



# Työmotivaation johtaminen palkitsemisen keinoin

Susanna Kajander

Opinnäytetyö, tradenomi ylempi AMK

Marraskuu 2023

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

**Kajander Susanna**

## **Työmotivaation johtaminen palkitsemisen keinoin**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2023, 56 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### **Tiivistelmä**

Ymmärrys työmotivaation johtamisesta palkitsemisen keinoin avartaa käsityksiä erilaisten palkitsemisen osa-alueiden hyödyntämisestä johtamisen keinona. Palkitsemisen vaikutus asiantuntijaorganisaatiossa korostuu, sillä työn laatu voi vaihdella hyvinkin paljon eri asiantuntijoiden kesken. Laadukkaalla johtamisella ja kattavalla palkitsemisen kokonaisuudella pystytään vaikuttamaan yksittäisen johdettavan motivoitumiseen työssään. Johtajan tulee kyetä palkitsemaan eritasoisia asiantuntijoita oikeudenmukaisesti, ottaen huomioon jokaisen yksilön henkilökohtaisen kehittymisen sekä tämän uralle asettamat tavoitteet.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia näkemyksiä kohdeorganisaation esihenkilöillä ja johdolla on palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon. Tutkimuksen myötä saatiin kattava kuva kohdeorganisaation esihenkilöiden palkitsemisen kokonaisuuden nykytilasta, sekä heidän näkemyksestään, miten nämä käytössä olevat palkitsemisen keinot vaikuttavat johdettavan työmotivaatioon. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää henkilöä, jotka toimivat pääasiassa eri osaamistiimien esihenkilöinä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, jonka jälkeen tulokset analysoitiin teemoittelemalla ja johtamalla tutkimuksesta pääluokat. Teemoittelun jälkeen tutkija kokosi vastauksista synteessin ja anonymisoi näin vastaukset.

Tutkimustulosten mukaan erityisesti aineeton palkitseminen koettiin työmotivaatiota ylläpitäväksi tai lisääväksi palkitsemisen muodoksi. Aineetonta palkitsemista pidettiin aineellista palkitsemista tehokkaampana ja pidempijänteisenä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Molempia palkitsemisen osa-alueita kuitenkin pidettiin tärkeinä ja tutkimukseen osallistuneet korostivatkin, että palkitsemisen tulee olla kokonaisuus, joka koostuu molemmista osa-alueista. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus nousi tutkimuksen eri vaiheissa usein esiin ja sitä pidettiin esihenkilöiden näkökulmasta erityisen tärkeänä. Tutkimuksessa kuitenkin nousi esiin, ettei eri osaamistiimien esihenkilöillä ollut tarkkaa ymmärrystä, minkälaisia palkitsemisen keinoja muilla organisaation esihenkilöillä oli käytössään arjen johtamisessa.

Jatkotutkimusaiheena olisi aiheellista tutkia kohdeorganisaation sekä OP Ryhmän toimintatapoja tasavertaisen palkitsemisen toteutumiseksi jokaisessa tiimissä, riippumatta siitä millä osaamisalueella tiimit toimivat. Erityisesti aineettoman palkitsemisen tasalaatuisuus ja yhdenvertaisuus nousi lisätutkimuksia vaativaksi teemaksi eri tiimien välillä.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen, motivaatio, palkitseminen, työmotivaatio

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Kajander Susanna**

### **Work motivation management in a way of rewarding**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2023, 56 pages.

Business Administration, Degree Program in Business and Financial Management, Master thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Comprehending work motivation management in a way of rewarding can help manager motivate employees to better performance and inspire about their work. Rewarding forms from subdivisions which are separated to material or immaterial rewarding method. Usually, manager utilize both rewarding methods.

Theseus purpose was to exam how target organization managers experience effect of rewarding to work motivation of their subordinates. Seven managers were involved to this research, in consequence of that research can be considered trustworthy and quality. Research was executed to organization in the financial sector. Research was carried out as qualitative study with theme interviews, this way interviewer got deep understanding how the managers view about subject.

Research showed that both rewarding methods material and immaterial are needed in work motivational management. Especially immaterial rewarding method was seen as long-term way to increase work motivation, instead of material rewarding method that was seen more short-term way to increase motivation. All the managers felt that fairness of the rewarding was crucial factor for work motivation. Research showed that manager doesn't really has acknowledgement about rewarding methods that other managers use, this may cause employees to feel inequality between departments.

Further research would study target organizations and whole OP Groups procedures to achieve equal and fair rewarding in all departments and teams. Especially homogeneous and equality in immaterial rewarding was highlighted in multiple interviews as theme that needs some further research.

### **Keywords/tags (subjects)**

Work motivation, rewarding, material rewarding, immaterial rewarding, motivation

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>5</b>
2.1	Tutkimusongelma ja päätutkimuskysymys .....	5
2.2	Tutkimuksen toteutus .....	6
2.3	Aiemmat tutkimukset.....	6
<b>3</b>	<b>Motivaatio</b> .....	<b>8</b>
3.1	Motivaatio .....	8
3.2	Tarveteoriat.....	9
3.2.1	Maslow'n tarveteoria .....	10
3.2.2	Herzbergin kaksifaktorioteoria .....	11
3.2.3	McClellandin suoritusmotivaatioteoria .....	12
3.2.4	Alderferin ERG-teoria.....	13
3.3	Prosessiteoriat.....	13
3.3.1	Odotusarvoteoria.....	14
3.3.2	Tasapainoteoria .....	14
3.3.3	Itsemääräytymisteoria.....	15
3.4	Amotivaatio .....	16
<b>4</b>	<b>Työmotivaatio</b> .....	<b>16</b>
4.1	Työmotivaatio ja siihen vaikuttavia tekijöitä .....	16
4.2	Työmotivaation johtaminen.....	17
4.2.1	Työmotivaation johtamisen merkitys.....	19
4.2.2	Työmotivaation johtamisen eri keinot .....	20
4.2.3	Työn merkityksen ja mielekkyyden johtaminen.....	21
<b>5</b>	<b>Palkitseminen ja sen merkitys motivaatiolle</b> .....	<b>22</b>
5.1	Palkitseminen .....	22
5.2	Aineellinen palkitseminen.....	24
5.2.1	Palkka .....	25
5.2.2	Tulos- ja kertapalkkiot .....	26
5.2.3	Työsuhde- ja luontoisedut .....	27
5.3	Aineeton palkitseminen .....	27
5.3.1	Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet.....	28
5.3.2	Sosiaaliset palkkiot.....	28
5.3.3	Työaika ja -paikka.....	29

5.4	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus .....	30
5.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	30
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>32</b>
6.1	Kohdeorganisaatio .....	32
6.2	Tutkimusmenetelmä .....	32
6.3	Aineiston keruu ja aineiston analyysi.....	33
<b>7</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>36</b>
7.1	Motivaatio ja työmotivaatio.....	36
7.1.1	Työmotivaation olemus .....	36
7.1.2	Motivaation ja työmotivaation puute .....	39
7.1.3	Korkean työmotivaation tuoma arvo yritykselle .....	39
7.1.4	Työmotivaation yksilöllisyys ja subjektiivisuus.....	41
7.2	Aineellinen ja aineeton palkitseminen.....	41
7.2.1	Aineellinen palkitseminen .....	42
7.2.2	Aineeton palkitseminen.....	44
7.2.3	Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välinen suhde .....	45
7.3	Työmotivaation johtaminen.....	46
<b>8</b>	<b>Pohdinta ja johtopäätökset.....</b>	<b>49</b>
8.1	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.....	51
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	51
	<b>Lähteet .....</b>	<b>53</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>56</b>
	Liite 1. Teemahaastattelukysymykset .....	56
<b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. Maslow'n tarveteoria.....	10
	Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	12
	Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	31
	Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen.....	35
<b>Taulukot</b>		
	Taulukko 1. Tutkimukseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset.....	7
	Taulukko 2. Tutkimuksen aineisto. ....	34

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä keskitytään motivaatioon, työmotivaatioon sekä näiden johtamiseen erityisesti palkitsemisen näkökulmasta tarkasteltuna. Työ on toteutettu kohdeorganisaatioon, joka on keskikokoinen itsenäinen Osuuspankki. Työn tarkoituksena on kartoittaa organisaation esihenkilöiden ja johdon tämänhetkisiä näkemyksiä työmotivaatiosta ja sen johtamisesta erityisesti palkitsemisen keinoin. Työssä halutaan selvittää myös, miten palkitsevalla johtamisella voitaisiin tukea ja parantaa työntekijöiden motivaatiota. Palkitseminen on osa henkilöstöjohtamista ja eräs osa sen prosesseista, jonka vuoksi työssä tarkastellaan aihetta esihenkilönäkökulmasta. Haastatteluissa keskitytään esihenkilöiden ja johtajien näkökulmaan motivaation johtamisesta palkitsemisen eri keinoin asiantuntijaorganisaatiossa.

Työmotivaation johtaminen erilaisten palkitsemisen keinoin on nykypäivän työelämässä yleisesti ajankohtainen aihe. Nykypäivän työelämä on hyvin kiireistä ja vaatii paljon tietotaitoa. Kohdeorganisaatiossa työskennellään pääosin asiantuntijatehtävissä erilaisissa myynnillisissä työnkuviissa, jolloin asiantuntijoiden motivaatio heijastuu suorasti tai epäsuorasti organisaation tekemiseen ja tuloksetekokykyyn. Opinnäytetyössä halutaan tarkastella myös sitä, minkälaista lisäarvoa motivoitunut työntekijä pystyy yritykselle tuottamaan. Erityisesti halutaan selvittää, miten johtamisella voidaan lisätä motivaatiota työyhteisössä ja näin ollen välillisesti parantaa työntekijäkokeamista sekä yrityksen tuloksetekokykyä. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 129–130; Martela & Jarenko 2015, 37–41; Sinokki 2016, 80–84.)

Tämän työn keskeiset käsitteet ovat motivaatio, työmotivaation johtaminen sekä palkitseminen. Motivaatio on toimintaa ja se ohjaa ihmisen käyttäytymistä erilaisten tekijöiden pohjalta. Näitä tekijöitä ovat muun muassa persoonallisuus, tunneperäiset sekä järkiperäiset tekijät. Motivaatio on lähtökohtaisesti yksilön vapaaehtoista toimintaa ja ahkeruutta jonkin asian hyväksi. Motivaatiolla tarkoitetaan kykyä toimia ja suorittaa erilaisia asioita. Työmotivaatiolla taas tarkoitetaan yksilön työtä kohtaan tuntemaa motivaatiota, eli kykyä suunnata energiaa, toimintaa ja luovuutta nimenomaan työhön. Työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavat monenlaiset asiat niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Työmotivaatio ja motivaatio pitävät sisällään hyvin samankaltaisia teemoja. (Sinokki 2016, 12–16, 60–61, 80–82.)

Opinnäytetyössä johtamisen määritelmän kuvauksessa keskitytään erityisesti työmotivaation johtamiseen. Johtaminen tarkoittaa tietyn ihmisen tai ihmisryhmän ohjaamista kohti toivottuja ja tavoiteltuja päämääriä. Johtamisella on tarkoitus lähtökohtaisesti varmistaa, että tavoitellut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Tarvittaessa johtaja tukee alaisiaan toivottuja tuloksia kohti erilaisten vuorovaikutustekniikoiden toimin. (Lindgren 2008, 16, 24–25; Peltonen & Ruohotie 1991, 150–151.)

Työmotivaation johtamisella pyritään erilaisin sosiaalisin vuorovaikutuskeinoin tukemaan ja motivoimaan johdettavia omassa työssään sekä tavoitteisiin pääsyssä. Työn sisällöllinen tukeminen ja tavoitteisiin pääsyn tukeminen omalta osaltaan voivat vaikuttaa yksilön motivoitumiseen ja motivaation tunteeseen joko parantavasti taikka heikentävästi. Korkea työmotivaatio lisää yksilön sitoutumista yritykseen. (Armstrong 2022, 25; Lindgren 2008, 16, 24–25; Peltonen & Ruohotie 1991, 150–151.)

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään paljon motivaatiota sekä työmotivaatiota, sillä näiden käsitteiden välillä on paljon yhtäläisyyksiä ja päällekkäisyyttä. Motivaatiosta ja sen syntyyn vaikuttavista tekijöistä on tehty vuosien saatossa monia erilaisia tutkimuksia, joiden keskeisimpiä motivaatioteorioita käsitellään työn teoriaosuudessa. Lisäksi opinnäytetyön teoriassa syvennytään erityisesti palkitsemisen kahteen pääluokkaan ja näiden eri muotoihin sekä palkitsemisen merkitykseen. Palkitseminen jaetaan lähtökohtaisesti kahteen, aineelliseen ja aineettomaan palkitsemisen muotoon, joita käsitellään teoriaosuudessa tarkemmin.

Palkitsemisena voidaan pitää hyvin erilaisia työnantajan ja työntekijän välisiä vaihtokauppoja. Työntekijä antaa aikaansa ja työpanostaan yrityksen käyttöön ja tekee yrityksen kannalta merkittäviä sekä toivottuja tehtäviä kun taas työnantaja puolestaan palkitsee näistä ponnisteluista työntekijää hänelle merkityksellisillä ja tärkeillä asioilla. Palkitsemista sinällään on jo työstä korvauksena saatava kuukausittainen rahapalkka, mutta palkitseminen pitää sisällään myös paljon muita palkitsemisen keinoja, joihin syvennytään tässä opinnäytetyössä. Palkitsemisella yrityksen johto pyrkii ohjaamaan työntekijöiden työn ja ponnistelujen suuntaa toivomiaan tavoitteita kohti. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15–16.)

Tutkimusaiheena työmotivaation johtaminen soveltuu hyvin liiketalouden alan organisaation ja talouden johtamisen opinto-ohjelman opinnäytetyön tutkimusaiheeksi. Tutkimusaihetta lähestytään erityisesti työmotivaation johtamisessa palkitsemisen eri keinojen kautta. Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten esihenkilöt kokevat palkitsemisen eri keinot sekä millaisena he näkevät niiden merkityksen johdettavien työmotivaatioon.

Työ toteutetaan perinteisellä opinnäytetyörakenteella. Ensimmäisessä luvussa kuvataan työn tutkimusaihe sekä tutkimuksen toteutusta, luvussa kaksi käsitellään työn tutkimusasettelua. Luvuissa kolme ja neljä käsitellään motivaatiota sekä työmotivaatiota, jotka käsittävät pitkälti samoja teemoja ja aiheita. Luvussa viisi syvennyttään palkitsemisen eri osa-alueisiin kuten aineellisen ja aineettoman palkitsemisen eri muotoihin. Tutkimuksen toteutusta kuvataan laajemmin luvussa kuusi, jonka jälkeen luvussa seitsemän syvennyttään tutkimustuloksiin. Lopuksi tutkija on koonnut kehitysehdotuksia sekä jatkotutkimusaihe-ehdotuksia sekä arvioinut työn luotettavuutta ja eettisyyttä. Työn lopussa on listattu asianmukaisesti työssä käytetyt lähteet sekä lueteltu liitteet.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja päätutkimuskysymys

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli:

- **Mikä vaikutus palkitsemisellä on työmotivaatioon?**

Päätutkimuskysymystä pyrittiin ratkaisemaan seuraavien apukysymysten avulla:

- **Mikä merkitys palkitsemisen oikeudenmukaisuudella on työmotivaatioon?**
- **Mikä merkitys korkean työmotivaation omaavalla yksilöllä on yritykselle?**

Työn päätutkimuskysymyksellä halutaan selvittää kohdeorganisaation esihenkilöiden näkemyksiä palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon ja miten onnistuneella motivaation johtamisella voidaan tukea yksilön motivoitumista työssään. Työntekijöiden työhön kohdistuva työmotivaation puute heijastelee omalta osaltaan heikkoon työntekijäkokemukseen, työilmapiiriin, asiakaskokemukseen sekä tätä kautta myös liiketoiminnan tulokseen. Työssä pyritään kartoittamaan kohdeorganisaation työmotivaation palkitsemisen avulla tapahtuvan johtamisen nykytilaa ja sitä, miten esihenkilöt kokevat työmotivaation johtamisen palkitsemisen avulla tällä hetkellä organisaatiossa.



Opinnäytetyön avulla halutaan luoda kokonaiskuva myös siitä, millainen vaikutus motivaation johtamisella on ja mitkä palkitsemisen keinot esihenkilöiden näkökulmasta parantavat erityisesti työntekijöiden sitoutumista yritykseen, työn luontaista imua ja mielekkyyttä.

## 2.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena haastatteluiden muodossa. Aineistonkeruumenetelmänä laadullinen tutkimus sopii opinnäytetyön tiedon keräämiseksi määrällistä laatua paremmin, sillä motivaatio ja motivaation johtaminen on varsin yksilöllisesti koettava ja syvälinen asia. (Aaltio 2020; Puusa & Juuti 2011, 81.) Haastattelut kohdistetaan organisaation esihenkilö- ja johtotasolle. Kohdeorganisaation esihenkilötasolla työskentelee kaksi pankinjohtajaa sekä heidän alaisuudessaan viisi osaamistiimin esihenkilöä. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa mahdollisimman kattavasti kohdeorganisaation esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia työmotivaation johtamisesta ja palkitsemisen erilaisista keinoista yrityksessä. Työn tavoite ja tausta on ensisijaisesti ymmärtää, mitkä palkitsemisen keinot johtamisessa esihenkilöiden käsityksen mukaan lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota ja mistä työmotivaatio heidän käsityksensä mukaan syntyy. Ymmärryksen myötä pystytään keskittymään johtamisessa näiden asioiden esiin nostamiseen ja tukemiseen erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus pystyä hyödyntämään ja soveltamaan myös muihin myyntiorganisaatioihin mahdollisuuksien mukaan.

## 2.3 Aiemmat tutkimukset

Aiemmissä tutkimuksissa on keskitytty nimenomaan motivaation vaikutukseen työn tuloksellisuuden kasvattamisessa, kun taas tämän työn tarkoitus on luoda kuvaa palkitsevan johtamistavan kokonaisvaltaisesta vaikutuksesta organisaation ja yksilön hyväksi. Esimerkiksi Emmi Mannermaan (2022), Eetu Kajan (2022) sekä Henna Matikaisen (2016) opinnäytetyöt on toteutettu toiminnallisena sekä kvalitatiivisina haastatteluina (kts. taulukko 1.). Teemahaastatteluja aiheen tiimoilta ei juurikaan ole toteutettu aikaisemmin muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Näissä töissä erityisesti tutkimuksen painopisteenä on ollut myynnin ja tuloksellisuuden lisäämisen näkökulma, joka poikkeaa tämän opinnäytetyön tutkimusaiheesta merkittävästi. Lähestymistapana kyseisissä opinnäytetöissä on käytetty joko kokonaan työntekijän näkökulmaa tai työntekijä- ja esihenkilön näkökulmaa. Vaikka osassa toteutetuista opinnäytetöistä on käytetty osittaista esihenkilön näkökulmaa, poikkeaa tämä tutkimusasetelman ja myynnillisyyden lisäämisen näkökulman osalta merkittävästi

nyt toteutetusta työstä, joka keskittyy nimenomaan esihenkilön palkitsemisen keinojen avulla johdettavien motivoimiseen työssään.

<b>Alan tutkija(t), vuosi</b>	<b>Näkökulma/tutkimuksen kohdeilmiö</b>
<b>Mannermaa Emmi, YAMK opinnäytetyö, 2020.</b>	Työmotivaation johtaminen myyntiorientoituneessa finanssipalvelualan asiantuntijaorganisaatiossa. Haastatteluissa on keskitytty esihenkilö ja asiantuntija näkökulmaan.
<b>Kajan Eetu, YAMK opin- näytetyö, 2022.</b>	Myyntiorganisaation motivaation johtaminen pankki- ja vakuutusalan yrityksessä. Työn tarkoituksena on ollut tutkia myynnin motivaation johtamista ja sitä, miten sitä voidaan kehittää finanssipalvelualan myyntiorganisaatiossa.
<b>Matikainen Henna, YAMK opinnäytetyö, 2016.</b>	Palkitsemisen kokonaisuus myyntitehtävissä. Opinnäytetyössä on keskitytty erilaisiin palkitsemisjärjestelmiin, työntekijöiden motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin sekä johtamiseen palkitsemisen näkökulmasta. Työn tarkoitus oli luoda tietoa palkitsemisjärjestelmien kehittämiseksi.

Taulukko 1. Tutkimukseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset

Tutkittavasta aiheesta on tehty aikaisemmin tutkimuksia ja opinnäytetöitä, yllä olevassa taulukossa on mainittu muutama näistä. Aiemmissa tutkimuksissa tutkittavaa aihetta on lähestytty kuitenkin erilaisesta näkökulmasta, joka tekee tästä opinnäytetyöstä yksilöllisen. Aiemmat tutkimukset keskittyivät erityisesti myynnillisyyden ja tuloksellisen motivaation kasvattamiseen organisaatiossa. (Mannermaa, 2022; Kajan, 2022 & Matikainen, 2016.) Yksilöllisen ja tarpeellisen kyseisestä tutkimuksesta tekee konteksti eli tutkimuksen toteuttaminen finanssialalle ja erityisesti näkemys palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaation syntyyn sekä sen ylläpitämiseen. Opinnäytetyö toteutettiin keskikokoiseen paikalliseen Osuuspankkiin, joka luo tutkimukseen uutta näkökulmaa. Näkökulmaksi tutkimukseen on valikoitunut esihenkilönäkökulma itsenäisessä asiantuntijaorganisaatiossa, joka eroaa aikaisemmista tutkimuksista. Aihetta ei ole tutkijan tiedon mukaan ennen tutkittu vain esihenkilö- ja johtajanäkökulmasta tarkastellen, joten tämä näkökulma tuo tutkimukselle uutuusarvoa. Tutkimuksen pohjalta esihenkilöt ja johtajat kykenevät tarkastelemaan omaa johtamistyyliään työmotivaation johtamisen kannalta ja kehittämään omaa toimintaansa esihenkilönä ja johtajana.

Opinnäytetyö tuo ymmärrystä johtajien käsitykseen palkitsemisen vaikutuksista yksittäisen henkilön motivoitumiseen sekä organisaation palkitsemisen keinoilla tapahtuvaan työmotivaation johtamisen nykytilaan. Työmotivaation tärkeys organisaatioissa on korostunut, sillä vaihtuvuus työpaikoilla on suurempaa kuin ennen. Jatkuva vaihtuvuus tuo lisäkustannuksia muun muassa rekrytointien muodossa ja aiheuttaa kuormitusta muille työntekijöille. Työmotivaation lisääminen palkitsevalla johtamistavalla sitouttaa yrityksen työntekijöitä pysymään yrityksen palveluksessa pidempään.

### **3 Motivaatio**

#### **3.1 Motivaatio**

Motivaatio on toimintaa ja viittaa käyttäytymiseen. Motivaatiolla tarkoitetaan kykyä toimia ja suorittaa erilaisia asioita. Motivaatio ohjaa ihmisen käyttäytymistä erilaisten tekijöiden pohjalta. Näitä tekijöitä ovat muun muassa persoonallisuus, tunneperäiset sekä järkiperäiset tekijät. Motivaatio on lähtökohtaisesti yksilön vapaaehtoista toimintaa ja ahkeruutta jonkin asian hyväksi. (Sinokki 2016, 12–16.)

Motivaatiota on kuvattu kahdella eri jaottelulla eli ns. push-pull jaottelulla. Push tarkoittaa lähinnä suorittavaa ja sisäistä helpotusta tuovasta voimasta syntyvää motivaatiota, kun taas pull tarkoittaa käytännössä erilaisten palkkioiden, kannustimien taikka odotettavissa olevien rangaistuksien synnyttävää motivaatiota. Tämä jaottelu tunnetaankin myös sisäisenä ja ulkoisena motivaationa. Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön kykyä tietyssä tilanteessa hyödyntää ominaisuuksiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaation tasoja voi olla useita ja motivaation tasot voivat vaihdella eri tilanteissa niin ulkoisten kuin sisäistenkin tekijöiden vaikutuksesta. (Sinokki 2016, 12–16, 60–61.)

Motivaatio jaetaan yleensä myös kahteen erityyppiseen motivaatioon eli tilanne- ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio on lyhytkestoista ja se liittyy usein johonkin tiettyyn tilanteeseen tai tapahtumaan, jonka jälkeen tilannemotivaatio purkautuu ja häviää. Tilannemotivaatioon vaikuttavat yleensä ulkoiset ympäristötekijät eikä niinkään sisäiset tekijät. Yleismotivaatio taas on yksilön sisältä kumpuavaa sisäistä motivaatiota, johon vaikuttaa muun muassa yksilön persoona sekä asenne. Yleismotivaatio voi ja yleensä vaikuttaa myös tilannemotivaatioon, mutta tilannemotivaatio harvemmin vaikuttaa yleismotivaatioon. (Sinokki 2016, 60–63.)

Turvallisuuden tarve on yksi monista motivaatioon vaikuttavista tarpeista, jonka vuoksi erilaiset tarpeet ovatkin olleet motivaatiotutkimuksen kohteena. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tunnetuimpia motivaatiota koskevia teorioita, jotka voidaan jakaa tarveteorioihin ja prosessiteorioihin.

### **3.2 Tarveteoriat**

Tarveteorioilla kuvataan yksilöiden henkilökohtaisten tarpeiden merkitystä motivoitumisessa. Tunnetuimpia tarveteorioita ovat Maslow'n tarveteoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusbislaatioteoria sekä Alderferin ERG-teoria. Tarveteorioiden mukaan yksilö pyrkii saavuttamaan työssään mahdollisimman hyvän tasapainon tilanteesta huolimatta. Tasapaino pyritään lähtökohtaisesti saavuttamaan omien tarpeiden ja toiveiden näkökulmasta katsottuna. Yksilö arvottaa erilaiset tarpeensa eriarvoisiksi ja näin ollen eriarvoiset tarpeet vaikuttavat yksilön toimintaan eri tavoin. Tärkeimmiksi koetut tarpeet arvostetaan koreammalle ja niihin keskitytään enemmän kuin vähemmän tärkeiksi koettuihin tarpeisiin. Nämä erilaiset tarpeet ohjaavat teorian mukaan yksilön toimintaa ja suoriutumista. (Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 8; Sinokki 2016, 75.)

Jokainen yksilö on omanlaisensa ja käyttäytyy eri tavalla erilaisissa tilanteissa. Yksilön tapaa toimia ja reagoida erilaisissa tilanteissa kuvataan prosessiteorioilla. Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat Victor Vroomin odotusarvoteoria sekä John Stacey Adamsin tasapainoteoria. Lisäksi tunnettuja prosessiteorioita on Decin ja Ryanin itsemääräytymisteoria. (Buchanan & Huczynski 2004, 251; Sinokki 2016, 76–78.)

### 3.2.1 Maslow'n tarveteoria

Maslow'n tarvehierarkiateoria on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Maslow'n mukaan yksilön tarpeet on jaoteltu eri tarpeiden mukaisesti tarvehierarkisiin tasoihin alla olevan pyramidin tavoin (kuvio 1.). Maslow'n alkuperäisen teorian mukaan yksilön perustarpeet eli tarvehierarkian matalampien tasojen tulee siis olla tyydytettyjä ennen, kun yksilö voi siirtyä hierarkkisesti korkeampiin tarpeisiin ja niiden tyydytyksen tavoitteluun. Maslow'n teoriassa eri tasojen käsitteet on jaettu seuraavasti:

1. *Fysiologiset tarpeet: nälkä, jano, uni, lämpö, suoja, vaatetus, seksuaaliset tarpeet ja muut kehon tarpeet.*
2. *Turvallisuuden tarpeet: varmuus, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen.*
3. *Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet: hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä.*
4. *Arvostuksen tarpeet: itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema ja muilta saatu kunnioitus ja arvostus.*
5. *Itsensä toteuttamisen tarpeet: omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus sekä tiedon määrän lisääntyminen.*

(Buchanan & Huczynski 2004, 224–247; Sinokki 2016, 73–74.)

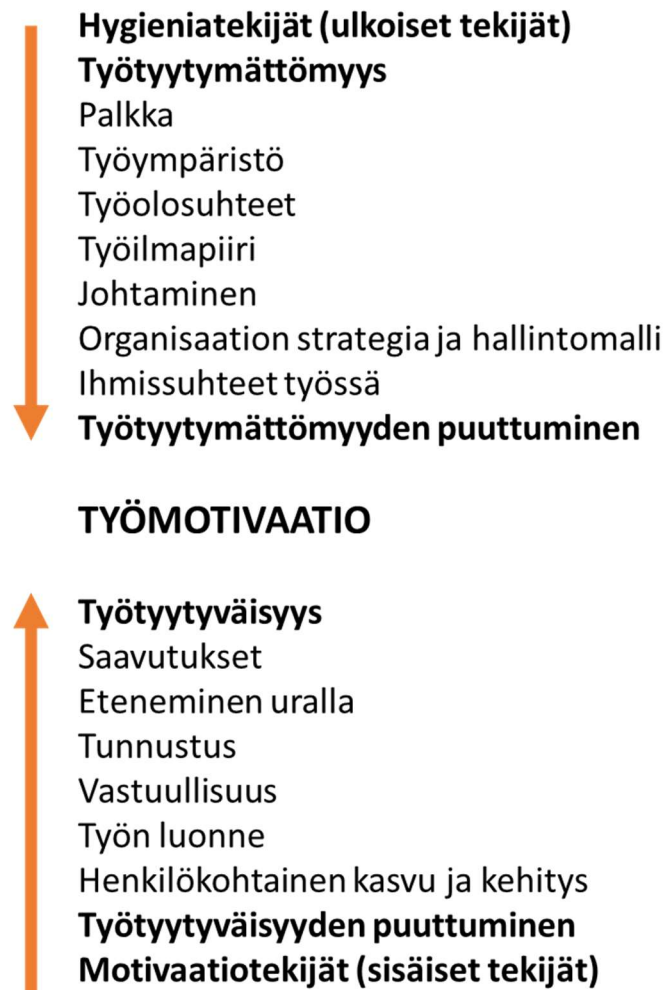


Kuvio 1. Maslow'n tarveteoria. (Buchanan & Huczynski 2004. 224–247; Sinokki 2016, 73–74.)

Maslow'n teorian mukaan motivaatio ja luovuus tulevat mahdollisiksi vasta aivan pyramidin huipulla, kun kaikki sitä edeltävät pyramidin alemman tason perustarpeet ovat täytetty. Yksilön voi olla vaikea motivoitua ja ajatella luovasti, mikäli elämän perusasiat eivät ole kunnossa. Sittemmin Maslow on kuitenkin pyörtänyt hieman teoriaansa ja tullut siihen lopputulokseen, että joissain tilanteissa pyramidia ei tarvitse nousta alhaalta ylös motivoituakseen. Jotkut yksilöt voivat suhtautua johonkin asiaan sisäisesti niin intohimoisesti, että perustarpeiden ei tarvitse olla tyydytettyjä ennen luovuuden ja motivaation syntymistä. Tämä on kuitenkin Maslow'n mukaan ilmeisen poikkeuksellinen tapa toimia. (Aro 2006, 45; Buchanan & Huczynski 2004, 224–247; Sinokki 2016, 73–75.)

### **3.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria**

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria eli motivaatio- ja hygienieoteoria on peräisin vuodelta 1968. Teorian perusajatus on, että työntekijän motivaatio koostuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Sisäisiä tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi ja niitä voivat olla muun muassa erilaiset urakehitykset kuten uralla eteneminen, työssä kehittyminen, tunnustus hyvin tehdystä työstä tai työn sisältö. Ulkoisia tekijöitä taas kutsutaan hygienieatekijöiksi ja näitä voivat olla esimerkiksi työilmapiiri, palkkaus ja palkitseminen (kuviot 2.). Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan hygienieatekijät eli ulkoiset tekijät voivat aiheuttaa työntekijän huonovointisuutta, mikäli työntekijä kokee, etteivät nämä tekijät ole riittävällä tasolla. Esimerkiksi huono johtaminen voi helposti aiheuttaa työpahoinvointia. Motivaatiotekijät eli sisäiset tekijät vaikuttavat hyvin hoidettuina positiivisesti työtyytyväisyyteen. Teorian mukaan yksilö voi siis kokea työtyytyväisyyttä tai tyytyväisyyden puuttumista, työtyytyväisyyden vastakohta ei siis ole suoraan tyytymättömyys. Tämän takia esimerkiksi huonon johtamisen poistaminen ei lisää työtyytyväisyyttä vaan vain vähentää tyytymättömyyttä. (Aro 2006, 45; Rasila & Pitkonen 2010, 27–29; Sinokki 2016, 104–108.)



Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Aro 2006, 45; Buchanan & Huczynski 2004, 260–261; Sinokki 2016, 106.)

### 3.2.3 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

David McClellandin suoritusmotivaatioteoria on tarvelähtöinen sisältöteoria. Teorian mukaan motivaatio koostuu esimerkiksi yksilön tarpeesta kuulua ryhmään, suoriutua työtehtävissään sekä omata valtaa. Suoriutumisella tarkoitetaan kykyä ylittää omat sekä muiden odotukset, työssä menestymistä sekä työssä onnistumista. Suoriutumisesta ja saavutuksista saatu mielihyvä on yksilölle tärkeämpää kuin työstä ja ponnisteluista saatu palkkio. McClellandin tutkimuksen mukaan korkean suoritusmotivaation omaavat yksilöt kokevat hyvin tehdyn työn tärkeämmäksi kuin yksilöt, joilla on alhaisempi suoritusmotivaatio. Alhaisemman suoritusmotivaation omaavat yksilöt eivät niinkään välitä hyvin tehdystä työstä, vaan heille riittää, että työt tulevat tehtyä ja palkka maksetaan

ajallaan. Tämä selittää myös osaltaan sitä, että korkean suoritusmotivaation omaavat yksilöt ha-  
keutuvat herkemmin haasteellisiin työnkuviin ja pysyvät niissä pidempään. Suoritusmotivaatiota  
voidaan yrittää lisätä koulutuksella tai lisäämällä töiden haasteellisuutta, mikäli mahdollista. Kor-  
kean suoritusmotivaation yksilöitä johtavan on syytä muistaa, että tällainen yksilö kokee palkan ja  
palkitsemisen hyvästä työstä pikemminkin hyvänä palautteena kuin motivaation kohottajana. (Si-  
nokki 2016, 108–109.)

#### **3.2.4 Alderferin ERG-teoria**

Clayton P. Alderferin ERG-tarveteorian mukaan tarpeet jaetaan kolmeen eri ryhmään, joita ovat  
toimeentulo, vuorovaikutustarpeet ja kasvutarpeet. Lyhenne ERG koostuu englanninkielisistä sa-  
noista existence, relatedness ja growth. Tarpeiden toteutumisjärjestyksellä ei ole teorian mukaan  
merkitystä. Alderferin teorian mukaan tyydyttymättömien tarpeiden tyydytysjärjestys määräytyy  
yksilön mukaan. Tarve, jonka yksilö kokee tyydyttymättömämmäksi, on yksilölle tärkein ja tämä  
pyrkii yhä kovemmin tyydyttämään tämän tarpeen. Teoriassa olennaista on myös se, että kun  
alemman tason tarpeita on tyydytetty, yksilö haluaa yhä enemmän tyydyttää ylemmän tason tar-  
peita. Tämä toimii molempiin suuntiin eli myös päinvastoin. Teoria on hyvin työelämälähtöinen ja  
sitä pidetäänkin selkeänä selityksenä niin johtajuuden kuin jatkuvan oppimisen ja kasvunkin näkö-  
kulmasta tarkasteltaessa. Johtajan, kuten myös koko työyhteisön, tulisi tukea henkilöstöä kehitty-  
mistarpeiden toteuttamiseksi. Teoriaa pidetään kuitenkin melko sekavana ja liian vähän tutkittuna.  
(Sinokki 2016, 109–110.)

### **3.3 Prosessiteoriat**

Jokainen yksilö on omanlaisensa ja käyttäytyy eri tavalla erilaisissa tilanteissa. Yksilön tapaa toimia  
ja reagoida erilaisissa tilanteissa kuvataan prosessiteorioilla. Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat  
Victor Vroomin odotusarvoteoria sekä John Stacey Adamsin tasapainoteoria. Lisäksi tunnettuja  
prosessiteorioita on Decin ja Ryanin itsemääräytymisteoria. (Buchanan & Huczynski 2004, 251; Si-  
nokki 2016, 76–78.)



### 3.3.1 Odotusarvoteoria

Odotusarvoteorian on alun perin julkaissut Victor Vroom vuonna 1964 ja myöhemmin sitä on jatkokehittäneet Porter & Lawler ja Bandura. Odotusarvoteorian mukaan motivoituakseen yksilölle on tyypillistä arvioida tavoitteen saavutettavuutta, siitä syntyviä seurauksia sekä seurauksen houkuttelevuutta. Näiden tekijöiden punnitsemisen jälkeen yksilö päättää, onko odotettavissa, että hän kykenee suoriutumaan tehtävästä ja näin ollen saavuttaa odotettavissa olleen palkkion tai hyödyn. Palkkio voi olla esimerkiksi palkankorotus tai kertapalkkio, kun taas hyöty voi olla esimerkiksi ylennys korkeampaan tehtävään. Mikäli yksilö kokee tavoitteen saavutettavaksi, motivoituu hän tehtävän suorittamiseen. (Buchanan & Huczynski 2004, 253–257; Sinokki 2016, 76–78, 110–111.)

Odotusarvoteoriaa on käytetty muun muassa erilaisten palkkiojärjestelmien suunnitteluun ja kehittämiseen. Asetettujen tavoitteiden saavutettavuus tulee olla mahdollista, mutta yksilö ei saa kokea tavoitteiden olleen liian helppoja. Teorian mukaan motivaatio on yksilön muodostamaa ja järkiperusteista, näin ollen yksilö pystyy itse vaikuttamaan omilla ajatuksillaan tavoiteltavan suorituksen houkuttelevuuteen. Toiset yksilöt voivat kokea saman tavoitteen ja palkkion tai hyödyn houkuttelevana, kun taas toinen yksilö voi kokea samat asiat saavuttamattomiksi. Yksilön tulee kyetä arvostamaan omaa työtään ja uskoa kykenevänsä suoriutumaan tehtävästä. Tämä selittää yksilöiden välistä eroa kyseisessä teoriassa. Mikäli yksilö ei koe tarjolla olevaa palkkiota saavutettavaksi tai ei koe sen tuovan itselle lisäarvoa, ei yksilö motivoitu suorittamaan tehtävää. Johtajan tulee kyetä tunnistamaan erilaisten yksilöiden motivaatiotekijät, jolloin hän pystyy asettamaan jokaiselle lisäarvoa tuottavia palkkioita tai hyödykkeitä. (Buchanan & Huczynski 2004, 253–257; Sinokki 2016, 76–78, 110–111.)

### 3.3.2 Tasapainoteoria

Tasapainoteorian on kehittänyt John Stacey Adams. Tasapainoteoriassa yksilö punnitsee tasapainoa oman työpanoksensa sekä saavutettavien tulosten välillä, vertaa näitä toisiinsa ja näiden välistä tasapainoa. Yksilö useimmiten myös vertaa näitä tekijöitä toisiin yksilöihin sekä heidän työpanokseensa, koulutukseen, työkokemukseen ja jo saavutettuihin tuloksiin sekä näiden suhdetta yksilön saamaan korvaukseen kuten esimerkiksi palkkaan, palkkioon, asemaan työyhteisössä tai

tämän saamaan arvostukseen. Tasapainoteorian taustalla voisi pitää yksilön kokemusta oikeudenmukaisesta toiminnasta työyhteisössä. Oikeudenmukaisuutta ja panoksen sekä vastineen välistä tasapainoa vertaillaan teorian mukaan neljällä eri tavalla, joita ovat omat kokemukset työyhteisössä, omat kokemukset työpaikan ulkopuolella esimerkiksi aiemmissa työpaikoissa, vertaaminen samassa organisaatiossa työskenteleviin kollegoihin sekä vertaaminen muissa organisaatioissa työskenteleviin henkilöihin. Mikäli yksilö kokee epätasapainoa tai epäoikeudenmukaisuutta näissä asioissa, hän pyrkii tasapainottamaan tilannetta erilaisin keinoin. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi työpanoksen laskeminen, työn laadusta tinkiminen tai lisäpalkkioiden tavoittelu. Nämä erilaiset vertailut niin työyhteisössä kuin sen ulkopuolellakin siis johtavat joko motivaation kasvuun tai vähenemiseen, riippuen miten yksilö kokee sijoittuvansa vertailussa. (Buchanan & Huczynski 2004, 251–253; Sinokki 2016, 76–78, 112–113.)

### 3.3.3 Itsemääräytymisteoria

Edward Decin ja Richard Ryanin itsemääräytymisteoriassa yksilö kokee erityisen tärkeänä, että hän toimii omien toiveidensa ja halujensa mukaisesti eli sisäisestä halusta. Tällaista yksilöä motivoi lähtökohtaisesti pätevyyden tunne, tunnustus sekä kokemus yhteenkuuluvuudesta. Itsemääräytymisteorian mukaan motivoituminen voi kuitenkin tapahtua kahdella eri keinolla. Nämä keinot ovat joko ulkoinen motivaatio tai sisäinen motivaatio. Ulkoisia motiiveja voivat yleensä olla esimerkiksi erilaiset palkkiot, rangaistukset ja/tai niiden aiheuttama pelko tai ryhmäpaine. Ulkoiset motiivit ovat siis lähtöisin jostain muualta kuin henkilöstä itsestään. Sisäiset motiivit voivat olla esimerkiksi mielekäs työtehtävä tai innostava uusi projekti. Sisäisen motiivin tekijät ovat siis yksilön näkökulmasta katsottuna mielekkäitä, innostavia tai kehittäviä, ja näin ollen yksilö haluaa käyttää näihin asioihin enemmän työaikaa ja niin henkisiä kuin fyysisiäkin voimavaroja. Ulkoisen ja sisäisen motivaation erottava tekijä onkin myös se, että ulkoisen motivaation tehtävät kuluttavat enemmän juuri näitä henkisiä kuin fyysisiäkin voimavaroja kuin sisäisen motivaation täyttävät tehtävät. (Buchanan & Huczynski 2004, 257–258; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 88; Mayor & Risku 2022, 38–43; Sinokki 2016, 76–78.)

Mitä vähemmän yksilö kokee sisäistä motivaatiota, sitä alhaisempi sitoutuminen hänellä on. Vaikka motiivitekijät jaotellaan teorian mukaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, voi yksilö sisäistää myös ulkoiset motiivit ja niin kutsutusti kääntää ne sisäisiksi motiiveiksi. Vaikka ulkoiset motiivit ovat yleensä ulkoisen tahon asettamia, voivat ne tukea yksilön omia sisäisiä motiiveja ja

näin ollen ulkoiset ja sisäiset motiivit täyttyvät yhtäaikaaisesti. Tällaisessa tilanteessa yksilö on parhaimmillaan ja saa yleensä myös parhaita tuloksia aikaan. (Buchanan & Huczynski 2004, 257–258; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 88; Mayor & Risku 2022, 38–43; Sinokki 2016, 76–78.)

### **3.4 Amotivaatio**

Amotivaatio tarkoittaa alhaisinta tunnettua motivaation tilaa. Amotivaatiossa yksilön motivaatio on erittäin heikko tai motivaatiota ei juurikaan edes ole havaittavissa. Yksilö voi vaipua amotivaatiolliseen tilaan monista eri syistä, mutta yleisin syy tähän tilaan vaipumiseen on oman työn merkityksellisyden katoaminen tai puuttuminen. Yksilö voi kokea, että omalla toiminnalla ja työllä ei ole vaikutusta saavutettaviin lopputuloksiin tai lopputuloksilla ei ole vaikutusta työyhteisöön tai yrityksen menestymiseen. Tällöin yksilö saattaa kokea, ettei ole merkityksellistä tekeekö hän työnsä kiitettävästi vaiko juuri rimaa hipoen sen mikä täytyy, jotta työt tulevat tehdyksi. Mikäli lopputulokseen ei ole mahdollista vaikuttaa tai on työyhteisön tai yksilön kannalta merkityksetöntä, pääseekö yksilö tavoitteisiinsa vai ei, ei yksilöllä ole välttämättä motivaatiota ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin hän saattaa vaipua amotivaatiolliseen tilaan eikä edes yritä ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi ja motivoitua työnteosta. Työyhteisössä amotivaatiollinen käyttäytyminen voi ilmetä esimerkiksi poissaoloina, sairaspöissaoloina, piittaamattomuutena tai jopa suorana niskotteluna. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 109–110.)

## **4 Työmotivaatio**

Työmotivaatio pitää käsitteenä sisällään pitkälti samoja teemoja ja asiasisältöjä kuin motivaatio. Työmotivaation ja motivaation käsitteen erona on tarkennus, jonka mukaan työmotivaatio liittyy selkeästi nimensä mukaisesti työhön ja siihen liittyviin motivaatiotekijöihin. Nämä kuitenkin voivat olla pitkälti samoja tekijöitä, mikäli yksilö on esimerkiksi hyvin työorientoitunut. Tässä luvussa keskitytään työmotivaation käsitteeseen sekä työmotivaation johtamiseen.

### **4.1 Työmotivaatio ja siihen vaikuttavia tekijöitä**

Työmotivaatiolla tarkoitetaan yksilön työtä kohtaan tuntemaa motivaatiota, eli kykyä suunnata energiaa, toimintaa ja luovuutta nimenomaan työhön. Työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavat monenlaiset asiat niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Yksi iso tekijä on tietenkin työn

sisältö, sen ominaisuudet sekä mielekkyys. Muita työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä voivat olla yksilön mukaan muun muassa persoonallisuus, kollegat, työympäristö sekä kotiolot ja elämäntilanne. On selvää, että työmotivaatio voi vaihdella eri elämäntilanteissa ja työtehtävissä. Joskus voi olla myös sellainen tilanne, että kotioiloissa tapahtuu paljon erilaisia muutoksia tai asioita, jolloin työmotivaation merkitys yksilölle voi hetkellisesti jäädä taka-alalle ja heikentyä hetkellisesti tai pysyvästi. (Armstrong 2022, 26–29; Kärkkäinen 2005, 53–55; Rope & Kettunen 2012, 88–90; Sinokki 2016, 80–82.)

Eräs työmotivaatioon selkeästi vaikuttava tekijä on työilmapiiri. Työilmapiiriin voivat vaikuttaa monet eri osatekijät, joita voivat olla muun muassa organisaation johtaminen, kollegat, palkkaus sekä sosiaalisen turvallisuuden tunne työpaikalla. Sosiaalisella turvallisuudella tarkoitetaan, että jokainen voi olla työpaikalla oma itsensä eikä ketään tuomita tai kyseenalaisteta. Sosiaalisesti turvallisessa työympäristössä luovuus yleensä pääsee toteutumaan ja työntekijät uskaltavat tuoda omia ideoitaan ja ajatuksiaan työyhteisössä enemmän esille. Työmotivaatio on yksilöstä riippuvainen eli kaikki eivät motivoitu samoista asioista työssään. Jotkut voivat motivoitua mielekkästä tai haastavasta työn sisällöstä, toinen ulkoisista kannustimista kuten palkkioista kun taas kolmas voi motivoitua mahdollisuudesta auttaa muita työyhteisön tai jopa yhteiskunnan jäseniä. Onnistuneella työmotivaation johtamisella on siis merkittävä rooli työmotivaation syntyyn sekä ylläpitämiseen. (Kärkkäinen 2005, 36–39; Sinokki 2016, 80–82.)

## 4.2 Työmotivaation johtaminen

Johtaminen tarkoittaa tietyn ihmisen tai ihmisryhmän ohjaamista kohti toivottuja ja tavoiteltuja päämääriä. Johtamisella on tarkoitus lähtökohtaisesti varmistaa, että tavoitellut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Työmotivaation johtamisessa johtaja tukee alaisiaan toivottuja tuloksia kohti yleensä erilaisten vuorovaikutustekniikoiden avulla. Työmotivaation johtaminen tapahtuu siis erilaisten sosiaalisten kanssakäymisten kautta joko johtajan ja johdettavan kahdenkeskisenä vuorovaikutuksena tai johtajan ja useampien johdettavien vuorovaikutuksesta syntyen. Usein johtaminen organisaatioissa käsittää nämä molemmat menetelmät. Työmotivaation johtamisen ja yleisesti johtamisen erona voidaan pitää työmotivaation johtajan kykyä ohjata yksilöitä tekemään lähtökohtaisesti aina parhaan työsuorituksensa. Parhaiten johtaja onnistuu työsuorituksen ohjauk-

sessä, kun hän on fyysisesti lähellä ja aktiivisesti yhteydessä johdettaviin. Näin johtaja ja johdettavat ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa toisiinsa, joka kasvattaa luottamusta ja halua toimia yrityksen hyväksi. (Armstrong 2022, 25; Lindgren 2008, 16, 24–25; Peltonen & Ruohotie 1991, 150–151.)

Mikä saa ihmiset toimimaan tavalla, jolla he toimivat? Mikä saa erilaiset yksilöt motivoitumaan siitä, mitä he tekevät? Erilaisten motiivitekijöiden selvittämiseksi johtajan tulee kyetä keskustelemaan sekä ennen kaikkea kuuntelemaan johdettaviaan. Näin johtaja pääsee jo hyvin alkuun siinä, mikä hänen johdettaviaan motivoi. Jokainen johdettava on erilainen yksilö, joten ei voida olettaa, että jokaista yksilöä motivoi samat asiat. Tästä syystä kuunteleminen ja keskusteleminen ovatkin tärkeässä roolissa nykypäivän johtamisessa ja motivaatiotekijöiden kartoittamisessa sekä havaitsemisessa. Moderni johtaja kykenee kartoittamaan ja selvittämään johdettavien odotuksia sekä näkemyksiä siitä, mikä heitä työssään innostaa. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 54; Mayor & Risku 2022.)

Johtajan tulee tarvittaessa kyetä myös terävöittämään johdettavalle tämän omassa työssään kokeamia onnistumisia sekä innostavia asioita ja tuoda niitä yksilölle näkyväksi. Johdettavan on lähtökohtaisesti helpompi tunnistaa muiden motiivitekijöitä, mikäli hän on ensin kartoittanut ja tunnistanut omat motiivitekijänsä. Jotta johtaja pääsee hyötymään keskusteleavuudesta sekä kuuntelemisesta, tulee perusasioiden kuitenkin yrityksessä olla kunnossa. Yrityksessä tulee vallita salliva, avoin sekä keskusteleva ilmapiiri. Käytännössä siis johdettavan tulee kokea tietynlaista turvallisuuden tunnetta ja luottamusta, jotta hän uskaltaa kertoa omista motiiveistaan johtajalle. Tätä kutsutaan psykologiseksi turvallisuudeksi. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 54; Mayor & Risku 2022.)

Johtajalla tulee olla tietty auktoriteetti eli arvovalta, jotta johdettavat seuraavat hänen esimerkkiään ja noudattavat johtajan antamia ohjeita. Johtajaa voisi kuvata organisaation edustajaksi ja tavoitteiden toimeenpanijaksi. Jotta johtaja pystyy edustamaan työnantajaa ja organisaatiota parhaansa mukaan alaisilleen, hänen tulee itse tiedostaa työnantajan ja organisaation tavoitteet ja tahtotila. Ilman tätä ymmärrystä ja ennen kaikkea näiden todellista sisäistämistä, voi johtaminen kärsiä ja olla harhailevaa. Esihenkilö tai johtaja saa yleensä tiedon toivotuista päämääristä sekä tahtotilasta omalta esihenkilöltään tai yrityksen korkeimmalta johdolta. (Hyppänen 2013, 57–58;

Lindgren 2008, 16, 24–25; Peltonen & Ruohotie 1991, 150–151; Rope & Kettunen 2012, 86–87; Rämö 2018, 35–36.)

Työmotivaation johtamisen näkökulmasta yksi tärkeimmistä edellytyksistä on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan koko organisaation läpi kulkevaa oikeudenmukaista kohtelua muun muassa ihmisenä sekä etenemismahdollisuuksien ja palkitsemisen osalta. Armstrongin mukaan johtajan on tärkeintä kohdella kaikkia kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Näin pystytään luomaan puitteet hyvän työilmapiirin syntymiselle. On myös tärkeää, että jokaista tuetaan yhdenvertaisina työssään vahvuuksien tunnistamisessa ja niiden kehittämisessä. Armstrong kuvaa, että jotta johtaja voi onnistua työssään oikeudenmukaisena johtajana, hänen tulee tuntee tiiminsä jäsenet. Ilman henkilökohtaista tuntemusta, johtaja ei pysty luomaan kattavaa kuvaa jokaisen tiimin jäsenen vahvuuksista ja heikkouksista. Näin ollen työmotivaation johtaminen on haastavaa, ellei mahdotonta. Työmotivaation johtaminen on kuitenkin tärkeää, jonka vuoksi aihetta käsitellään seuraavassa luvussa tarkemmin. (Armstrong 2022, 5–10.)

#### **4.2.1 Työmotivaation johtamisen merkitys**

Työmotivaation johtaminen on tärkeää siksi, että korkean työmotivaation omaava yksilö todennäköisesti käyttää enemmän voimavaroja ja aikaa niin organisaation yhteisten kuin henkilökohtaisestikin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työmotivaatio vaikuttaa paitsi yksilön omaan suoriin tulokseen sekä työn laatuun mutta se voi vaikuttaa myös koko työpaikan ilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tutkimukset ovat osoittaneet että, työtä kohtaan innostusta kokeva ja korkean työmotivaation omaava yksilö tekee usein laadukasta ja keskimääräistä parempaa tulosta kuin heikosti työhönsä motivoitunut yksilö. Tämän vuoksi työmotivaation johtamisen merkitystä ei voi korostaa tarpeeksi. Korkeaa innostusta työtään kohtaan kokeva henkilö on usein niin kutsutussa Flow-tilassa, jolloin työnteko sujuu poikkeuksellisen reippaasti ja tuloksellisesti. Flow-tilaa pidetään työyhteisön näkökulmasta todella merkittävänä ja hyvänä työtilana, jota johtotason tulisi tukea kaikin tavoin. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 129–130; Martela & Jarenko 2015, 37–41; Nieżurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 25–27; Sinokki 2016, 80–84.)

Korkean työmotivaation työntekijä on usein myös vahvasti sitoutunut organisaatioon ja sen toimintaan sekä tavoitteisiin, joka on merkityksellistä yrityksen menestymisen kannalta. Korkean työ-

motivaation työntekijä on siis arvokas yritykselle paitsi hyvän työilmapiirin edistäjänä, myös todennäköisesti hyvänä tuloksetekijänä. Korkean työmotivaation omaavien työntekijöiden sitouttaminen yritykseen onkin näiden seikkojen valossa ensisijaisen tärkeää. Tällaisen yksilön sitouttaminen yritykseen on myös taloudellisesti järkevää, sillä vastaavaa korkean motivaation työntekijää, jolla on tarvittava substanssiosaaminen tehtävään työhön, ei välttämättä rekrytointitilanteessa löydy kovin helposti ja rekrytointikulut ovat yleensä melko suuret. Hyvä työmotivaatio todennäköisesti myös lisää hyvää työntekijäkokemusta ja näiden kahden tekijän yhdistyessä myös esimerkiksi yrityksen sairaspöissaolot ja työkyvyttömyyseläkekustannukset pysyvät minimissä. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 129–130; Niezurawska, Kycia & Niemczynowicz 2023, 25; Martela & Jarenko 2015, 37–41; Sinokki 2016, 80–84.)

#### **4.2.2 Työmotivaation johtamisen eri keinot**

Yksilön kokema työn sisällön merkitys korostuu työmotivaation toteutumisessa. Mikäli yksilö on sitoutunut yrityksen tarkoituksen toteuttamiseen, on työmotivaatio usein korkealla. Mikäli yritys ja sen johto ei ole kuitenkaan pystynyt joko määrittelemään ja/tai viestimään johdettaville yrityksen tekemisen tarkoitusta ja päämääriä, joita kohti pyritään, voi työtehtävien suorittaminen johdettavista tuntua turhauttavalla ja päämäärättömältä. Tästä syystä onkin erityisen tärkeää, että yrityksen johto pohtii sekä viestii yrityksen päätösten ja tehtävien päämääristä ja tarkoituksesta myös johdettaville. Viestinnän tulee myös olla selkeäsanaista ja ymmärrettävää, jotta jokainen johdettava tietää miksi työtehtäviä tehdään ja mitä heiltä odotetaan. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 36–49; Rämö 2018, 35–37.)

Työmotivaation johtamisen kannalta on tärkeää, että johtaja kykenee viestimään yrityksen toivotat tavoitteet ja päämäärät selkeästi. Kun työntekijöillä on tiedossa selkeät odotukset ja päämäärät, he pystyvät myös tekemään yrityksen kannalta hyviä ja todennäköisesti toivotunlaisia ratkaisuja muita paremmin. Tällaiseen päätöksentekoon voi nykypäivän työelämässä törmätä lähes viikoittain, sillä työelämässä on jatkuvaa muutosta, jolloin tarvitaan yksilön kykyä soveltaa yrityksen tarkoitusta sekä toivottuja päämääriä. Usein tällaiset yllättävät päätöksentekotilanteet ovat myös sellaisia, joihin ei esihenkilöilläkään ole suoraa vastausta tai ohjeistusta, kuinka toimia, vaan tällöin tulee kyetä soveltamaan ja miettimään miten toimia tilanteessa parhaiten yrityksen tavoitteet huomioiden. Tällaiset yksilöt voivat myös olla paremmin sitoutuneempia yritykseen kuin sellaiset yksilöt, joilla ei ole tarkempaa tietoa yrityksen tavoitteista ja päämääristä. Jotta yksilö pystyy

mukautumaan tällaisissa tilanteissa toivotunlaisesti, tulee tavoitteiden ja päämäärien viestinnän olla avointa koko organisaation läpi. (Armstrong 2022, 35–37; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 36–49; Rämö 2018, 35–38.)

#### 4.2.3 Työn merkityksen ja mielekkyyden johtaminen

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä voivat olla myös merkityksellisyyden ja pätevyyden tunne, jotka ovat usein myös avainasemassa yksilön sitoutumisessa yritykseen. Näitä kahta kuitenkin ohjaa tehtävissä edistyminen ja sen seurannan mahdollistuminen, joissa johtaja pystyy tukemaan. Jotta työ saisi merkityksen, tulee työtehtävien olla mielekkäitä ja yksilön kokemuksen mukaan tärkeitä tehtäviä, joihin kannattaa käyttää aikaa. Pätevyys taas syntyy yksilön tunteesta, että hänen tehtävänsä ovat hänen ammattitaidolleen tarpeeksi haastavia, jotta työn mielekkyys säilyy. Mikäli tehtävät ovat liian rutiininomaisia ja helppoja, saattaa työn mielekkyys kadota tai vastaavasti mikäli työtehtävät ovat yksilön ammattitaidon yläpuolella, ei hän välttämättä pysty toteuttamaan annettuja tehtäviä, jolloin voi syntyä turhautumista ja riittämättömyyden tunnetta. Johtajalla onkin tärkeä rooli työtehtävien organisoinnilla, jotta jokaiselle yksilölle syntyisi merkityksellisyyden ja pätevyyden tunteita työssään. (Armstrong 2022, 33; Hyppänen 2013, 143–144; Kärkkäinen 2005, 48–49; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 50–53.)

Näiden seurauksena yksilön olisi hyvä pystyä seuraamaan työnsä edistymistä ja tavoitteisiin pääsemistä, jolloin työ tuntuu edistyvän ja näin ollen hän pystyy ajoittamaan itselleen esimerkiksi välietappeja, jolloin työtehtävän kokonaisuus ei tunnu liian suurelta. Mikäli nämä kaikki osa-alueet toistuvat yksilön työelämässä tasaisin väliajoin, on hän todennäköisesti sitoutuneempi työhönsä ja organisaatioon kuin sellainen yksilö, joka ei koe onnistumisia työssään. Jotta nämä kaikki kolme osa-aluetta täyttyvät tasaisin väliajoin, tulisi esihenkilön kyetä tarjoamaan työvälineet niiden saavuttamiseksi sekä tukea yksilöä aktiiviseen edistymisensä seurantaan ja sitä kautta yksilön motiivointiin. Esihenkilön tehtävänä onkin varmistaa muun muassa, että jokainen työntekijä saa omaan ammattitaitoonsa ja kokemukseensa nähden suhteutettuja töitä ja pystyy kokemaan niissä onnistumisen ja edistymisen tunteita, jotka ruokkivat niin työmotivaatiota kuin työnantajaan sitoutumistakin. Sopivan haasteellisten työtehtävien asettaminen saattaa ajoittain olla haasteellista, sillä tehtävät eivät saisi olla myöskään liian haasteellisia, sillä silloin työntekijä voi usein kokea riittämättömyyden tai turhautuneisuuden tunteita, mikäli ei selviäkään annetuista tehtävistä. (Kärkkäinen 2005, 48–52; Liukkonen, Jaakkola, Kataja, 2006, 50–53.)



Työn mielekkyys on jokaiselle henkilökohtainen asia ja kuten todettua, sen koostuminen muodostuu useista eri osa-alueista. Työn mielekkyyden aiheuttajat voivat usein muuttua elämän aikana, nuoremmat työntekijät arvostavat usein erilaisia asioita kuin vanhemmat työntekijät. Hyvän johtajan tulee paitsi tiedostaa erilaiset työn mielekkyyden perusteet, myös kyetä vastaamaan niihin motivaation säilyttämiseksi koko työntekijän työuran ajan. Työpaikan ja työnkuvan niin salliessa, työn mielekkyyden säilyttämiseksi johtaja voi tarjota työntekijöille erilaisia tehtävankiertoja tai työtehtävien uudelleen sijoittelua. Tällöin eri elämäntilanteissa oleville ja erilaisista asioista työn mielekkyyden löytäville työntekijöille voidaan koostaa heidän tarpeisiinsa ja motiiveihinsa sopivia työtehtäviä. Mikäli mahdollisuutta tehtävankiertoon tai työtehtävien uudelleen koostamiseen ei ole näköpiirissä, voi työntekijä pidemmän päälle kadottaa työn mielekkyyden ja motivaation. Jos työn mielekkyys ja motivaatio työtä kohtaan on pitkään hukassa eikä sitä kyetä löytämään ja ruokki-  
maan, alkaa työntekijä todennäköisesti jollain aikavälillä miettiä joko työpaikan vaihtamista taikka mikäli mahdollista, ennen aikaista eläkkeelle jäämistä ulospääsynä epämiellyttävästä työtilanteesta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 58–60.)

## **5 Palkitseminen ja sen merkitys motivaatiolle**

Työmotivaation johtamisessa erilaiset palkitsemisen muodot näyttelevät merkittävää osaa, jonka vuoksi tutkimuksessa syvennytään siihen tarkemmin. Tutkimuskysymykseksi on valikoitunut esihenkilönäkökulma palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon. Esihenkilönäkökulma on merkityksellinen kohdeorganisaation kannalta, sillä työmotivaatio on organisaatiossa toteutettujen työntekijäkokemusmittausten mukaan todella vaihtelevaa. Palkitsemisen toteuttaminen ja sitä kautta työmotivaatioon vaikuttaminen on pitkälti esihenkilöiden toteutettavissa, jonka vuoksi tutkimuksessa on keskitytty esihenkilöiden näkemykseen palkitsemisestä ja sen vaikutuksen merkityksestä työmotivaatioon.

### **5.1 Palkitseminen**

Palkitsemisenä voidaan pitää hyvin erilaisia työnantajan ja työntekijän välisiä vaihtokauppoja. Työntekijä antaa aikaansa ja työpanostaan yrityksen käyttöön ja tekee yrityksen kannalta merkittäviä sekä toivottuja tehtäviä kun taas työnantaja puolestaan palkitsee näistä ponnisteluista työntekijää hänelle merkityksellisillä ja tärkeillä asioilla. Palkitsemista sinällään on jo työstä korvauksena

saatava kuukausittainen rahapalkka, mutta palkitseminen pitää sisällään myös paljon muita palkitsemisen keinoja. Palkitsemisella yrityksen johto pyrkii ohjaamaan työntekijöiden työn ja ponnisteluja suuntaa toivomiaan tavoitteita kohti. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15–16.)

Asiantuntijoiden palkitseminen tukee, ylläpitää ja vahvistaa heidän työmotivaatiotaan. Palkitsemisen tulee kuitenkin olla kokonaisvaltaista, jotta se nähdään tarpeeksi motivoivaksi. Kokonaisvaltaisen palkitseminen tarkoittaa useiden erilaisten palkitsemisen muotojen kokonaisuutta, joka voi pitää sisällään sekä aineellisia ja aineettomia palkitsemisen elementtejä. Palkitseminen voi olla nopean aikavälin palkitsemista tai hitaampaa ns. projektimaista palkitsemista. Nopean aikavälin palkitseminen kattaa yleensä erilaiset kertapalkkiot esimerkiksi erityisen hyvästä työsuorituksesta, kun taas hitaampi palkitseminen pitää sisällään muun muassa osaamisen kehittämisen mahdollisuuden. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 36–37; Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 28–31.)

Palkitseminen voi lähtökohtaisesti olla joko aineellista palkitsemista tai niin kutsuttua aineetonta palkitsemista. Palkitsemisesta puhuttaessa useille tulee ensimmäisenä mieleen rahalliset palkitsemisen keinot eli aineelliset palkitsemisen muodot. Kauhasen mukaan kuitenkin erityisesti johtamisen kannalta merkityksellisin ja motivaatiota kohottavin palkitsemisen muoto on aineetonta palkitsemista. Berlin nostaa kirjassaan esiin, että kirjaan osallistuneet tietotyöläiset arvostivat aineettomista palkkioista eniten aitoa tunnustuksen saamista. Aineettomat palkkiot eivät yksistään korvaa liian alhaista tai epäoikeudenmukaista työstä maksettavaa rahapalkkaa, mutta mikäli esimerkiksi työssä olevat kehittymismahdollisuudet nähdään tarpeeksi merkittävänä, voivat nämä kompensoida hyvinkin paljon työstä saatavaa alhaista rahapalkkaa. Tämä kuitenkin on yleensä hetkellistä ja suhteellisen lyhytkestoista kompensatiota. (Berlin 2010, 120–121, 126–127; Kauhanen 2020, 97.)

Palkitsemisella on monia eri hyötyjä sekä tarkoituksia. Työnantajan ja johdon näkökulmasta yksi keskeisimmistä hyödyistä palkitsemisessa on johdettavien työpanoksen ohjaaminen toivottuihin teemoihin. Oikein asetettuina tavoitteet ja palkkiot voivat parhaimmillaan motivoida työntekijöitä kohdistamaan energiansa kohti yrityksen strategian toteutumista. Muita johdon ja esihenkilöiden kannalta tärkeitä nostoja palkitsemisen merkityksestä ovat muun muassa tuloksellisuuden ja te-

hokkuuden lisääntyminen, työnantajabrändin houkuttelevuus, päivittäisen johtamisen ja osaamisen johtamisen helpottuminen sekä henkilöstön sitoutuminen yritykseen. Työntekijöiden kannalta taas palkitsemisen merkitys heijastuu muun muassa työntekijöiden sitoutumiseen, parempaan työilmapiiriin, yhteisöllisyyteen, henkilöstön hyvinvointiin sekä oikeudenmukaisuuden, arvostuksen ja oman merkityksen kattavampi ymmärtäminen. Tavoitteiden ohjaavuuteen ja palkkioiden merkitykseen ei kuitenkaan koskaan saa yksistään luottaa ja unohtaa johtamisen merkitystä. Jopa hyvin asetetut tavoitteet ja palkkiopolitiikat vaativat toimiakseen ja toteutuakseen hyvää johtamista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 31–33.)

Palkitsemisella on siis myös merkitystä muille kuin organisaation nykyisille työntekijöille ja johdolle, sillä sen vaikutukset yltävät työnantajabrändin mukana myös esimerkiksi alalla työskenteleviin ja heidän näkemykseensä yrityksen houkuttelevuudesta. Rahapalkan lisäksi erilaiset työsuhteet ovat tärkeässä roolissa työnantajan houkuttelevuutta mitattaessa, mutta erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät arvostavat paljon myös työn sisältöä ja sen mukautuvuutta, yrityksen toimintatapoja sekä erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Näiden lisäksi erityisesti nuoret kiinnittävät työhaussa erityistä huomiota yrityksen imagoon ja tunnettavuuteen. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 35.)

## **5.2 Aineellinen palkitseminen**

Aineelliseksi palkitsemisen muodoiksi luetaan rahalliset tai rahallisesti selkeästi ja helposti mitattavat palkitsemisen muodot. Aineelliseksi palkitsemiseksi lukeutuvat muun muassa kertapalkkiot, useimmat työsuhte- ja luontoisedut sekä erilaiset palkan osat muun muassa tehtäväkohtainen palkka, henkilökohtainen palkanosa ja erilaiset meriittikorotukset. Aineellinen palkitseminen voi olla myös niin kutsuttua välillisesti aineellista palkitsemista. Tällaisia palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi yrityksen palvelut työntekijöille joko henkilökuntahintaan tai kokonaan ilmaiseksi. Myös erilaiset mentorointiohjelmat tai työnantajan kustantamat koulutukset sekä valmennukset voivat olla välillisesti aineellista palkitsemista, sillä niihin kuluu joko työnantajan toisen edustajan aikaa tai taloudellista panostusta työntekijän kehittymiseen. (Berlin 2010, 120–121; Hakonen & Nylander 2015, 21; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 39–40.)

### 5.2.1 Palkka

Palkka koostuu lähes aina niin kutsutusta peruspalkasta, joka maksetaan tavallisesti joko kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa. Tämän lisäksi peruspalkan päälle voidaan maksaa työnkuvan mukaan erilaisia vaihtuvia palkan osista, kuten muun muassa provisiopalkkaa, henkilökohtaista palkan lisää tai urakkakohtaista palkkaa. Provisiopalkkaus on yleisintä myyntialoilla, kun taas urakkapalkkoja käytetään paljon muun muassa rakentamialalla. (Hakonen & Nylander 2015, 25–30; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 91–92.)

Motivaation näkökulmasta palkka on yksi keskeisimmistä motiivitekijöistä. Palkka vaikuttaa yksilön suoriutumiseen omassa työssään ja sen ollessa oikeudenmukaisessa suhteessa yksilön koulutukseen, työpanokseen sekä tuloksiin, tuo se positiivista virettä yksilön tuloksellisuuteen. Palkan vaikutusta motivaatioon on usein aliarvioitu, sillä sen ei koeta olevan sosiaalisesti kovin hyväksyttävä motiivi työntekoon. Usein yksilöt eivät myöskään myönnä palkan vaikutuksen motivaatioon olevan niin suuri juuri sosiaalisen hyväksyttävyyden puutteen vuoksi. (Berlin 2019, 118.)

Palkkataso koetaan hyväksi, kun sillä pystytään kattamaan pakolliset menot, kuten asuminen ja ruoka sekä joitakin mukavuuksia, kuten satunnaisia ravintola illallisia tai matkoja. Tällaisten henkilöiden palkan korotus ei useinkaan lisää työtyytyväisyyttä, sillä heillä on jo taloudellisesti tyydyttävä elintaso. Sitä vastoin sellaisille henkilöille, joilla palkkataso on matala ja joilla ei ole mahdollisuutta mukavuuksiin, kuten vaikkapa matkusteluun, palkankorotus voi olla huomattava kannustin ja motivaatiotekijä. (Hagemann 1991, 45–46.)

Hyvä palkka ei sinällään paranna työmotivaatiota. Mikäli yksilö kokee, että palkka on epäsuhteessa muiden joko samassa organisaatiossa tai muissa organisaatioissa vastaavissa tehtävissä työskentelevien palkkoihin, tuntee yksilö todennäköisesti työtytymättömyyttä. Mikäli yksilö kokee, että hänen palkkansa ei ole oikeassa suhteessa hänen työpanokseensa sekä muiden saman kaltaista työtä tekevien palkkojen kanssa, harkitsee hän todennäköisesti uuden työpaikan mahdollisuutta ja tätä kautta mielestään oikeudenmukaista palkkaustasoa. Merkityksellisyyden kannalta tarkasteltuna, palkka on merkityksellinen mutta ei kuitenkaan välttämättä merkityksellisin asia työssä. (Berlin 2019, 117–119.)

Palkka kuitenkin kertoo työntekijän arvostuksesta ja statuksesta niin työyhteisössä kuin muillakin elämän osa-alueilla kuten naapurustossa. Mitä enemmän työntekijää ja hänen työpanostaan työyhteisössä arvostetaan, sitä korkeampi palkkataso hänellä lähtökohtaisesti on, pois lukien sellaiset alat, joilla palkat ovat kiinteitä. Myös esimerkiksi naapurustossa ja tuttavapiireissä voidaan niin kutsutusti katsoa ylöspäin eli osoittaa arvostusta paremmin toimeen tuleville. Myönnetty palkan korotus koetaan myös usein arvostuksena ja tunnustuksena menestyksekkäästä työstä. Työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna palkka ja sen oikeudenmukaisesti koettu jakautuminen työyhteisössä kasvattaa työntekijän luottamusta työnantajaa kohtaan. Sama pätee myös muihin työsuhteisiin. (Berlin 2019, 117–119; Hagemann 1991, 44, 47.)

### **5.2.2 Tulos- ja kertapalkkiot**

Erilaisia täydentäviä palkkaeriä kuten tulospalkkioita tai kertapalkkioita voidaan maksaa normaalin kuukausipalkan lisäksi. Yleensä tällaisia kertapalkkioita tai tulospalkkioita maksetaan hyvästä työsuorituksesta tai merkittävästä onnistumisesta. Kertapalkkioiden tavoitteena on palkita poikkeuksellisen hyvästä työstä esimerkiksi poikkeuksellisen isosta kertamyynnistä tai ison asiakkuuden taallon tuomisesta. Kertapalkkioista yrityksissä yleensä päättää joko esihenkilö tai johtotaso yhdessä. (Hakonen & Nylander 2015, 31–34.)

Tulospalkkiot jaetaan usein yrityksissä lyhyen ja pitkän aikavälin suorituksista maksettaviin palkkioihin, joiden on tarkoitus toimia kannustimina hyvään tavoitteiden mukaiseen suoritukseen. Lyhyen aikavälin palkitsemiseksi lukeutuu yleensä maksimissaan vuoden mittaiset palkkiojärjestelmät. Pitkän aikavälin palkitseminen voi olla esimerkiksi osakepalkkiojärjestelmä tai erilaiset rahastopalkitsemiset kuten henkilöstörahasot. Molempien palkkioiden tarkoituksena on sitouttaa henkilöstöä yritykseen, mutta erityisesti pidempiaikaista palkitsemista käytetään sitouttamistarkoituksessa. Tulospalkkiojärjestelmät voivat myös olla yritykselle merkittäviä kilpailuetuja esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Tulospalkkioita voidaan kutsua joissakin yrityksissä myös tavoitepalkkioiksi. Tavoitepalkkiot kuvaavat ehkä jopa paremmin tätä palkitsemisen muotoa, sillä kaikissa työnkuissa ei kyseessä ole tuloksetko, vaan tavoitteena voi olla esimerkiksi laadullisia tavoitteita. Yrityksen sekä sen johto- ja esihenkilötason kannattaa käyttää tulos- ja tavoiteasetantaa johdettuna yrityksen strategiasta. Tällöin tulos- ja tavoiteasetantaa voidaan käyttää strategian toteutumisen tukemiseen myös toimihenkilötasolla. (Hakonen & Nylander 2015, 31–34; Hyppänen 2013, 148–149; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 98–103.)

### 5.2.3 Työsuhde- ja luontoisedut

Useissa yrityksissä pakollisen rahapalkan lisäksi tarjotaan ainakin joitakin työsuhde- tai luontoisetuja. Toisissa yrityksissä etuja on useampia, toisissa niitä voi olla vähemmän. Työsuhde- ja luontoisetuja on hyvin monenlaisia, aina työnantajan tarjoamasta taukokahvista autoetuun ja paljon siltä väliltä. Koska yleensä työnantaja tarjoaa useita pienempiä, arkisiakin, työsuhde- ja luontoisetuja, voivat ne ajan myötä menettää merkitystään palkitsemisen näkökulmasta, sillä niitä aletaan pitää itsestäänselvyyksinä. Esimerkiksi työnantajan tarjoama aamu- tai taukokahvi voi muutaman kuukaudenkin jälkeen tuntua jo arkiselta itsestäänselvyydeltä, kun taas toisessa työpaikassa kahvi tulee ostaa itse. Esihenkilö harvemmin pystyy vaikuttamaan työsuhde- ja luontoisetuihin, mutta asia, johon hän pystyy vaikuttamaan, on näiden etujen tunnettavuus ja arvostus työyhteisössä. Esihenkilön tulisi pyrkiä muistuttamaan sekä terävöittämään työnantajan tarjoamien työsuhde- ja luontoisetujen merkitystä työnantajan palkitsemisen kokonaisuudessa. (Kauhanen 2010, 106–107; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 81.)

Työsuhde- ja luontoisedut vaikuttavat muun muassa yrityksen houkuttelevuuteen työmarkkinoilla. Erityisesti mikäli palkan määrällä ei pystytä juurikaan kilpailemaan, työsuhde- ja luontoiseduilla voi olla iso merkitys työnantajan houkuttelevuuteen. Työsuhde- ja luontoisedut ovat lähtökohtaisesti niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta taloudellisesti edullisia, sillä niihin on tarjolla erilaisia verokevennyksiä. Joihinkin työsuhde-etuihin kuten työterveydenhuoltoon on säädetty laki, jota tulee jokaisen työnantajan noudattaa, mutta pääasiassa yritykset saavat itse määritellä työsuhde- ja luontoisetunsa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 140–141; Kauhanen 2010, 106–107.)

### 5.3 Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista on mahdotonta määritellä tyhjentävästi, sillä se voi koostua hyvin monista erilaisista palkitsemisen tavoista. Aineettomat palkitsemisen muodot vaihtelevat merkittävästi eri toimialoilla, ja jopa saman toimialan eri yrityksillä voi olla hyvin erilaisia aineettoman palkitsemisen muotoja. Aineettomiksi palkitsemisen muodoiksi lukeutuvat esimerkiksi työympäristöön ja työoloihin vaikuttavat tekijät, rakentava ja innostava palaute sekä kiitokset, erilaiset kehittymismahdollisuudet, etätyömahdollisuus ja joustava tai liukuva työaika. (Berlin 2010, 120–121; Hakonen & Nylander 2015, 21; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 43.)

### 5.3.1 Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet

Kehittymismahdollisuudet eivät automaattisesti tarkoita siirtymistä organisaatiossa ylöspäin, vaan nykypäivänä on tavallista, että organisaatiossa liikutaan myös sivusuunnassa tai jopa alaspäin mielekkäiden työnkuvien perässä. Monet työntekijät toivovat nykypäivänä työltään vaihtelua motivoituaakseen siitä. Toki on myös niitä henkilöitä, jotka ovat tyytyväisiä työnkuvaansa eivätkä halua muutosta työhönsä. Näitä erilaisia kehittymismahdollisuuksia tulisi kuitenkin pystyä tarjoamaan aktiivisesti myös työnantajan puolelta, jotta työntekijöiden sitoutuneisuus yritykseen säilyy. Mikäli työntekijä kokee, ettei yrityksellä ole tarjota mielekkäitä kehittymismahdollisuuksia, hakee hän todennäköisesti näitä kilpailevilta yrityksiltä ainakin jonkin ajan kuluttua. Tämä taas heikentää koko organisaation suorituskykyä sekä menestystä, kun hyviä työntekijöitä siirtyy toisaalle töihin. Esihenkilön tulisi muistaa, että vaikka henkilö siirtyisikin pois omasta tiimistä, on kuitenkin organisaation etu, että hyvästä työntekijästä pidetään kiinni kuin että hänet päästetään kilpailijalle töihin. Näin ollen esihenkilön tulisi pyrkiä kannustamaan ja tarjoamaan erilaisia kehittymismahdollisuuksia parhaansa mukaan pysyvyyden varmistamiseksi. (Kauhanen 2010, 98–101.)

Mikäli kehittymis- ja etenemismahdollisuuksiin lukeutuu esimerkiksi jonkinlaisia maksullisia työnantajan kustantamia koulutuksia tai valmennuksia, voidaan se lukea myös välillisesti aineelliseksi palkitsemisen muodoksi. Mikäli työnantaja käyttää tällaisia maksullisia koulutuksia tai valmennuksia, on huomioitava, että tällöin työnantaja voi vaatia esimerkiksi tietyn ajanjakson mittaista sitoutumisjaksoa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä on sitoutunut jäämään yritykseen tietyksi ajanjaksoksi koulutuksen tai valmennuksen jälkeen, jota vastaan työnantaja kustantaa työntekijän koulutuksen. Välillisesti aineelliseksi palkitsemisen muodoiksi voidaan katsoa myös erilaiset työnantajan tarjoamat mentorointiohjelmat. (Kauhanen 2010, 98–101; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 39–40.)

### 5.3.2 Sosiaaliset palkkiot

Tunnetuin sosiaalinen palkkio on sanallinen palaute. Palaute voi tulla myös muilta kuin suoralta esihenkilöltä, kuten esimerkiksi kollegalta tai muulta johdon jäseneltä. Palaute voi olla joko kiitosta hyvästä työstä tai korjaavaa palautetta. Hyvä palaute usein viestii arvostuksesta ja henkilön merki-

tyksellisyydestä työnantajaa kohtaan varsinkin, mikäli se tulee esihenkilöltä tai muulta johdon jäseneltä. On syytä muistaa, että korjaava palaute tulee antaa aina kahden kesken eikä tilanteessa lähtökohtaisesti saa olla muita osallisia, jolloin palautteen saaja voisi tuntea olonsa epämiellyttäväksi. Palautteen ajantasaisuus on tärkeää; palaute tulisi antaa niin pian kuin mahdollista kun itse palautteen kohteena oleva tilanne on ohi tai tilanne on tullut huomioiduksi. Palaute on hyvin henkilökohtainen asia, oli palaute sitten kiittävää tai korjaavaa. Varsinkin esihenkilön on tunnettava johdettavat yksilöinä niin hyvin, että hän tietää jokaisen johdettavan henkilökohtaiset rajat. Joillekin yksilöille voi olla merkityksellisempää saada hyvää palautetta ryhmän kuullen, kun taas toiset eivät missään nimessä halua joutua tällaiseen tilanteeseen. (Armstrong 2022, 80–82; Kauhanen 2010, 101–103; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 33–34.)

Sosiaalisena palkitsemisen muotona voidaan pitää myös esimerkiksi erilaisia tunnustuksia kuten arvonimiä, statuksen osoituksena saatua hienoa työpistettä tai hieman laadukkaampia työvälineitä. Sosiaaliset palkkiot viestivät saajalleen lähinnä hänen arvostuksestaan ja merkityksellisyydestä yritykselle. Sosiaalisten palkkioiden ei välttämättä tarvitse tulla esihenkilöltä, vaan myös kollegat tai muut organisaation jäsenet voivat osallistua tähän esimerkiksi antamalla spontaanisti hyvää palautetta. Osa työntekijöistä voi kokea erilaiset työnantajan edustustehtävät sosiaalisiksi palkkioksi, mutta tämä palkkion tulkinta riippuu hyvin paljon henkilöstä. Osa henkilöistä ei pidä tämän kaltaisista sosiaalisista tilanteista, jolloin he eivät tulkitse edustustehtäviä palkkioina vaan lähinnä työtehtävänä. (Kauhanen 2010, 101–103.)

### **5.3.3 Työaika ja -paikka**

Nykypäivänä hyvin useissa, erityisesti toimistotöissä on siirrytty niin kutsuttuun hybridityöskentelyyn. Hybridityöskentely tarkoittaa mahdollisuutta yhdistää toimistolla tehtävää sekä etätöinä tehtävää työtä tiettyjen yhdessä työnantajan kanssa sovittujen pelisääntöjen puitteissa. Työaikaan liittyvät joustot voivat olla esimerkiksi liukuva työaika, osa-aikatyön mahdollisuus tai vuorotteluvapaan hyödyntäminen. Erityisesti liukuva työaika ja etätöiden houkuttelevuus ja suosio on kasvanut viime vuosina merkittävästi niin työnantajan kuin työntekijöidenkin keskuudessa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että nämä molemmat antavat paljon mahdollisuuksia, mutta vaativat myös sitoutumista sekä luottamusta puolin ja toisin. Esihenkilön tulee luottaa, että hänen johtamansa henkilöt toimivat sovittujen pelisääntöjen puitteissa hyödyntäessään näitä etuja. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 84.)



## 5.4 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus on yksi palkitsemisen kulmakivistä. Mikäli palkitseminen ei ole tai sitä ei koeta oikeudenmukaisena, voi palkitsemisesta syntyä enemmän haittaa kuin hyötyä. Oikeudenmukaisuutta vertaillaan useimmiten rahapalkoissa esimerkiksi kollegan tai tutun palkkatasoon. Rahapalkasta puhuttaessa palkan suuruus ei välttämättä ole merkittävin asia vaan juuri työntekijän kokemus oikeudenmukaisuus palkan jakautumisesta organisaatiossa. Mikäli yksilö kokee, ettei hänen palkkansa ole oikeudenmukainen verrattuna esimerkiksi kollegan palkkaan nähden, on hän todennäköisesti tyytymätön omaan palkkaansa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus eivät ole sama asia. Tasapuolisuus tarkoittaa, että kaikille annetaan sama asia, kun taas oikeudenmukaisuus ei tarkoita lähtökohtaisesti tätä. Oikeudenmukainen toiminta työnantajan puolelta parantaa työntekijän sitoutuneisuutta, motivoituneisuutta sekä esihenkilöihin ja johtoon kohdistuvaa luottamusta. (Hakonen & Nylander 2015, 123–124; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 53; Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 57.)

Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, joita ovat muun muassa henkilökohtainen panostus, vertaisryhmät niin ulkoisesti kuin sisäisesti, yleinen palkitsemisen jakautuminen organisaatiossa sekä avoimuus ja rehellisyys palkitsemisessa. Henkilökohtaisella panostuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa koulutusta, suoriutumista sekä ajan- ja energiankäyttöä. Kun työntekijä vertaa omaa palkitsemistaan toisiin, hän vertailee itseään yleensä samantasoisiin ja samaa työtä tekeviin henkilöihin. Vertaisryhmien välillä palkitsemisen tulisi olla oikeudenmukaista ja tarvittaessa perusteltavissa, miksi mahdollisia palkkaeroja vertailuryhmän sisällä esiintyy. Organisaatiossa tulisi myös vallita avoin ja rehellinen palkitsemisen kulttuuri ja palkkioiden jakautumisen organisaatiossa tulisi olla oikeudenmukaista riippumatta siitä, missä työtehtävissä toimii. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 53.)

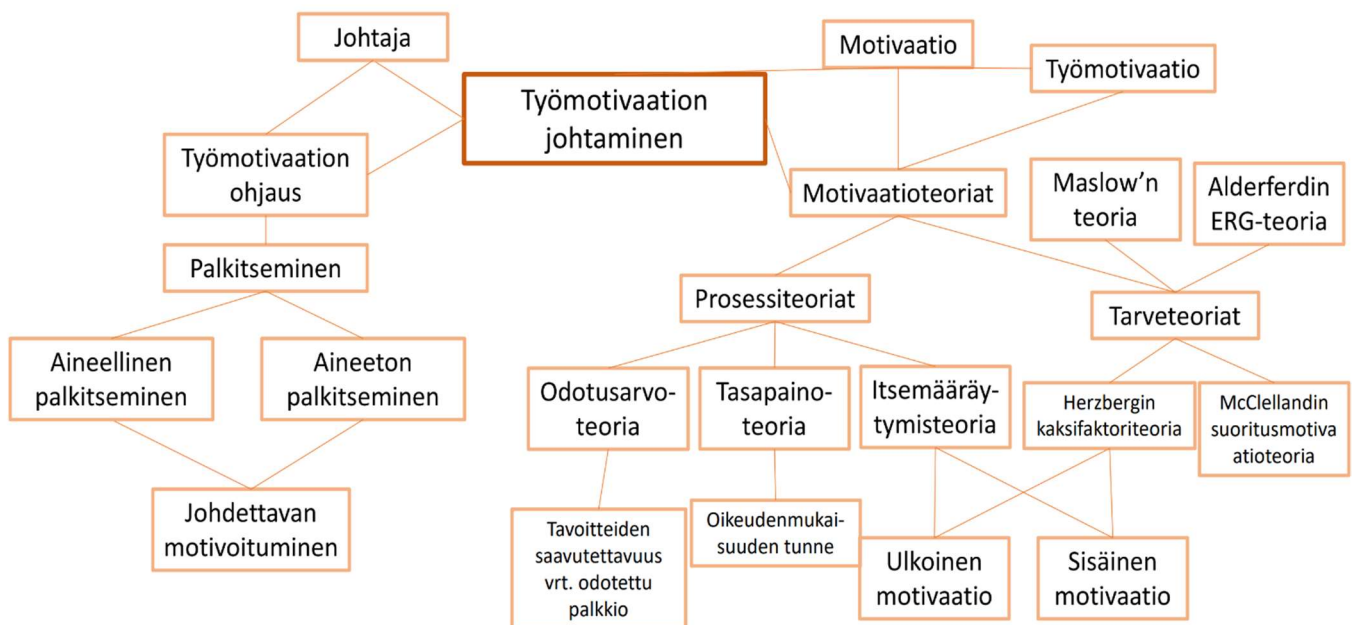
## 5.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattu tutkimuksen keskeistä teoriaa. Viitekehyksestä selviää myös keskeisten teorioiden suhde toisiinsa (kts. kuvio 3.).

Työmotivaation johtaminen on monisyinen aihe, joka vaatii paljon dialogisuutta johtajien sekä johdettavien välillä. Jokainen johdettava on erilainen ja näin ollen myös heidän motivaatiotekijänsä

ovat usein erilaisia. Johtajan tulee kyetä käymään dialogia johdettavien kanssa, jotta he pystyvät vastaamaan johdettavien erilaisiin ja muuttuviin motivaatiotekijöihin. Dialogisuuden varmistamiseksi, johtajalla tulee olla aikaa keskustella johdettavien kanssa sekä ryhmänä että yksilötasolla henkilökohtaisina keskusteluinä. Henkilökohtaisina keskustelu tilaisuuksina pidetään muun muassa kehittämis- tai myyntikeskusteluja, mutta olisi tärkeää, että johtaja pystyisi arjessaan käymään jokaisen kanssa myös mikrokeskusteluja. Mikrokeskusteluilla tarkoitetaan spontaaneja keskusteluja, joissa ei ole ennalta määriteltyä aihetta. Johtajan tulee myös kyetä luomaan jokaisen johdettavan kanssa henkilökohtainen yhteys ja syvä luottamus, jotta dialogisuus voi toteutua molemmin puolin. (Kärkkäinen 2005, 36–41, 55–58.)

Motivaatiosta on tehty monenlaisia tutkimuksia ja motivaatioteorioita onkin paljon. Tämä kertoo myös osaltaan siitä, että ihmisillä on useita erilaisia motiiveja, jotka vaikuttavat luonnollisesti myös heidän työskentelyynsä. Motivaatioteoriat jaetaan kahteen eri alateorialajiinsa, jotka ovat prosessiteoriat ja tarveteoriat. Vaikka nämä jaetaan kahteen eri motivaatioteorialajiin, on osalla näistä teorioista paljon yhteisiä piirteitä. Kuten alla olevasta kuviosta 3. ilmenee, muun muassa itsemääräytymisteoria sekä Herzbergin kaksifaktoriteoria pitävät molemmat sisällään ulkoisen ja sisäisen motivaation käsitteitä.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

### 6.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaationa toimi keskikokoinen itsenäinen Osuuspankki. Organisaatiossa työskenteli tutkimuksen toteutusajankohtana noin 60 henkilöä, joista tutkimukseen osallistui seitsemän (7). Tutkimukseen osallistuivat kaikki kohdeorganisaation esihenkilöt, pois lukien toimitusjohtaja. Organisaatio on muodostunut nykymuotoonsa kaksi (2) vuotta sitten tapahtuneen pankkifuusion kautta, jolloin kaksi samankokoista organisaatiota yhdistyivät. Suhteellisen tuore pankkifuusio voi vaikuttaa tutkimustuloksiin erityisesti erilaisten palkitsemistapojen muodossa yhteisen toimintamallin vielä muotoutuessa.

Motivaation johtaminen on ajankohtainen aihe finanssisektorilla koronapandemian myötä alalla yleistyneiden etätyömahdollisuuksien vuoksi. Koronapandemian myötä noin 90 prosenttia finanssialalla työskentelevistä siirtyi etätyöhön. (Ranki 2023, 5.) Yleistynyt etätyömahdollisuus alalla lisää työpaikkojen tavoitettavuutta myös maantieteellisesti kaukaisemmilla paikkakunnilla. Erityisesti kohdeorganisaation toimialueen lähiseudun finanssisektorin lisääntyneiden työpaikkojen vuoksi koen tutkimuksen merkitykselliseksi ja mahdollisilla jatkotoimenpiteillä työpaikan työntekijäkoke-  
musta parantavaksi. Toimialueen lisääntyneiden työpaikkojen vuoksi, kohdeorganisaation olisi tässä markkinatilanteessa erityisen tärkeää pystyä motivoimaan ja myös osittain sitä kautta sitouttamaan myös nykyistä henkilöstöään, jotta vaihtuvuus henkilöstössä ei tästä huolimatta kasva.

### 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisella aineistonkeruumenetelmällä haastatteluiden muodossa. Tutkimuksessa päädyttiin laadulliseen tutkimusmenetelmään, koska työssä tutkitaan motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään tyyppillisesti selvittämään ihmisten näkemyksiä sekä kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tutkimusaihe on hyvin yksilöllisesti käsitettävissä ja näin ollen sitä on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta mitata numeerisesti. (Aaltio 2020; Puusa & Juuti 2011, 81.) Aaltion (2020) sekä Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta syvälinen kokonaiskuva. Syvälinen kokonaiskuva haastateltavien ajatusmaailmasta koettiin tutkimuksen kannalta merkittäväksi, sillä työn tarkoituksena oli tutkia kokemuksia ja näkemyksiä sekä tuottaa kehitysehdotuksia tutkittavan

aiheen ympäriltä. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuuteen saattaa vaikuttaa tutkijan omat näkemykset ja kokemukset sekä aikaisemmat tutkimukset ja havainnot tutkittavasta aiheesta. Voidaan siis todeta, että laadullinen tutkimus ei ole koskaan täysin objektiivista. (Puusa & Juuti 2020, 79.)

Tutkija perehtyi laajasti tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen, jonka seurauksena hänelle muodostui laaja käsitys tutkimuksen kannalta merkityksellisimmistä teemoista. Haastattelukysymykset rakentuivat teorian pohjalta tutkijan näkemyksen mukaan merkityksellisimpien teorian osuuksien ympärille. (Hirsjärvi & Hurme 2001.) Näitä merkityksellisimpiä teorian osuuksia olivat motivaation ja työmotivaation kuvaus, aineellinen ja aineeton palkitsemisen muoto sekä näiden sisältö sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Jotta jokainen tutkimukseen osallistuva tiesi aineellisen ja aineettoman palkitsemistavan eron, tutkija kuvasi tutkimuksen teoriaan pohjautuen näiden kahden palkitsemistavan määritelmän ja esimerkit tutkimuksessa. Näin pyrittiin välttämään käsiteltävien aiheiden virhetulkintoja. Määritelmän ja esimerkkien kuvaus ajoittui haastatteluissa tutkittavien omien aineettoman ja aineellisen palkitsemisen muodon kuvauksen jälkeen, jolloin tutkija sai myös käsityksen, millainen ymmärrys tutkimukseen osallistuneilla oli ennestään näistä kahdesta palkitsemistavasta.

Tämän tutkimuksen haastattelut kohdistettiin kohdeorganisaation johto- ja esihenkilötasolle, jolloin haastateltiin seitsemää henkilöä. Tutkimuksen kannalta oli oleellista valikoida haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joiden tutkija koki tietävän tutkittavasta aiheesta organisaatiossa eniten. (Puusa & Juuti, 2020, 78.) Haastateltavat henkilöt toimivat organisaatiossa joko esihenkilöiden esihenkilönä taikka toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden esihenkilönä. Kuten Alasuutari (2011) toteaa ”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksilöiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen tai mahdollinen”. Tarpeeksi suuri, mutta ei kuitenkaan liian iso haastateltavien kappalemäärä takaa luotettavan ja kattavan kuvan kohdeorganisaation esihenkilö- ja johtotason henkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista organisaation motivaatiotekijöistä ja motivaation johtamisesta esihenkilöiden näkökulmasta. (Alasuutari 2011.)

### **6.3 Aineiston keruu ja aineiston analyysi**

Työn tarkoituksena oli saada syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, jonka seurauksena pystytään esittämään kehitysehdotuksia. Laadullisen tutkimuksen osalta ei voida täysin erottaa aineis-

ton keruuta ja aineiston analysointivaihetta toisistaan, sillä analyysi on mielekästä aloittaa jo aineiston keruuvaiheessa. (Aaltio 2020; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 166; Tuomi & Sarajärvi 2009. 109.)

Tutkimuksen toteuttamiseksi ja kehitysehdotuksien luomiseksi pyrittiin keräämään kohdeorganisaation esihenkilöiden näkemyksiä, kokemuksia sekä mielipiteitä tutkittavasta aiheesta, jonka vuoksi teemahaastattelu sopi hyvin aineiston keruumenetelmäksi. Teemahaastatteluille tyypillistä on, että haastattelukysymykset ovat valmiiksi luotu, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole esitetty. Näin ollen tutkimukseen osallistuvilta pystytään keräämään kattavasti tietoa heidän kokemuksistaan sekä näkemyksistään tutkittavasta aiheesta. Valittu aineistonkeruumenetelmä mahdollisti myös mahdollisten tarkentavien kysymysten esittämisen haastattelun aikana. (Puusa & Juuti 2020, 71, 111.)

Haastattelut päätettiin toteuttaa puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jolloin jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilökohtainen kokemus tutkittavasta aiheesta saatiin kerättyä. Teemahaastattelu korostaa yksilön kokemusta ja subjektiivista käsitystä käsiteltävästä asiasta sekä heidän asioille määrittelemiä merkityksiä, jonka vuoksi se valikoitui tutkimuksen toteutustavaksi. Teemahaastattelun myötä tutkija pystyi luomaan syvän ymmärryksen haastateltavien ymmärryksestä asiaan, joiden seurauksena pystyttiin luomaan johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia. (Aaltio 2020; Puusa & Juuti 2011, 81.)

Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams -ohjelman avulla, jonka pohjalta opinnäytetyön analysointi ja tutkimusosuus toteutettiin. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2023 ja haastatteluiden kesto oli 30–60 min. Analysoitavaa aineistoa syntyi 55 sivua (riviväli 1, fontti Calibri 11).

Taulukko 2. Tutkimuksen aineisto.

<b>Keruutapa</b>	<b>Kohde</b>	<b>Aineisto</b>	<b>Haastateltavat</b>
<b>Haastattelu</b>	Kohdeorganisaation esihenkilöt ja johto, poissulkien toimitusjohtaja	Teams-haastatteluiden tallenteet	Haastatteluun osallistui seitsemän (7) henkilöä, joista 6 on naisia ja 1 mies.

Tutkija toteutti laadulliset haastattelut Teams-haastatteluina, jolloin niiden tallentaminen oli mahdollista, joka puolestaan mahdollisti aineiston litteroinnin ja analysoinnin autenttisessa muodossaan. Teams-haastatteluiden perusteella tutkija tutustui vastauksiin ja kokosi vastauksista analyysin. Analyysissä tutkija kokosi haastatteluista tutkimukseen vastaavat vastaukset, jonka jälkeen aineisto pelkistettiin sekä teemoiteltiin vastauksista ala- ja yläluokat, joiden perusteella vastauksista koottiin pääluokat. Analyysin jälkeen tutkija kokosi vastauksista synteesin jokaisen kysymyksen tai teeman osalta erikseen. Näin ollen tutkija pystyi anonymisoimaan jokaisen yksittäisen vastaajan vastaukset yhdeksi vastaukseksi ja kokonaiskuvaksi esihenkilöiden näkemyksestä. (Aaltio 2020; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 163–164; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Tutkija kokosi haastatteluiden materiaalin luotettavuuden takaamiseksi ilman erittelyä kunkin haastateltavan vastauksista, jolloin haastatteluiden vastaukset ovat todennäköisesti luotettavampia sekä avoimempia kuin nimetyt ja henkilöidyt vastaukset. Haastateltavien henkilöiden asema organisaatiossa tuodaan kuitenkin työssä yleisellä tasolla esille. Tutkimuksen toteutukseen saattaa

vaikuttaa tutkijan oma asema organisaatiossa. Tutkija toimi organisaatiossa tutkimushetkellä asiantuntijaroolissa, eli johdettavana. Tämä saattoi vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin. (Aaltio 2020; Grönfors 2011, 115.)

Tutkija analysoi kerättyä aineistoa tutkittavan näkökulman kannalta, eikä kiinnitä huomiota teorian tai tutkimuksen kannalta epäolennaisiin seikkoihin. Näin toimittaessa tutkija pystyy rajaamaan tutkimusaineistoa maltillisemmaksi ja havainnoimaan tutkimuksen kannalta keskeisiä tuloksia. Tutkimustulosten raakakäsittelyn jälkeen eli tutkimuksen kannalta epäolennaisien vastausten poistamisen jälkeen tutkija pystyy yhdistämään tutkimuksen kannalta oleelliset vastaukset yhdeksi vastaukseksi ja luomaan näistä synteesin. Tätä aineiston analysointivaihetta kutsutaan havaintojen pelkistämiseksi. Pelkistämisen jälkeen tutkija jatkaa tulosten analysointia tulosten tulkitsemisellä. Tulkitsemisvaihe pitää sisällään erilaisia päätelmiä ja pohdintoja vastausten perusteella, teoriaan peilaten. (Aaltio 2020; Alasuutari 2011. 40–44.)

## 7 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa haastatteluiden perusteella esiin nousi kolme (3) pääteemaa, jotka olivat motivaatio ja työmotivaatio, aineellinen ja aineeton palkitseminen sekä työmotivaation johtaminen.

### 7.1 Motivaatio ja työmotivaatio

#### 7.1.1 Työmotivaation olemus

Työmotivaatiota kuvattiin tutkimuksessa osallistumisena ja kiinnostuksena työhön sekä työyhteisöön liittyviin asioihin. Korkean työmotivaation omaava yksilö koettiin lähtökohtaisesti myös työtehtäviin aktiivisesti tarttuvaksi ja työstään kiinnostuneeksi, joka voi mahdollisesti näkyä myös työajan ulkopuolella työhön liittyvien asioiden seuraamisena esimerkiksi uutisten muodossa. Muita motivaation kuvauksia tutkimuksessa olivat innostuneisuus, innovointi työyhteisössä sekä työn sujuvuus. Motivaatiota synnyttäviä tekijöitä olivat mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja raameihin, pätevyyden ja onnistumisen tunne, työn merkityksellisyys sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Kaikissa motivaation kuvauksissa korostui, että motivaatio on hyvin yksilöllinen ja kaikki kokevat motivoitumisen ja motivaation käsitteen eri tavoilla. *”Työmotivaatio on jokasella ihmisel varmaan erilainen ja kumpuaa erilaisista asioista.”* *”Tottakai se (motivaatio) on tosi henkilökohtainen asia, et mikä ketäkin motivoi. Siihen (työmotivaatioon) vaikuttaa tosi paljon eri asiat ja se vaihtelee tosi*

*paljon niinku tilanteen mukaan, eli mitä tapahtuu työelämässä ja vapaa-ajalla et se ei oo semmonen niinku pysyvä tila.”* Myös Sinokki (2016) toteaa, työmotivaatioon vaikuttaa yleensä yksilön elämän kokonaistilanne, joka pitää sisällään työelämän sekä vapaa-ajan erilaisine onnistumineen sekä haasteineen.

Kokemus, että voi vaikuttaa asioihin, koettiin merkittävänä motivaation lähteenä. *”Ihminen kokee, et hän voi vaikuttaa johonkin, ja siihen tekemiseensä tai niihin työn raameihin”.* Mikäli yksilö kokee, että ei voi toiminnallaan tai teoillaan vaikuttaa työyhteisön asioihin ja toimintatapoihin koettiin, että yksilön motivaatio hiipuu ainakin pitkällä aikavälillä. Koettiin, että osallistaminen ja varsinkin osallistuminen olivat myös yksilöstä riippuvaisia. Esiin nousi yksilöiden välinen erilaisuus, osa toivoo pystyvänsä vaikuttamaan organisaation asioihin enemmän, kun toiset taas voivat kokea osallistamisen ja osallistumisen vaivaannuttavana, pakollisena ja jopa epämiellyttävänä toimintana. Myös mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja raameihin koettiin merkityksellisenä motivaation mahdollistajana ja edistäjänä. Oman työn sisältöön ja raameihin voisi tutkimuksen mukaan pystyä vaikuttamaan esimerkiksi erilaisten erikoistumis- tai kehittymispolkujen muodossa tai urakehitystä tukemalla yksilön toivomaan suuntaan. Tähän liittyvänä haasteena esiin nousi kuitenkin myös näiden mahdollisuuksien rajallisuus, sillä esimerkiksi urakehityksen tukeminen ei ole vain halusta kiinni, vaan myös ajoituksesta. Ajoituksella tarkoitettiin tässä yhteydessä esimerkiksi organisaation kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen ajoittumista yksilön kehittymishalun kanssa samanaikaisesti.

Osa haastateltavista jaotteli työmotivaation ulkoisiin ja sisäisiin lähteisiin. Nämä henkilöt kokivat myös, että korkean työmotivaation omaavalla yksilöllä tulee olla myös sisäistä motivaatiota työtään kohtaan. Näin ollen koettiin, että pelkät ulkoiset motivaattorit eivät yksinään riitä korkean työmotivaation synnyttämiseksi yksilössä. *”Motivaatio syntyy siitä, et ei nyt ehkä siitä et sinä teki sit vapaa-ajalla sitä itse työtä, mut tavallaan siihen liittyviä asioita seuraa myös vapaaehtoisesti eikä sen palkkasuhteen perusteella. Et sillan kun ne yhdistyy se luontainen halu ja kiinnostus siihen aihepiiriin ja sit siitä saa vielä palkkaa ni se on mun mielestä se paras yhdistelmä siihen motivaatioon.”*



Korkea työmotivaatio koettiin näkyvän myös asiakkaille hyvänä asiakaskokemuksena ja laadukkaana asiantuntijuutena omalla aihealueellaan. *”Kyl asiakas sen kokee. Se näkyy siinä asiakaskokemuksessa palvelun laaduna.”* Korkean työmotivaation omaava tuntee lähtökohtaisesti hyvin aihealueen, jonka parissa työskentelee ja tämä tuo pätevyyden tunnetta, joka heijastuu myös hyvänä asiakaskokemuksena. Eräs haastateltava toi kuitenkin esiin, että yksilö voi olla korkeasti motivoitunut, vaikka ei vielä olisikaan asiantuntija omalla osaamisalueellaan. *”(Yksilö) haluaa sit kehittää sitä osaamista, et ei välttämättä oo vielä se kaikkein osaavin, mut jos on motivaatiota ja hyvä asenne niin haluaa sit oppia lisää ja kehittää sitä omaa osaamista.”* Tällöin yksilöllä on korkea halu ja palo tiettyä asiaa kohtaan ja hän haluaa oppia aiheesta lisää sekä kehittyä. Molempia kuvattuja yksilöitä yhdistää korkea palo ja innostus omaa osaamisaluetta kohtaan ja halu kehittyä edelleen työssään.

Korkean työmotivaation uskottiin näkyvän myös työkavereille muun muassa innostuksena, kannustamisena sekä osallistumisena. *”Tuo (lisäarvoa tiimille), se tuo varsinki tämmösessä meidän kallassa tekemisessä nin sille tiimille se tuo lisäarvoa. Emmä tiä onks se niinku väärin kuvattu, mut siis yleensä semmonen motivoitunu henkilö niin se luo semmost hyvää fiilistä ja tekemisen meininkiä ympärilleen. En tiedä tekeeks kukaan sitä hirveen tarkoituksellisesti, mut kyl se vaan vetää perässään kun toinen on tosi innostunu ja motivoitunu ni kyl siin tahtoo olla niin et muut lähtee siihen mukaan.”* *”Joo ehdottomasti tuo (lisäarvoa työyhteisöön). Yleensä tämmöset motivoituneet henkilöt luo ympärilleen niinku myös sitä energiaa et kyl tämmöset vaikuttaa aina ympärille tosi vahvasti myös.”* Korkean työmotivaation yksilöt koettiin merkittäviksi tiimin jäseniksi, sillä he pystyvät parhaassa tapauksessa jopa huomaamattaan innostamaan ja osallistamaan myös muita tiimin jäseniä parempiin tuloksiin niin laadullisesti kuin myynnillisestikin. Tällaiset yksilöt tukevat työssä viihtymistä koko työyhteisön osalta. Vastaavasti matalan tai heikon työmotivaation omaavan yksilön koettiin pahimmillaan heikentävän tai lannistavan muun työyhteisön aktiivisuutta ja innostuneisuutta eli toisin sanoen heidän työmotivaatiotaan. Eräissä vastauksissa korostettiin kuitenkin myös sitä, että korkea työmotivaatio ei tarkoita ylitöiden tekemistä ja korkean työmotivaation omaava yksilö ei välttämättä tee eniten töitä tunneissa mitattuna.

### 7.1.2 Motivaation ja työmotivaation puute

Työmotivaation puutetta kuvattiin tutkimuksessa pitkälti samoin kuvauksin kuin Liukkonen, Jaakkola & Suvanto (2002) määritteli teoksessaan. Tutkimuksessa esiin nousseina työmotivaation puutteen ilmentyminä pidettiin työyhteisön tai tiimin asioista pois jääntinä ja osallistumattomuutena, työotteen tai suoriutumisen heikentymisenä, välinpitämättömyytenä työtä kohtaan, yksilön huonovointisuutena ja jopa psyykkisinä oireiluina. *”Ehkä semmosena niinku pois jääntinä tietyl tavalla, ehkä se työote ei oo niin hyvä et jää vähän taustalle, eikä niin reippaasti tartu siihen työhön.”* *”Sä et ehkä suoriudu sun työstä niin kun oletetaan että täs tehtävässä pitäis suoriutuu. Mut kyl se näkyy myös semmosena huonovointisuutena ja niinku semmosena niinku psyykkisinä oireiluina. Hän (yksilö) voi asennoituukki siihen (työhön) niin ettei kiinnosta.”* Useiden haastateltavien vastauksissa motivaation puutteen ilmenemisen esimerkkeinä esiin nostettiin erityisesti välinpitämättömyyttä, työyhteisössä ja tiimissä osallistumisen heikentymistä sekä taka-alalle jäämistä. *”No se vois ilmetä (työmotivaation puute) semmosena välinpitämättömyytenä. Jotenki myös semmosena vetäytymisenä ja ettei suoriudu niist tehtävistä. Ei osallistu.”*

Kuten myös korkean työmotivaation uskottiin näkyvän asiakkaalle hyvänä asiakaskokemuksena, vastaavasti heikon työmotivaation tai sen puutteen uskottiin näkyvän asiakkaalle. *”Kyl sen huomaa, et onko sillä mua palvelevalla henkilöllä nyt motivaatiota vai ei.”* Esimerkkinä heikosta työmotivaatiosta ja tämän näkymisestä asiakkaalle kohdeorganisaatiossa nostettiin esiin asiakastapaamisten ennakoivalmistautumisen sekä perehtymishalukkuuden puute asiakkaan asioihin. *”Se näkyy tiettyinä välinpitämättömyytenä. Et siihen asiakkaan asiaan ei olla perehdytty tai siihen ei halua perehtyy ja vastaukset on ympäripyöreitä. Ei olla sen tilanteen päällä.”* Koettiin, että tällöin yksilöä ei niinkään kiinnosta asiakkaan tarpeet tai hänellä ei ole välttämättä halua löytää asiakkaalle parhaita ratkaisuja vaan asiakasta voidaan kohdella hieman välinpitämättömästi sekä vastata hänen kysymyksiinsä ympäripyörein vastauksin, jottei tarvitse nähdä vaivaa asian eteen.

### 7.1.3 Korkean työmotivaation tuoma arvo yritykselle

Kaikki haastateltavat kokivat, että korkean työmotivaation omaava yksilö on yritykselle merkityksellinen ja arvokas. Osa koki arvon syntyvän puhtaasti tuloksellisista tekijöistä, kuten työnantajan asettamiin tavoitteisiin pääsemisestä. Osa haastateltavista koki arvon koostuvan näistä edellä mai-

nituisista tekijöistä sekä muun muassa hyvästä asiakaskokemuksesta, innovatiivisuudesta sekä toimeliaisuudesta kokonaisuutena. *”Se, että on oikein motivoitunut tekemään töitä, niin sehän kertoo siitä, että niit tuloksii syntyy ja sitä myötä tulee sitä lisäarvoa.”* *”Kun on korkea työmotivaatio ja kunnianhimoinen niin kyl sillon halua hoitaa ne asiat hyvin. Tulee euroi enemmän, yritykseen. Asiakkaat on tyytyväisempii.”* Osa koki lisäarvon syntyvän hyvästä työn imusta ja innovatiivisuudesta sekä osallistumisesta työyhteisössä. *”Hän voi olla rohkea ja innovatiivinen.”* Erityisesti vastauksissa toistui lisäarvon osalta innovatiivisuus ja kehittymishalu omaa työtään kohtaan. Kuten Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006) uskovat, myös tutkimuksessa koettiin, että lisäarvoa voi ilmetä myös aktiivisuutena, innovatiivisuutena sekä haluna kehittää työyhteisön toimintatapoja niin, että päivittäinen työnteko voisi mahdollisesti jopa helpottua jollain tapaa. Eräs haastateltava koki korkean motivaation tekijän olevan lähtökohtaisesti myös sitoutuneempi työnantajaansa kuin heikon työmotivaation omaava yksilö. *”Kyllä yleensä jos on korkea työmotivaatio, niin sitten on myös tosi sitoutunut työntekijä.”* Myös Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006) uskovat, että korkean työmotivaation omaavat yksilöt ovat lähtökohtaisesti sitoutuneempia yritykseen, kuin heikon työmotivaation omaavat yksilöt.

Arvoa tuovana tekijänä eräs haastateltava koki myös hyvän työnantajamielikuvan. *”Toki myös ulospäin, eli et myös omille sidosryhmille jakaa hyvää kokemusta, et kyllä se sit työnantajamielikuvaa parantaa ja ehkä houkuttelee työntekijöitä (yritykseen).”* Korkean työmotivaation omaavat yksilöt voivat olla tyytyväisiä työyhteisöönsä ja jakavat mahdollisesti näin ollen myös hyvää työnantajamielikuvaa muille alalla työskenteleville ulkoisille sidosryhmilleen. Haastateltava koki, että tämä voisi parhaassa tapauksessa houkuttaa myös alan hyviä osaajia omaan organisaatioon töihin. Alan hyvien osaajien houkuttelu töihin omaan organisaatioon tuo lisäarvoa yritykselle pitkällä aikavälillä ja parantaa työnantajamielikuvaa myös ulkoisesti.

Korkean motivaation omaavan yksilön koettiin tutkimuksen sekä Sinokin (2016) mukaan levittävän ympärilleen, esimerkiksi omassa tiimissään hyvää ilmapiiriä, energiaa ja innostusta työtä kohtaan. *”Usein se (korkea työmotivaatio) näkyy siinä, että jakaa sitä hyvää kokemusta myös niinku sekä siinä työyhteisössä että on innostunut ja tsemppaa.”* Johtajat kokivat tämän innoittavan myös muita tiimin jäseniä parempiin suorituksiin, innovointiin ja *”tekemisen meininkiin”* kuten eräs haastateltava vastauksessaan totesi. Tällaisen innostuksen uskottiin näkyvän myös asiakkaiden suuntaan ja vahvistavan taas näin ollen asiakaskokemusta. *”Sit kun on oikein motivoitunut siellä*

*työyhteisössä, niin se näkyy tietenkin myös ulospäin asiakkaille ja sitä myötä asiakaskokemus vahvistuu.” ”Mä sanon taas, et se näkyy siellä asiakastytyvyydessä. Et se suurin lisäarvo on siinä et ne asiakkaat on tyytyväisiä ja meidän asiantuntijakuva kasvaa.”*

#### **7.1.4 Työmotivaation yksilöllisyys ja subjektiivisuus**

Pääteemoista esiin nousi useissa haastattelukysymyksissä läpi tutkimuksen motivaation ja työmotivaation subjektiivisuus ja henkilökohtaisuus. Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006) toteavat myös teoksessaan, että työn mielekkyys ja tätä kautta työmotivaatio on hyvin henkilökohtainen asia ja näin ollen se on vaikeasti yleistettävissä. He myös nostavat esiin, kuten Sinokkikin (2016) toteaa, että työmotivaatio voi muuttua elämän aikana, kun yksilön motiivit muuttuvat. Jokainen haastateltava nosti esiin haastattelun edetessä useissa kohdissa, että motivaatiota ja työmotivaatiota sekä näiden johtamista on vaikeaa kuvata yksiselitteisesti. Tämä johtui tutkimukseen osallistuneiden mukaan siitä, että jokainen yksilö voi kokea motivaation ja työmotivaation eri tavalla. Motivaation kokemisen ja syntymisen yksilöllisyys tekee omalta osaltaan myös työmotivaation johtamisen monistamisesta haasteellista. Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006) sekä Mayor ja Risku (2022) tukevat ajatusta, jonka osa haastateltavista toi ilmi, että työmotivaation johtamisen kannalta olisi erityisen tärkeää tuntea oma tiiminsä yksilötasolla. Varsinkin isoissa tiimeissä motivaation johtaminen koettiin haasteelliseksi juuri tästä syystä. Tiimin jäsenten henkilökohtainen tunteminen edesauttaa erilaisten motivaatiotekijöiden tunnistamista, havaitsemista sekä tiedostamista, joka taas on perusedellytys onnistuneelle työmotivaation johtamiselle.

## **7.2 Aineellinen ja aineeton palkitseminen**

Lähtökohtaisesti haastateltavat nimesivät teorian mukaisesti aineellisia ja aineettomia palkitsemisen muotoja. Aineellisista palkitsemisen muodoista esiin nousi esimerkiksi raha sekä tulospalkkaus ja konkreettiset tavara, ainelahjat tai -palkinnot. Aineettomista palkitsemisen muodoista esiin nousi kannustus, kehuminen ja palautteen antaminen, vastuullisempien tehtävien tarjoaminen, urakehityksen tukeminen ja kehittymismahdollisuudet. Erilaisten tittleiden koettiin voivan joissain tapauksissa lisäävän arvostuksen tunnetta. Mahdollisuus vaikuttaa työhön ja sen sisältöön, joustava työaika ja itsenäinen työ, työssä viihtyminen ja työhyvinvoinnin tukeminen sekä hyvän työsuorituksen huomioiminen koettiin myös usean tutkimukseen osallistuneen mukaan tärkeiksi palkitsemisen keinoiksi.

### 7.2.1 Aineellinen palkitseminen

Kuukausipalkkaa ei lähtökohtaisesti mielletty palkitsemisen muodoksi, vaan johtajat pitivät sitä lähtökohtaisesti perusedellytyksenä työnteolle. Eräät vastaajista kuvailivat kuukausipalkkaa Herzbergin teoriassa (1968) ulkoisena vaikuttavana tekijänä esiin nousseeksi hygientehtäjäksi, eli perusedellytykseksi, jonka tulee vastata työn vaatavuutta sekä markkinapalkkaa yhteiskunnassa, jotta työmotivaatiota voi ilmentyä. *”Ehkä mä pidän sen niinku sen aineellisen palkitsemisen osittain se on semmonen hygientehtäjä et niiden asioiden pitää olla kunnossa vaiks niinku peruspalkka ja tämmöset tulee periaattees olla henkilöllä kunnossa, jotta se niinku tavallaan vaikuttaa sinne motivaatioon.”* *”Palkka on hygieniehtäjä, sen pitää olla kunnossa mut sit ku mennään tietyn rajan yli, niin se ei enää kasvata sitä työmotivaatiota. Mut kyl sen pitää olla linjas siihen työtehtävän vaatavuuteen tai siihen mitä niinku oletetaan et siitä tietyst työtehtäväst vaan maksetaan mejän yhteiskunnassa tiettyä palkkaa. Jos palkka ei oo kunnossa niin enhän mä haluu tehdä töitä. Se ei liity motivaatioon, se on osa sun työhyvinvointii ja mahdollisuus tehdä töitä.”* Hygientehtäjä tarkoittaa, että kuukausipalkan tulee olla yksilön osaamista, kokemusta sekä työpanosta vastaavalla tasolla. Kuukausipalkan ei koettu haastateltavien eikä teorian mukaan niinkään nostavan motivaatiota, mutta mikäli yksilö kokee, ettei hänen työstään saama palkkansa vastaa hänen osaamistaan, kokemusta ja työpanosta, voi tämä laskea yksilön motivaatiota merkittävästi. *”Tottakai sen (peruspalkan) täytyy olla niinku riittävä, että sul on se motivaatio tänne tulla ja tehdä sit siihen kuuluva työpanos.”* *”Kai se on se perus liikkeelle laittava voima, et on ylipäättään on lähteny, tullu töihin et sä saat sen kuukausipalkan. Tuskin tääl nyt ketään ihan ilmatteeks olis.”*

Berlin (2019) kuitenkin uskoo, että palkan vaikutus motivaatioon koetaan yhteiskunnassa yhä kielletynä puheenaiheena, jota ei uskalleta julkisesti myöntää. Hän uskoo, että riittävänä ja oikeudenmukaisena koettu palkkaus motivoi yksilöä parempiin tuloksiin sekä positiiviseen vireyteen. Palkan riittävyys ja oikeudenmukaisuus perustuu hänen kokemuksensa mukaan yksilön koulutukseen, kokemukseen sekä työpanokseen ja työn tuloksiin.

Berlin (2019) sekä Hagemann (1991) sekä useat tutkimukseen osallistuneet kokivat yksilön palkkatason viestivän myös työnantajan arvostuksesta yksilöä ja tämän työnantajalle antamaa työpanosta kohtaan. *”Kyl mä koen et sil on vaikutusta sitte että toki et se riippuu taas sitte siitä et min-käläinen se tehtävä on ja siitä vaatavuustasosta et se on niinku linjassa sen kanssa sitte niin tota ja kyl se (peruspalkka) tuo sitä osaamisen arvostamista et kyl mä koen et sillä on vaikutusta siihen*

*motivaatioon.” ”Se on, kun mennään pidemmälle (työuralla) niin se peruspalkan määrä on tietysti taval myös arvostuskysymys. Mut me ei pelkästään sillä että me nostetaan peruspalkkoja niin ei me synnytetä pitkäaikaista motivaatioo.” Berlin (2019) sekä osa tutkimukseen osallistuneista uskoo, että mikäli yksilön palkkataso ei vastaa tämän koulutus- ja kokemustaustaa sekä työn vaativuutta, tämä vaikuttaa negatiivisesti yksilön työmotivaatioon. Kuten seuraavassa kappaleessa käykin ilmi, on tässäkin tapauksessa johtajan ja johdettavan välinen henkilökohtainen tunnettuus avainasemassa oikean suhteisen kuukausipalkan asettamiseksi. Kauhanen (2010) sekä Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006) uskovat, että rahapalkan ja tulospalkkiojärjestelmän kilpailukykyisyyden näyttäytyminen ulkoisilla työmarkkinoilla on tärkeässä asemassa, jotta yrityksen tekijät eivät vaihda töihin kilpailevalle työntantajalle, mutta myös toisaalta työnantajan kilpailuetuna rekrytointitilanteissa. Eräs tutkimukseen osallistunut henkilö nosti palkitsemisen merkityksen myös kilpailuetuna sekä perusedellytyksenä työmarkkinoilla erityisesti rekrytointitilanteissa. ”Tärkeä kilpailuvaltti myös sit yritykselle, et on kilpailukykyset palkka ja muut palkitsemisjärjestelmät, et ne paljon vaikuttaa siihen työnantajamielikuvaan ja sitte tota miten porukka haluaa tulla töihin.”*

Erilaisista palkitsemistavoista aineellinen palkitseminen koettiin pääasiassa hyvänä pikaisena palkintomuotona. Haastateltavat toivat kuitenkin lähes yksimielisesti myös esiin, että aineellisella palkitsemisella on lähtökohtaisesti melko lyhytaikaiset seuraukset. *”Väitän, et kaikille hyvä mieli tulee siitä et saa jonkun aineellisen palkitsemisen, mut sitten se pitkäjänteisyys siin ei välttämättä kannu.”* Haastateltavat kokivat, että aineellinen palkitseminen on varmasti useimmille johdettaville mieluinen ja tutuin palkitsemisen muoto, mutta sen pitkäjänteisyyttä ja tyytyväisyyden tunnetta ei koettu pitkäaikaiseksi. Haastateltavat kuvasivat esimerkiksi pikapalkkioiden eli kertaluonteisten satunnaisten rahallisten palkkioiden vaikutuksen johdettavan työmotivaatioon nopeasti unohdettavaksi. *”Yleensä raha on aika huono motivaattori, se motivoi vähäks aikaa, mut sit kun laineet tasaantuu niin sit ollaan taas siin saman tyyppises tilantees ehkä ku ollaan oltu et se vaikutus on huomattavasti lyhyempi. Tottakai se (rahallinen palkitseminen) niinku tavallaan kertoo siitä, antaa sille henkilölle semmosen tunnustuksen hyvin tehdystä työstä, mut jos mietitään niinku pitkäjänteistä ja semmost motivaattorivaikutusta ni mä en näe et sil on kovinkaan suurta merkitystä.”*

### 7.2.2 Aineeton palkitseminen

Tutkimuksessa aineettomien palkitsemisen muotojen sanoittamista ja tunnistamista pidettiin vaikeampana kuin aineellisen palkitsemisen muotojen. Aineellisen palkitsemisen pääteemoiksi nousivat aktiivinen palautteen antaminen, osaamisen kehittämisen tukeminen sekä urakehityksen tukeminen mahdollisuuksien mukaan.

Tutkimuksessa koettiin, että erityisesti osaamisen ja urakehityksen tukeminen ovat merkittäviä aineettoman palkitsemisen muotoja. *”Uuden oppiminen, et sulla on vaikka kehittymismahdollisuuksia. Sulla on vaikka mahdollisuus kehittyä asiantuntijapolulle, et sä tavallaan vahvistat sitä sun omaa kehittymistä. Oma eteneminen esimerkiksi uralla, sen tyyppiset asiat menis sinne aineettoaan.”* *”Tavallaan on myös sit se palkitsemisen muotona et saa lisää vastuuta, lisää tehtäviä ja ehkä pääsee sit eteenpäin uralla.”* Tunnistettiin ja tuotiin kuitenkin esille, että esimerkiksi juuri urakehityksen tukeminen oman organisaation sisällä voi olla ajoittain haastavaa, sillä se vaatii oikeaa ajoitusta ja sopivien urapolkujen avautumista samanaikaisesti yksilön urakehityksen tilan kanssa.

Merkityksellisenä aineettomana palkitsemisen muotona pidettiin myös erilaisen palautteen antamista ja toimivaa palautekulttuuria. Palaute piti tutkimuksen mukaan sisällään suoraa hyvää tai kehittävää palautetta ja yksilöä kannustavaa palautetta. *”Palaute on mun mielestä jollain tavalla semmosta aineetonta.”* *”No ainaki itse aattelin omalle kohdalle, et semmonen niinku arvostuksen tunne esimerkiksi voi olla semmonen aineeton. Kun jossakin onnistuu niin se myös huomataan ja huomioidaan. En välttämättä tarkota rahaa mut et joku hoksaa ja huomaa et nyt meni tosi hienosti.”* Hyvistä työsuorituksista koettiin tärkeäksi antaa hyvää palautetta ja kannustusta yksilölle, joka kertoo arvostuksesta sekä antaa tunnustusta hyvin hoidetusta työstä. Kauhanen (2010) muistuttaa, että palaute tulisi pyrkiä antamaan mahdollisimman pian palautetta koskevan tapahtuman jälkeen, jotta sen ajantasaisuus ja merkityksellisyys korostuu. Kauhanen myös korostaa, että yksilöiden henkilökohtainen tunteminen on palautekulttuurissa erityisen tärkeää, jotta palautteen antaja tietää jokaisen yksilön henkilökohtaiset rajat esimerkiksi julkisen tunnustuksen saamisessa.

### 7.2.3 Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välinen suhde

Aineellisten ja aineettomien palkitsemisen keinojen välinen suhde koettiin johtajien keskuudessa poikkeuksetta kokonaisuutena. *”Molempii (aineellista ja aineetonta palkitsemista) tarvitaan, mut mikä on se suhde? Me ollaan kaikki erilaisia.”* *”Molemmat (aineellinen ja aineeton palkitseminen) on mun mielestä tärkeitä tapoja, eli ne sillai tukee toisiaan.”* Koettiin, että kumpaakin palkitsemisen muotoa tarvitaan onnistuneen motivaation johtamisen toteutumiseksi. Luoma, Troberg ja Nordlund (2004) uskovat myös, että palkitsemisen tulee olla kokonaisvaltaista, jotta se mahdollistaa ja vahvistaa työmotivaation olemassaoloa sekä kehittymistä. Aineellisen ja aineettoman palkitsemistavan välinen suhde koettiin yksilölliseksi ja näin ollen tärkeintä motivaatiota lisäävää palkitsemisen muotoa ei voitu tutkimuksessa nimetä. Aineellisista ja aineettomista palkitsemisen kokonaisuuksista Kauhanen (2010) sekä tutkimukseen osallistuneet johtajat kokivat aineettoman palkitsemisen kokonaisuuden kuitenkin enemmän motivaatiota lisääväksi kuin aineellisen palkitsemisen kokonaisuuden. Aineellisia palkitsemisen muotoja pidettiin nopeampina ja helpompina arvostuksen ja tunnustuksen osoituksina, mutta pidemmällä aikavälillä aineeton palkitseminen nousi yksimielisesti motivoivammaksi palkitsemisen muodoksi. Vastauksissa kuitenkin korostettiin useissa kohdissa molempien palkitsemisen kokonaisuuksien tärkeyttä onnistuneen motivaation johtamisen muodostamiseksi palkitsemisen avulla.

Eräs vastaajista viittasi aiemmin lukemaansa tutkimukseen siitä, että mitä korkeampi palkkataso yksilöllä on, sitä vähemmän rahallinen palkitseminen häntä motivoi. *”No tästähän on se tutkimus et mitä enemmän sä tienaat ja mitä korkeammal sä olet ni sitä vähemmän raha sua motivoi.... ja kyl mä sen allekirjotan.”* Sama haastateltava totesi, että urallaan eteenpäin edennyt henkilö arvostaa lähtökohtaisesti enemmän erilaisia kehittymismahdollisuuksia ja vastuuta rahallista palkitsemista enemmän. *”Mitä pidemmäl sä pääset ni kyl varmaan niinku nä kehittymismahdollisuudet ja vastuu, lisävastuu.... kyllähän ne varmasti vaikuttaa enemmän kuin palkka. Jos ei oo kovin motivoitunu työstään, niin mä uskon et se on se raha mikä eniten motivoi.”* Hän myös koki, että vähemmän työmotivaatiota omaava voisi arvostaa enemmän rahallista palkitsemista, kun taas korkean työmotivaation omaava todennäköisesti arvostaa lisävastuuta tai kehittymismahdollisuuksia enemmän kuin rahallista palkitsemista.

Rahallista palkitsemista – oli se sitten peruspalkka, tulos- tai kertapalkkio – pidettiin tutkimuksessa lyhytaikaisena palkitsemisen muotona. Koettiin, että rahallinen palkitseminen, erityisesti kerta- tai



tulospalkkiot ovat lähtökohtaisesti jokaiselle johdettavalle mieleinen palkitsemisen muoto, mutta motivaatiovaikutuksiltaan näitä palkitsemisen tapoja pidettiin melko lyhytaikaisina. Pidempiaikaisina palkitsemisen muotoina pidettiin arvostuksen antamista, erilaisia kehittymismahdollisuuksia ja työn sisällön tai työnkuvan muokkaamisen mahdollisuutta. *”Kyl mä olen enemmän itse kokenut hyötyä ylipäättään toimenkuvani kehittämisessä nimenomaan siit aineettomasta. Se on antanu nimenomaan sitä itseluottamusta eli tunnetta siitä et on toiminu oikein, mun halutaan panostaa, mun tekeminen nähdään yhteisölle tärkeenä. Se on eniten motivoinu kun on saanu sitä opastusta, ohjeistusta, kiitosta, annettu vastuuta, luotettu ja saanu tehdä mielekkäitä hommia.”* Aineetonta palkitsemista esimerkiksi palautteen antoa pidettiin pitkäjänteisempänä, kestävämpänä ja kehittymiseen pyrkivänä palkitsemisen muotona.

### 7.3 Työmotivaation johtaminen

Tutkimuksessa koettiin, että työnantaja tai johtaja ei pysty yksipuolisesti synnyttämään kenessäkään motivaatiota. Motivoinnin lähtökohtana on avoin keskustelu ja yksilöstä itsestään lähtevä halu menestyä työssään. Kuten Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006) teoksessaan toteavat, työssä menestyminen on subjektiivinen käsite ja se voi tarkoittaa eri henkilöille eri asioita. Haastateltavat kokivat, että johtaja ei kykene tarjoamaan motivaatiota sellaisenaan kenellekään, vaan yksilön tulee itse olla avoin motivoitumiselle. *”Mä ajattelen kyllä niin, et kyl se ihmisest itestään lähtee. Totakai työnantajalla täytyy olla velvollisuus luoda semmoset puitteet, et se on ylipäättään mahdollista, mut kukaan ei pysty toiselle ihmiselle sitä motivaatioo luomaan kokonaan, et kyl se on monen tekijän summa.”* *”Kyllähän se lähtee pitkälti myös siit sisäisesti itsestään, mut onhan siihen keinoja myös siihen (motivaation) kohentamiseen ja parantamiseen, että mun mielestä sitä voi kyllä johtaa.”* Koettiin kuitenkin, että työnantajalla ja johtajalla on velvollisuus luoda ja tarjota sellaiset puitteet, joissa yksilö voi motivoitua ja hyödyntää työssään omia tavoitteitaan. *”Taas otan niit esimerkkejä vuosien varrelta, et on pystyny opastamaan ja oivalluttamaan ja henkilö on niinku ymmärtänyt sen niinku työnteon tärkeyden. Se kehitys on lähteny niin nopeesti eteenpäin, et on tullu vastuullisempiä tehtäviä ja on tullu ennen kaikkea niit palkankorotuksia, jotka on nyt taas niitä aineellisia. Mut ei niitä välttämät ois tullu, jos ei ois pystyny sitä itseluottamusta ja sitä ymmärrystä kasvattamaan ja sitä oivallusta kasvattamaan et mitkä on niinku tärkeitä. Ja ennen kaikkea ne on ollu niit motivaatiota kasvattavia tekijöitä, jotka on johtanu siihen aineelliseen palkitsemiseen myös.”* Motivaation johtaminen ja syntyminen on siis monen tekijän summa ja kokonaisuus, johon

tarvitaan sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Myös palautteen antaminen koettiin tärkeänä johtamisen muotona työmotivaatiota johdettaessa.

Työmotivaation johtamisessa avainasemassa pidettiin avointa keskustelua yksilöiden motivaattoreista. Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, työmotivaatio on hyvin yksilöllinen ja subjektiivinen käsite, jonka vuoksi tiimissä voi olla toisistaan hyvinkin poikkeavia motivaatiotekijöitä. *”Tottakai (työmotivaatiota voi johtaa), ensinnäki niinku kysymällä et mitkä asiat motivoi ja pyrkii niitä sitten huomioimaan siinä yhteistyössä ja suorituksen johtamisessa. Että tietää, mikä ketäkin motivoi, koska ne voi olla tosi erilaisia ja henkilökohtaisia, et mikä ketäkin motivoi. Täytyy tietää mikä ketäkin motivoi ja sitten hyödyntää sitä tietoo siinä työssä, yhteistyössä.”* Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006) korostavat, että taitavan johtajan tulee kyetä keskustellen tunnistamaan jokaisen yksilön omat motiivit ja motivaatioon vaikuttavat tekijät. Tämä vaatii heidän mukaansa yleensä kattavaa ja luottamuksellista keskustelua, muutoinkin kuin vain esimerkiksi kuukausittaisten keskustelujen muodossa. Johtajan sekä johdettavan välillä tulee vallita sosiaalinen luottamus ja turvallisuus, jotta johdettava kokee voivansa tuoda esiin erilaisia motiiveitaan tai kehittymishalukkuuttaan. Johtajan tulee myös omalla esimerkillään kannustaa avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun. *”Keskustellaan ihmisten kanssa, antaa niitten nostaa esille omia ajatuksia ja ideoita miten toimintaa voidaan kehittää. Kaikkee ei tietenkään voida toteuttaa, mut se niinku keskustelutapa heidän kans pitää olla avointa ja hyvin matala kynnyys. Ei luoda semmost asemaa tai kuvitelmaa et minä muka tietäisin paremmin. Kyl mä luotan siihen, et meidän omat porukat ja tekijät osaa.”* Avoimen keskustelun hyvänä puolena pidettiin myös vapaata yhdessä ideointia ja mahdollisten kehittämisehdotusten esiin nostamista johdettavien tasolta, sillä he tuntevat tekemänsä työn parhaiten ja osaavat nimetä mahdollisia kehittämiskohteita sekä luoda uusia toimintamalleja.

Johtajan tulee myös kyetä tunnistamaan jokaisen yksilön henkilökohtainen osaamisen taso. Näin ollen johtaja kykenee jakamaan työtehtäviä jokaisen oman osaamisen tason mukaisesti ja kehittämään yksilöiden osaamista parhaaksi katsomallaan tavalla ja mahdollisuuksien mukaan yksilön kehittymishalukkuus huomioiden. Tutkimuksessa sekä Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006) teoksessa nousi esiin yhtenä merkityksellisenä motivaatiotekijänä kehittävien työtehtävien löytäminen ja tarjoaminen. Tutkimuskysymykseen *”Voiko palkitsemisen keinoin johtaa motivaatiota?”* eräs vastaaja seuraavasti: *”Voi, ehdottomasti voi. Tottakai motivaatio lähtee niinku ihmisest sisältä, mutta tota kyl niinku just sanoin et et antamalla tavallaan sil henkilölle niinku esimerkiks riittävän*

*haasteellisii töitä ja muuta ni pystytään niinku pitää sitä motivaatioo liekissä sillai. Tai (antaa) vastuullisempii tehtävii ja ku se ihminen kasvaa siinä ni tavallaan tuetaan sitä kasvu, annetaan vaikka sit kouluttautumismahdollisuuksii tai uusii urapolkuja tai muuta tän tyyppistä, et kyl sillä niinku on merkitystä. Työnantaja voi tukee sitä motivaation ylläpitoo tämmösil keinoilla.”* Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö saa aina hieman omaa osaamisaluettaan hieman haastavampia tehtäviä ratkottavaksi, jotta työn kiinnostavuus ja haastavuus säilyy. Näin yksilö kokee työssään myös onnistumisen tunteita, ratkoessaan uusia omaan osaamisalueeseensa nähden haastavia tehtäviä. Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006) mukaan yksilön kokema pätevyyden tunne työssään on yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Tehtävät eivät kuitenkaan saa olla liian vaikeita yksilön osaamistasoon nähden, sillä tällöin yksilö saattaa lannistua tai kokea epäonnistuvansa, mikäli ei pärjääkään työssään. Tässäkin avainasemassa on johtajan ajantasainen näkemys jokaisen yksilön henkilökohtaisesta osaamistasosta, joka voidaan varmistaa vain keskustelemalla ja tutustumalla henkilökohtaisesti jokaiseen johdettavaan ja heidän työpäivänsä sisältöön. Mikäli johdettava ei tunne yksilöiden motiivitekijöitä tai heidän osaamisalueitaan, on tämän hyvin vaikeaa johtaa tiimiä työmotivaatiota onnistuneesti.

Heikon motivaation johtamisesta eräs vastaaja totesi yrittävänsä oivalluttaa yksilöä tekemänsä työn merkityksen osalta, jotta tämä löytäisi työn merkityksen ja palon työtään kohtaan. *”Jos mä koen, et ihmisellä ei oo motivaatiota niin miten mä sit johdan sitä? Kyl mä yritän sinne sit saada syy seuraussuhteet asioiden välille. Semmosii syötteitä, et miten nämä voivat vaikuttaa meidän asiakkaisiin. Kun sä oivallutit sen tekijän siihen, et se oli asiakkaaseen yhteydessä ja se hoisi sen juttuja. Mä koen, et se on sitä motivaation johtamista.”* Haastateltava korosti oivalluttamisen kautta motivaation sytyttämistä yksilössä. Eräs tutkimukseen osallistunut koki seuraavasti motivaation johtamisesta *”Voi (motivaatiota johtaa), mut jos ihminen ei oo ollenkaan motivoitunut nii se on hankalaa.”* ja viittasi tällä juuri heikosti motivoituneen henkilön johtamisen haasteisiin. Sama vastaaja koki myös, että *”Ketä tahansa ei varmasti voi (motivoida), jos ei oo yhtään kiinnostunu tai innostunu siit työstä.”* *”Esihenkilönä mähän pystyn antamaan sen tilan tai sen mahdollisuuden missä pystyy hyödyntämään sitä autonomiaa, pätevyyden tunnetta tai sosiaalista tunnetta. Mut sit taas toisaalta kyllähän sen ihmisenkin pitää sit vaikuttaa siihen (motivoitumiseen).”* Tutkimuksessa korostuu myös yksilön itsensä vastuu motivoitumisesta: mikäli yksilö ei ole itse lainkaan motivoitunut, johtajan voi olla hyvin haastavaa johtaa motivaatiota parempaan suuntaan.

## 8 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli:

- **Mikä vaikutus palkitsemisella on työmotivaatioon?**

Päätutkimuskysymystä pyrittiin ratkaisemaan seuraavien apukysymysten avulla:

- **Mikä merkitys palkitsemisen oikeudenmukaisuudella on työmotivaatioon?**
- **Mikä merkitys korkean työmotivaation omaavalla yksilöllä on yritykselle?**

Esihenkilöt kokivat, että palkitseminen on kokonaisuus, joka koostuu näin ollen monesta eri osa-alueesta. Esihenkilöt kokivat palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyviä tekijöitä osittain keskenään eri tavoin, joka viestii heidän erilaisista tavoistaan palkita työssään yksilöitä. Erityisesti aineettoman palkitsemisen osalta tutkimuksessa nousi eroavaisuuksia käytettyjen palkitsemismuotojen osalta.

Jokainen tutkimukseen osallistunut piti oikeudenmukaisuutta erityisen tärkeänä palkitsemisessa. Oikeudenmukaisuuden kuvattiin ilmentyvän tasavertaisena kohteluna. Osallistuneet kuvasivat haastatteluissa oikeudenmukaisuutta omassa johdettavassa tiimissään, mutta koko organisaatiota koskevaa palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ei kuvattu ja arvioitu osaamistiimien esihenkilöiden osalta tutkimuksessa juuri ollenkaan. Tämä on osittain ristiriidassa toisen tutkimustuloksen kanssa, jossa suurin osa haastateltavista totesi, ettei heillä ole riittävää tietoa toisten esihenkilöiden palkitsemiskäytäntöjen kokonaisuudesta. Tämä tutkimustulos kohdistui erityisesti aineettomaan palkitsemisen kokonaisuuteen. Näin ollen saattaa olla, ettei kohdeorganisaatiossa eri osaamistiimien välinen oikeudenmukainen palkitsemistapa toteudu.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kuvasivat palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon yksilölliseksi erityisesti siksi, että palkitsemisen ja työmotivaation määritelmä sekä näiden välinen suhde on jokaisella yksilöllä erilainen. Työmotivaatiota kuvattiin haastatteluissa useaan kertaan hyvin subjektiiviseksi käsitteeksi, jonka vuoksi palkitsemisen vaikutusta siihen pidettiin vaikeasti yleistettävänä. Myös Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006) kuvaavat motivoitumisen hyvin subjektiiviseksi käsitteeksi. Palkitsemisen kokonaisuutta pidettiin tärkeänä osa-alueena motivoitumisessa.

Korkean työmotivaation yksilön koettiin tuovan yritykselle merkittävää lisäarvoa paitsi hyvänä itsensä johtamisena ja tuloksellisuutena, myös muiden työyhteisön ja tiimin jäsenten innostajana,

kannustajana sekä osallistajana. Matalan tai heikon työmotivaation omaavia yksilöitä kuvattiin mahdollisesti välinpitämättömiksi niin työyhteisön asioihin kuin asiakastapaamisissa asiakasta ja tämän asioita kohtaan. Näin ollen voidaan todeta, että työmotivaation johtamisella on merkittävä rooli organisaation maineen, sisäisen hyvinvoinnin sekä tuloksellisuudenkin kannalta. Työmotivaation johtamisella pystytään tukemaan ja edistämään työyhteisön jäsenten motivaatiotekijöiden syntyä ja ylläpitoa erilaisin keinoin. Näitä keinoja Sinokin (2016) mukaan voivat olla muun muassa työn sisällön muokkaaminen, osallistaminen työyhteisön asioihin sekä työn raamien muodostamiseen vaikuttaminen.

Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006) ja Mayor ja Risku (2022) sekä tutkimukseen osallistuneet henkilöt kuvasivat että korkean työmotivaation omaava yksilön kuvattiin olevan lähtökohtaisesti sitoutuneempi yritykseen kuin heikon motivaation omaava yksilö. Korkean työmotivaation omaavaa yksilöä pidettiin myös yritykselle parhaimmillaan merkittävääkin arvoa tuottavana henkilönä. Näin ollen onnistunutta motivaation johtamista pitäisi pitää yhtenä merkityksellisimpänä tavoitteena yrityksessä, jossa halutaan sitouttaa tärkeitä yksilöitä yritykseen, jonka myötä henkilöstön vaihtuvuus sekä rekrytointikulut pienenevät.

Motivaation johtamisen avainasemassa pidettiin avointa keskustelevuutta sekä johtajan ja johdettavan henkilökohtaista molemminpuolista tuntemusta. Tämän vuoksi olisikin Liukkoson, Jaakkolan ja Katajan (2006) sekä Mayorin ja Riskun (2022) mukaan ensisijaisen tärkeää, että johtajat kykenisivät kohdistamaan aikaansa erityisesti jokaisen johdettavan henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden tunnistamiseksi ja yksilön henkilökohtaisen tuntemisen parantamiseksi. Tämä taas puolestaan edellyttää rajattua johdettavien tiimin kokoa jokaista johtajaa kohden, sillä suurissa tiimeissä johtajalla ei ole mahdollisuutta toteuttaa näitä kahta perusedellytystä motivaation johtamisen hyödyntämiseksi ajan rajallisuuden vuoksi.

Kohdeorganisaatioon toteutettu tutkimus antaa viitteitä myös OP Ryhmän toimintatavoista johtamisessa sekä erityisesti motivaation johtamisesta palkitsemisen keinoin, sillä kohdeorganisaatio noudattaa johtamisessaan OP Ryhmän yleisiä toimintatapoja sekä linjauksia. Tulosten kannalta voidaan siis todeta, että koko OP Ryhmällä ja siihen kuuluvilla itsenäisillä Osuuspankeilla on kehitettävää sekä varmistettavaa johtamisen ja erityisesti palkitsemisen yhdenmukaisuudessa eri osaamistiimien välillä. Kuten eräs tutkimukseen osallistunut haastateltava totesi, eri osaamistiimien

esihenkilöt eivät tiedä muiden tiimien tai tiimin esihenkilöiden palkitsemisen käytännöistä pinta-raapaisua enempää. Tämä osaltaan vaikuttaa eri osaamistiimien väliseen palkitsemisen erimuotoisuuteen tai jopa eriarvoisuuden syntymiseen palkitsemisessa.

Osaamistiimien palkitsemisen yhdenvertaisuutta tulisi kehittää lisäämällä eri osaamistiimien esihenkilöiden näkemystä toisten esihenkilöiden palkitsemistavoista. Erityisesti muiden osaamistiimien aineettomien palkitsemistapojen tietämys oli tutkimuksen mukaan heikolla tasolla ja palkitsemistavoissa ja -tottumuksissa oli eroja eri osaamistiimien välillä.

## **8.1 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet**

Kehitysehdotuksena ja jatkotutkimusaiheena tulisi kartoittaa kohdeorganisaation sekä OP Ryhmän toimintatapoja tasavertaisen palkitsemisen toteutumiseksi jokaisessa tiimissä, riippumatta siitä, millä osaamisalueella tiimit toimivat. Erityisesti aineettoman palkitsemisen tasalaatuisuus ja yhdenvertaisuus nousi lisätutkimuksia vaativaksi teemaksi eri tiimien välillä.

Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä tutkia myös kohdeorganisaation toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia motivoitumisesta sekä palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon. Näin saataisi kattava kokonaiskuva organisaation johdon, esihenkilöiden, asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista motivaatiosta sekä palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon. Näin organisaation eri tasojen näkemyksiä ja kokemuksia voidaan verrata keskenään. Näin ollen johto ja esihenkilöt pystyvät kohdentamaan resursseja motivoinnin parantamiseksi erityisesti niillä osa-alueilla, jotka molemmat osapuolet kokevat erityisesti lisäävän työmotivaatiota.

## **8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen toteuttaja työskenteli tutkimuksen aineiston keruun hetkellä kohdeorganisaatiossa asiantuntijatehtävissä. Tutkija on tiedostanut asemansa merkityksen subjektiivisen näkökulman mahdollisen vaikutuksen tutkimustuloksiin sekä tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkija ei enää ole työskennellyt organisaation palveluksessa. (Grönfors 2011.)

Tutkimuksen haastatteluotos oli suhteellisen iso, sillä se kattoi yhden OP Ryhmän keskikokoisen pankin esihenkilöt sekä johtotason pois lukien toimitusjohtajan. Tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän henkilöä kohde organisaatiosta. Tutkimukseen osallistui esihenkilöt jokaiselta pankin osaamisalueelta, jolloin tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

Tutkimus toteutettiin eettisesti Tutkimuseettisen neuvottelutiedekunnan TENK:n kuvaamalla hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.) Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastaukset anonymisoitiin. Koska haastateltavia oli laadulliseen tutkimukseen monta, ei yksittäisen henkilön vastausta voi henkilöidä tutkimuksesta. Tutkija ei myöskään kommentoinut haastattelun aikana vastauksia, jolloin se olisi voinut vaikuttaa haastateltavan tuleviin vastauksiin. Tutkija esitti samat kysymykset samassa järjestyksessä jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle. Haastattelut pidettiin jokaisen tutkimukseen osallistuneen kanssa erikseen kahdenkeskinä Teams-kokouksina, jotka tallennettiin tutkimusta varten. Haastatteluiden tallentamisella haluttiin varmistua tulosten oikeasta sisällöstä sekä sanamuodoista tutkimuksen purku- ja analysointivaiheessa, jotka lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukseen osallistuneet eivät tienneet toistensa vastauksia, jolloin se olisi voinut vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Haastattelurunko on liitetty asianmukaisesti tutkimuksen liitteisiin.

## Lähteet

Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 28.10.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Armstrong, M. 2022. How to Manage People. 5. painos. Lontoo: Kogan Page.

Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Kauppakamari.

Buchanan, D. & Huczynski, A. 2004. Organizational Behaviour. 5. painos. England : FT/Prentice Hall, an imprint of Pearson Education.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. Viitattu 28.10.2023. <https://janet.finna.fi/>, Electronic publication.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Espoo: Weilin & Göös.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.



Kajan, E. 2022. Myyntiorganisaation motivaation johtaminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy, liiketalous, hallinto ja markkinointi, liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 13.1.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022120526420>.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Suomen reserviupseeriliitto.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 29.10.2023.

<https://www.tenk.fi/fi>

Mannermaa, E. 2020. Työmotivaation johtaminen myyntiorientoituneessa finanssipalvelualan asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy, liiketalous, hallinto ja markkinointi, liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 13.1.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004205412>.

Martela, F., Järvilehto, L. & Jarenko, K. 2015. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Matikainen, H. 2016. Palkitsemisen kokonaisuus myyntitehtävissä. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalous, hallinto ja markkinointi, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 13.1.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016060511906>.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Helsinki: Alma Talent.

Niežurawska, J.; Kycia, R. & Niemczynowicz, A. 2023. Managing Generation Z : motivation, engagement and loyalty. E-kirja. New York: Routledge. Viitattu 23.9.2023. <https://www.taylorfrancis.com/books/>

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint: Vantaa.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitoksen projektikatsaus. Viitattu 23.9.2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät (julkari.fi).

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista – arjessa. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

1. Miten kuvailisit työmotivaatiota? Miten työmotivaatio ilmenee? Miten työmotivaation puute ilmenee?
2. Minkälaisilla keinoilla tai toimintatavoilla työmotivaatiota voi johtaa?
3. Koetko korkean työmotivaation omaavan työntekijän tuovan yritykselle lisäarvoa? Minkälaista lisäarvoa?
4. Mitä mielestäsi on aineellinen palkitseminen? Mitä mielestäsi on aineeton palkitseminen?
5. Millaisena näet näiden kahden palkitsemistavan merkityksen?
6. Kumpi palkitsemisen muodoista motivoi yksilöä mielestäsi paremmin, aineellinen vai aineeton palkitseminen? Perustele näkemyksesi.
7. Voiko mielestäsi palkitsemisen keinoin johtaa motivaatiota? Perustele näkemyksesi.
8. Miten rahallinen palkitseminen mielestäsi vaikuttaa yksilön motivaatioon? Miten peruspalkan määrä vaikuttaa motivaatioon? Onko erilaisilla kerta- tai tulospalkkioilla vaikutusta yksilön motivaatioon?
9. Mikä on mielestäsi eniten motivaatiota lisäävä palkitsemisen muoto ja miksi?
10. Mitä palkitsemisen muotoja käytät työssäsi? Oletko huomannut näiden vaikutusta yksilön työmotivaatioon?
11. Kuinka tärkeäksi koet palkitsemisen oikeudenmukaisuuden? Perustele. (Huom. Ei tasapuolisuuden, eli kaikille kaikkea)
12. Miten kohdeorganisaatiossa varmistetaan palkitsemisen oikeudenmukaisuus?
13. Onko palkitsemisen vaikutus muuttunut esihenkilöurasi aikana?
14. Onko jotain mitä haluat aiheeseen liittyen lisätä, mitä ei ole vielä tässä haastattelussa käsitelty?