myönteisesti vaikuttava palkitseminen on tärkeää suunnitella kuuntelemalla työntekijöitä ja kertomalla palkitsemismalli riittävän selkeästi ja ymmärrettävästi. (Mandatum, 2020)

Palkitsemismallia suunnitellessa on kuitenkin tärkeää huomioida, että jokainen yksilö kokee palkitsemisen omalla tavallaan eikä yhtä oikeaa tapaa palkitsemiselle ole. Organisaatioissa onkin tärkeää tuntea henkilöstö, jotta palkitsemista arvostetaan. Palkitsemisen hyötyjä ei saada kokonaisuudessaan käyttöön, jos henkilöstö ei arvosta palkkioita. Toiset arvostavat enemmän aineellista palkitsemista, kun taas toiset aineetonta palkitsemista. Näiden välinen suhde tuleekin olla tasapainossa. Onnistuneessa palkitsemismallissa tulisi olla sopivasti aineetonta- ja aineellista palkitsemista henkilöstön arvostusten mukaisesti. (Mäkilä, 2021)

Johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden motivaatioon. Esihenkilön tulisi tunnistaa työntekijöiden motivaation puute ja selvittää sen syitä. Esihenkilön tulisi vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti ja vaikuttaa osaltaan sitä kautta työmotivaatioon. Esihenkilön tulisi myös itse olla innostunut työstään, jotta hän voi jakaa innostusta myös työntekijöihin. Motivoitunut työntekijä tekee laadullisesti parempaa työtä ja on tehokkaampi työssään.

Nämä heijastuvat myös työmotivaatioon ja työntekijäkokemukseen positiivisella tavalla. Työn sisällöllä on myös merkitystä motivaatioon ja rutinoitunut työ saattaa muuttua tylsäksi. (Korpimies, 2021) Esihenkilön tulee toimia johtajana ja käyttää kaikkia käytettävissä olevia palkitsemisen keinoja työntekijöiden motivoimiseen ja kannustamiseen. (Kauhanen, 2015, s.142)

3.2 Tutkimusprosessi ja -menetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuspainotteisena opinnäytetyönä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. (Jyväskylän yliopisto, 2021)

Laadullista tutkimusta kuvataan seuraavasti ”Laadullisen eli kvalitatiivisen analyysin tavoitteena jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.”

Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan ilmiötä ja ihmisten käyttäytymistä, sekä tunteita. Siinä pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa muiden ihmisten näkökulmasta. Laadullinen tutkimus pyrkii siis antamaan vastauksen johonkin ongelmaan mistä on saatu tutkimuskysymys. (Puusa & Juuti, 2020, Johdanto) Laadullista tutkimusta verrataan paljon määrälliseen tutkimukseen. Näitä molempia tutkimusmenetelmiä voi kuitenkin käyttää tietyn ongelman ratkaisemiseen, eikä ne sulje toisiaan pois. (Puusa & Juuti, 2020, Laadullisen tutkimuksen olemus)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään tiettyä ongelmaa ja tutkimuskysymystä varten. Aineistoa pyritään keräämään hyvin luonnollisesta tilanteesta esimerkiksi haastattelujen kautta. Tutkimus itsessään kuitenkin määrittää millaista tietoa tutkimukseen tutkija hankkii ja millä tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellään on siis suuri rooli tutkimuksen tuloksista. Tutkija itse analysoi keräämänsä aineistoa ja tekee päätelmät tutkimuksen tuloksista. (Puusa & Juuti, 2020, Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kerätä aineistoa suunnitelmallisesti. Kun aineistoa kerätään, tulee miettiä mitä tietoa ollaan etsimässä. Ennen aineiston keräämistä tulisi myös rajata tutkittava kohde niin, että aineistoa voidaan etsiä juuri tietystä aiheesta. On siis tärkeää

keskittyä havainnoimaan oikeita asioita tutkimuksen kannalta. (Puusa & Juuti, 2020, Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä)

Arviointi saatujen tulosten luotettavuudesta on yksi tärkeä osa laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään aina saamaan mahdollisimman tarkka ja luotettava kuva tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa tulkitaan aineistoa, mutta ei pyritä suoraan selittämään sitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on kuitenkin merkittävä. Samasta aiheesta toinen tutkija saattaisi tulkita samaa aineistoa täysin eri tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee pystyä perustelemaan väitteensä. (Puusa & Juuti, 2020, Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa)

Tässä opinnäytetyössä aluksi rajattiin tutkimuskohde, sekä tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen aiheesta etsittiin aineistoa. Aineistosta pyrittiin havainnoimaan tutkimuskysymyksien kannalta oleellista tietoa. Aineistosta koottiin tutkimuksen kannalta oleellisia asioita ja niiden pohjalta luotiin tuloksia ja löydöksiä. Tutkimusta analysoidaan diskurssianalyysin pohjalta. (Puusa & Juuti, 2020, Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa) kuvataan diskurssianalyysiä seuraavasti ”Diskurssien avulla rakennetaan ja kommunikoidaan käsitystä siitä, millainen jokin asia on.”

3.3 Tutkimus- ja kehittämisympäristö

Tässä tutkimuksessa tutkimus- ja kehittämisympäristö painottuu Suomen työelämään, ja tutkimuksesta saadut tulokset ovat kuvaavia Suomen tilanteesta. Tutkimuksessa kuitenkin sivutaan myös Yhdysvaltoja, joten aiheena tutkimus on globaali. Pandemia on kuitenkin maailmanlaajuinen ja kaikkialla maailmassa on jouduttu tekemään muutoksia pandemiasta johtuen.

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan organisaatioiden muutoksia pandemian aikana. Työpisteet ovat muuttuneet rajoitusten vuoksi. Työpaikoille on tullut etätyösuosituksia ja se on osaltaan vaikuttanut työntekoon. Sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt pandemia vuoksi, kun etätyö on lisääntynyt. Kaikilla aloilla etätyö ei kuitenkaan ole mahdollinen ja näillä työ onkin pysynyt työpaikoilla. Tämän työn osalta tutkimus on tehty oloissa, jotka

vastaavat etätyötä. Koska tutkimuksessa ei ollut toimeksiantajaa, niin tutkimus ei katsonut tiettyä paikkaa tai aikaa työn tekemiseen.

3.4 Tutkimuksen merkitys

Tämän tutkimuksen tekeminen edistää ymmärrystä työn muutokseen pandemian aikana. Tutkimuksessa nähdään, miten työntekijät ovat suhtautuneet muuttuvan työhön ja millaisia vaikutuksia pandemialla on yleisesti ollut työelämässä ja työmarkkinoilla. Tutkimus antaa kuvaa siitä, miten työntekijöitä on huomioitu muuttavassa työympäristössä ja kuinka heitä on tästä työstä palkittu. Pandemia on vielä todella uusi asia ja vielä ei ole tietoa, miten pitkään se jatkuu. Työntekijöiden hyvinvointi on todella merkityksellistä tällaisena aikana. Tämän tutkimuksen myötä nähdään, miten erilainen palkitseminen on vaikuttanut työntekijäkokemukseen.

Covid-19 on erittäin ajankohtainen aihe, jonka vaikutuksista ei vielä pystytä näyttämään pitkällä aikavälillä. Pandemian vaikutuksista käydään erittäin paljon julkista keskustelua ja sen vaikutuksia tutkitaan paljon. Koska pandemia on niin uusi asia, ei vielä pystytä olemaan varmoja sen vaikutuksista. Siksi onkin tärkeää, että aihetta tutkitaan ja se aiheuttaa keskustelua. Tämä tutkimus lähestyy aihetta työntekijöiden näkökulmasta ja auttaa ymmärtämään mihin suuntaan työntekeminen on menossa.

Pääpaino tutkimuksessa on Suomen työmaailmaan, mutta tutkimuksesta pyritään saamaan tietoa ja kuvaa myös pandemian vaikutuksesta koko maailman tilanteeseen. Tutkimuksesta saatu tieto ei ole kohdistettu tiettyyn alaan, vaan tietoa voidaan hyödyntää yleisesti työelämässä. Tarkoitus on saada yleinen kuva siitä mikä motivoi yksilöä pandemian aikana.

4 Tutkimuksen ja kehittämistyön löydökset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksessa ja kehittämistyössä löydetty ja etsitty aineisto, tulokset ja löydökset. Tutkimusaineistossa kerrotaan mistä tietoa haettiin, kuinka paljon tutkimushavaintoja tehtiin, sekä miten luotettavan tietoa voidaan pitää. Tutkimuksen tuloksissa käydään läpi tutkimuskysymykset ja niihin tutkimuksessa löydettyä tietoa. Lopuksi tuloksista ja löydöksistä tehdään yhteenveto.

4.1 Tutkimusaineisto

Aineistoa tutkimukseen haettiin ajankohtaisista julkaisuista. Aineistoa löydettiin parhaiten ajankohtaisista uutisista, sekä artikkeleista. Lähteet olivat luotettavista valtakunnallisista medioista. Pidän tietoa luotettavana siihen nähden, kuinka tuore aihe pandemia vielä on. Tämän vuoksi tieto saattaa muuttua, kun pandemian vaikutuksista saadaan kerättyä tietoa pidemmältä ajalta ja nähdään pidemmän aikavälin vaikutuksia.

Tietoa syntyi työelämän muutoksista pandemian aikana. Saatiin tietoa siitä, miten pandemia on vaikuttanut työntekemiseen. Pandemian vuoksi tulleet rajoitukset toivat mukanaan etätyön. Tutkimuksessa syntyi tietoa etätyön vaikutuksista kokonaisuutena työntekijäkokemukseen ja sitä kautta motivaatioon.

Tutkimushavaintoja tehtiin työelämän muutoksesta pandemian aikana. Lisäksi havaintoja saatiin palkitsemisesta ja näiden yhteisvaikutuksesta motivaatioon. Muuttujana tutkimuksessa oli tutkimuksen lyhyt aikaväli. Tällä aikavälillä ei voida saada pitkälle aikavälille täysin luotettavia tuloksia, mutta lyhyelle aikavälille uskon tutkimuksesta saatujen tietojen olevan luotettavia.

Lähteitä tutkimuksessa syntyi kohtuullisen paljon. Työn teoriavaiheessa lähteinä käytettiin enemmän kirjallisuutta, mutta itse tutkimukseen aineiston keräämiseen soveltui paremmin ajankohtaiset uutiset, artikkelit ja tutkimukset.

4.2 Tutkimuksen tulokset ja löydökset

4.2.1 Palkitsemisen muutos pandemian aikana

Palkitseminen on muuttunut pandemian aikana enemmän työntekijöitä huomioivampaan suuntaan. Palkitsemisessa on otettu käyttöön pikapalkitsemista, jossa yksittäisestä työsuorituksesta voidaan jo palkita, eikä sen tarvitse perustua välttämättä tulokseen. Palkitseminen on myös mennyt enemmän suuntaan, jossa työntekijöillä on mahdollisuus valita palkkio tietyistä tarjolla olevista eduista. Myös aineettoman palkitsemisen merkitys on kasvanut pandemian aikana, kun etätyö on lisääntynyt. Etätyön viemää yhteisöllisyyttä on

pyritty tuomaan myös etätyöhön erilaisilla virtuaalisilla tapahtumilla, jotka tuovat työntekijöitä yhteen. Myös palaute ja kiitos ovat olleet isossa osassa pandemian aineetonta palkitsemista. Etätyöllä on ollut myös suuri merkitys pandemian aikana ja etätyö on koettu palkitsevana.

Tulokset kertovat, että edelleen kuitenkin pidetään hyvin tärkeänä, että taloudellinen hyvinvointi on turvattu. Edelleen on siis hyvin vahvasti mukana tulospalkkiot ja pandemian aikana myös rahallisten kertapalkkioiden määrä on kasvanut. Palkitseminen onkin siirtynyt enemmän lyhyemmän aikavälin palkitsemiseen, kuin pitkän aikavälin tulospalkkiot ovat ennen pandemiaa olleet. Huomattiin, että tärkeimpiä asioita palkitsemisessa on edelleen se, että se on riittävän selkeästi viestitty ja suunniteltu. On tärkeää, että palkitsemismalli on selkeä ja ymmärrettävä. Koettiin myös, että yhdessä työntekijöiden kanssa suunniteltu palkitsemismalli on selkeämpi ymmärtää.

Tuloksista pystytään huomaamaan, että työstä saatava palkka ja palkkiot ovat edelleen tärkeimpiä asioita palkitsemisessa. Aineellinen palkitseminen koetaan mielekkäämpänä, mutta työhyvinvoinnin kannalta pandemian aikana tarvitaan myös aineetonta palkitsemista. Aineeton palkitseminen saattaa myös jäädä vähemmälle huomiolle työntekijöiden näkökulmasta katsottuna, koska aineeton palkitseminen ei ole mikään konkreettinen asia.

Pandemian aikana johtamisen vaikutus on korostunut palkitsemisessa. Organisaation tulisi tuntea henkilöstö, jotta yksilöille osataan käyttää oikeanlaista palkitsemista. Tämä korostuu varsinkin organisaatioissa, joissa tehdään paljon etätyötä, eikä työntekijät ole läsnä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että organisaatioissa, joissa ei tehdä etätyötä henkilöstön tuntemisella ei olisi merkitystä. Pandemian vuoksi myös näissä organisaatioissa tulee tuntea henkilöstö ja heidän tarpeensa.

4.2.2 Millainen palkitseminen koetaan motivoivana

Tutkimuksesta huomattiin, että aineellinen palkitseminen koetaan vielä kaikista motivoivampana. Etenkin rahallinen palkitseminen. Palkkiomalleilla on myös merkitystä motivaatioon ja palkkiomallit, joilla voi vaikuttaa omaan kokonaispalkkaan koetaan

motivoivina. Tutkimuksessa huomattiin, että peruspalkka ei ole niin tärkeä, jos työntekoon perustuvalla palkitsemisella voi päästä suurempiin kokonaisansioihin.

Tuloksista käy ilmi, että etätyö koetaan myös palkitsevana. Suurelta osin etätyö koettiin hyvin sujuvaksi ja sen koettiin parantavan työhyvinvointia ja työntekijäkokemusta. Huomattiin kuitenkin, että ne, jotka eivät tehneet ollenkaan etätyötä eivät myöskään halunneet siirtyä tekemään sitä. Etätyötä tekevät palautuivat myös työstään paremmin, joka lisäsi jaksamista ja sitä kautta motivaatiota. Tutkimuksessa löydettiin myös etätyön haittavaikutuksia. Etenkin nuorilla juuri työelämään tulleilla etätyö saattoi vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Työyhteisöön oli vaikeampi päästä sisään ja etätyö saattoi tuntua tylsistyttävältä.

Etätyössä johtamisella on kuitenkin suuri merkitys. Esihenkilön on näytettävä esimerkkiä ja hänellä on suuri merkitys työpaikan ilmapiiriin. Etätyöaikana on ollut vaikeampi tunnistaa, jos työntekijä ei ole motivoitunut ja tässä esihenkilöllä on suuri merkitys. Hänen tulisi tunnistaa asia ja käydä asiasta rakentavaa keskustelua alaisen kanssa. Tähän voidaan liittää myös palkitseminen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esihenkilön tulisi palkita työntekijöitä, koska hän tuntee todennäköisesti heidät parhaiten johdosta.

Sisäisen motivaation näkökulmasta työn merkityksellisyydellä ja sisällöllä on merkitystä työmotivaatioon. Kuitenkin tärkeimpänä palkkiona työstä pidettiin aineellisia palkkioita, kuten rahaa. Tämä voidaan kuitenkin ajatella niin, että vaikka palkka mielletäänkin vaikuttavan ulkoiseen motivaatioon, niin se vaikuttaa myös sisäiseen motivaatioon. Taloudellinen hyvinvointi luo turvaa ja työntekijä, joka tietää saavansa työstään palkkaa ja sitä kautta taloudellista turvaa motivoituu ainakin osittain myös sisäisesti. Myös palkka voi siis innostaa tekemään työn hyvin. Työn sisältö on myös pandemian aikana noussut tärkeämpään osaan ja tutkimuksesta huomataankin, että pandemian aikana irtisanomiset ovat olleet kasvussa, kun ihmiset etsivät itselleen mielekkäämpää työtä. Ulkoisen motivaation näkökulmasta työssä motivaattorina on edelleen palkka ja palkkiot, mutta ei niin suurelta osin.

4.2.3 Yhteenveto

Tutkimuksesta huomattiin, että hyvä työntekijäkokemus muodostuu vapaudesta tehdä työtä paikasta riippumatta, työn sisällöstä ja mielekkyydestä, sekä työstä saatavasta palkasta.

Tutkimuksesta löydettiin kuitenkin tietoa siitä, että kaikki eivät halua työltä samoja asioita. Pääsääntöisesti ne, jotka tekivät töitä etänä, olivat tähän tyytyväisiä. Kun taas ne, jotka eivät tehneet töitä lainkaan etänä, eivät halunneetkaan siirtyä etätyöhön.

Palkitseminen on kokenut muutoksen pandemian aikana, kun työntekijöitä on täytynyt huomioida ja kannustaa aiempaa enemmän. Varsinkin etätyössä olevia työntekijöitä on muistettu pikapalkitsemisella. Myös niitä, joilla ei mahdollisuutta etätyön tekemiseen ole ollut on huomioitu hyvästä työstä ja jaksamisesta pandemian aikana. Palkitseminen on muuttunut myös enemmän aineettomaksi palkitsemiseksi, kun työntekijöille on pyritty antamaan enemmän palautetta pandemian aikana. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että tällainen aineeton palkitseminen tulee harkita tarkkaan, jotta se koetaan kiitoksena. Riskinä on se, että tehty työ ei tunnu palkitsevalta, jos palkitseminen ei ole suhteessa tehtyyn työhön. Erityisesti aloilla, joissa etätyötä ei voi tehdä pandemiankaan aikana ja työntekijät ovat paljon kontaktissa ihmisten kanssa.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että motivaation näkökulmasta katsottuna pandemia on osaltaan jopa lisännyt sisäistä motivaatiota, kun toimintatavat ovat muuttuneet ja kaikki on tuntunut hieman uudelta. Voidaankin siis huomata, että työn mielekkyyden kannalta työn vaihtelevuus ja vapaus työssä lisää motivaatiota. Työtä tehdään ulkoisen motivaation näkökulmasta edelleen palkan vuoksi, mutta tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että se linkittyy ainakin osin myös sisäiseen motivaatioon.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Työ ja palkitseminen on murroksessa pandemian vuoksi. Edellä esitetyistä tutkimuksen tuloksista ja löydöksistä huomataan, että pandemialla on ollut merkittävä vaikutus työhön ja sitä kautta organisaatioiden palkitsemiseen, sekä työntekijöiden motivaatioon. Tulokset kertovat etätyön olevan merkittävässä asemassa työntekijäkokemuksessa ja motivaatiossa.

Palkitsemisen suunta on menossa lyhyemmän aikavälin palkitsemiseen ja niin sanottuun pikapalkitsemiseen. Aineellinen palkitseminen koetaan edelleen motivoivana ja tutkimuksesta käy ilmi, että työtä tehdään, jotta saadaan palkkaa. Voidaan kuitenkin huomata, että työn sisällöllä on kasvava merkitys työntekijöille. Pandemian aikana onkin huomattu, että itselle mielekäs työ on jopa palkkaa tärkeämpää. Yrityksillä onkin jatkossa haasteena pitää työ työntekijöille mielekkäänä ja riittävän haastavana, jotta motivaatio säilyy. Asiaa voisikin tutkia lisää organisaatioiden näkökulmasta, kuinka työn sisältöä voitaisiin kehittää työntekijöille motivoivampaan suuntaan.

Tutkimuksessa etätyö nousi yllättävän vahvasti esiin. Saatiinkin hyvä kuva siitä, että etätyöllä on positiivinen vaikutus työntekoon. Työ on tuottavampaa ja palautumiseen jää enemmän aikaa. Pandemia on kuitenkin ollut hyvin lyhyt aika ja muutos saattaa tuntua aluksi positiiviselta. Tutkimuksessa kävikin ilmi, että etätyö saattaa vaikuttaa myös haitallisesti osaan yksilöistä. Organisaatioiden tulisikin jatkossa kiinnittää huomiota, muuttuuko etätyön vaikutus. Jatkossa organisaatioiden onkin todella tärkeä tuntee työntekijänsä ja pitää huoli siitä, että työlle on riittävästi tukea. Tulevaisuudessa mielenkiintoinen tutkimuskysymys voisikin olla, onko etätyöllä positiivisia vaikutuksia pitkällä aikavälillä.

Motivaatiosta voidaan tehdä johtopäätös, että ihmistä ohjaa lähtökohtaisesti sisäinen motivaatio. Vaikka aineellinen palkitseminen nostetaankin esiin ulkoisen motivaation lähteenä, niin sillä on silti vaikutusta myös sisäiseen motivaatioon. Tämä huomataan siitä, että sisäistä motivaatiota ohjaa taloudellinen hyvinvointi. Työ itsessään vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Työn sisällön kehittämisessä onkin suurimmat haasteet ja kehitystarpeet. Jotta ihminen jaksaa innostua työstään, niin silloin tuon sisällön tulisi kehittyä ja olla mielekästä. Tutkimusta tehdessä heräsi kysymys, miten työn sisältö vaikuttaa motivaatioon. Aihetta voisi tutkia tarkemmin millaisia vaikutuksia motivaatioon olisi sillä, että työntekijä voisi itse täysin päättää työnsä sisällön, kunhan työt vain tulee tehtyä.

Työ opetti itselle sen, että työssä ei ole tärkeintä ainoastaan työstä saatava palkka tai palkkiot. Kannattaa siis pyrkiä sellaiseen työhön, jossa itsellä on hyvä olla. Työn tulisi herättää kiinnostusta ja siihen tulisi olla innostusta. Työ, joka ei motivoi tai ole mielekästä on pidemmällä ajanjaksolla hyvin kuluttavaa. Työhön suhtautumisessa kannattaa myös kääntää ajatus positiivisemmaksi ja hakea työstä hyviä puolia. Asenne voi ratkaista paljokin omassa

työssä ja siinä mitä siitä saa myös palkan lisäksi. Jos asenne työhön on valmiiksi negatiivinen, niin silloin voi olla hankala hakea positiivisia asioita työstä. Työstä opin myös, kuin palkitseminen voi olla jo pelkästään kehuja ja tässä olisi omasta mielestä kehitettävää johtamisen puolella. Aineeton palkitseminen oikeissa tilanteissa on tärkeää. Työtä oli mieleistä tehdä, koska aihe oli kiinnostava ja erittäin ajankohtainen. Aihe kosketti myös omaa työelämää, joten myös siltä näkökulmalta työstä sai suoraan hyötyä itselle.

Lähteet

Barona. (2021). *Suuri työelämä tutkimus: Koronapandemia polarisoinut työväestöä, etätöitä tehneiden työtyytyväisyys lisääntynyt vaikka työmäärä on kasvanut*. Haettu 29.11.2021

osoitteesta <https://tiedotteet.barona.fi/suuri-tyoelamatutkimus-koronapandemia-polarisoinut-tyovaestoa>

Holtari, S. (16.11.2021) *Tässäpä ratkottavaa työpaikoille: Puolet etätöissä olleista ei halua enää lainkaan takaisin työpaikalle*. Talouselämä.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/tassapa-ratkottavaa-tyopaikoille-puolet-etatyossa-olleista-ei-halua-ena-lainkaan-takaisin-tyopaikalle/1fb5174d-a7e8-403c-be37-6930cce255cf>

Hulkko-Nyman, K. (7.1.2021). *Tebatti: Miten kannustaa työntekijää koronan aikana? – ”Taloudelliset huolet heikentävät merkittävästi hyvinvointia”*. Talouselämä.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/tebatti-miten-kannustaa-tyontekijaa-koronan-aikana-taloudelliset-huolet-heikentavat-merkittavasti-hyvinvointia/af3aa9e9-34e0-4819-9bb6-9b157924ad71>

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Hansaprint Oy.

Jyväskylän yliopisto. (2021). *Laadullinen analyysi*. Haettu 2.12.2021 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Korpimies, A. (29.8.2021). *Kivireki vai pakkopulla? Työmotivaatiota voi löytää yllättävistä lähteistä, vaikka oma työ maistuisikin ihan puulta*. Talouselämä.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/kivireki-vai-pakkopulla-tyomotivaatiota-voi-loytaa-yllattavista-lahteista-vaikka-oma-tyo-maistuisikin-ihan-puulta/cef50127-3c62-4fab-b37e-c0a0390e4dfc>

Mandatum. (25.2.2020). *Tutkimus: Rahallinen palkitseminen tärkein motivaatiotekijä.*
<https://www.mandatumlife.fi/tiedotteet/tutkimus-rahallinen-palkitseminen-tarkein-motivaatiotekija/>

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?*. Alma Talent Oy.

Mäkilä, V. (21.11.2021). *Saako palkankorotus ponnistelemaan töissä enemmän? – asiantuntija kertoo, milloin näin käy.* Kauppalehti.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/saako-palkankorotus-ponnistelemaan-toissa-enemman-asiantuntija-kertoo-milloin-nain-kay/7d8ebacd-d1dc-4800-9f68-2431590091a5>

Oikarinen, M. (9.11.2020) *Näin yritykset reagoivat pandemiaan: yhteisöllisyyttä, pikapalkitsemista ja valinnanvaraa etuihin.* LifeMagazine. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/nain-yritykset-reagoivat-pandemiaan-yhteisollisyytta-pikapalkitsemista-ja-valinnanvaraa-etuihin/>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus Oy

Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle.* Alma Talent Oy.

Salli, M. (2012). *Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti.* Kariston Kirjapaino Oy.

Sullström, H. (n.d). *Työntekijän nopea kertapalkitseminen lisääntyy – Rahan rinnalle on tullut korona-aikana myös aiempaa enemmän hyvinvointiin liittyviä etuja.* Yle Uutiset.
<https://yle.fi/uutiset/3-12074570>

Tiirikainen, V. (n.d). *Yhdysvaltoja ravisuttaa ennennäkemätön irtisanoutumisten aalto – kymmenet miljoonat työntekijät jättäneet aiemman työnsä.* Yle Uutiset.
<https://yle.fi/uutiset/3-12209986>

Työterveyslaitos. (2021). *Etätöissä tylsistyminen kasvaa, mutta hybridi voi tuoda helpotusta*.
Haettu 2.12.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/etatoissa-tylsistyminen-kasvaa-mutta-hybridi-voi-tuoda-helpotusta/>

Valpola, A. (2021). *Toimiva johtoryhmä*. Meedia zone OÜ

Vikman, U (2016). *Etäjohtaminen Tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent Oy

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., Hullko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen -Ohjaa tai ajaudu*. Alma Talent Oy.

Liite 1: Liitteen otsikko

Liite 2: Liitteen otsikko