



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Katri Lenni-Taattola

# **Henkilöstön palkitsemistyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät energia-alan yhtiössä**

Case energia-alan yhtiö

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

|                          |   |                   |     |
|--------------------------|---|-------------------|-----|
| <b>Tekijä:</b>           | Katri Lenni-Taattola  |                   |     |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Henkilöstön palkitsemistyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät energia-alan yhtiössä : Case energia-alan yhtiö |                   |     |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppatieteiden maisteri  |                   |     |
| <b>Oppiaine:</b>         | Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma  |                   |     |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Riitta Viitala  |                   |     |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2021  | <b>Sivumäärä:</b> | 104 |

---

**TIIVISTELMÄ:**

Henkilöstön palkitsemista ja motivaatiota on tutkittu johtamisen kentällä jo kauan. Tutkimukset käsittelevät usein sitä, miten henkilöstöä voidaan motivoida palkitsemisen kautta, mutta henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan on sen sijaan tutkittu paljon vähemmän. Palkat ja palkitseminen yleisesti on suuri menoerä yrityksille, minkä vuoksi sen toimivuuteen ja kannattavuuteen on syytä kiinnittää huomiota. Henkilöstön palkitsemistyytyväisyys on tärkeä seikka, sillä mikäli siihen ei olla tyytyväisiä, se ei myöskään toimi. Toimimattomalla palkitsemisella ei voida ohjata henkilöstöä johdon toivomaan suuntaan ja palkitsemiseen käytetyt resurssit valuvat hukkaan. Kun henkilöstö on tyytyväinen palkitsemiseensa, se on johtamisen väline, jolla yritys pystyy ohjaamaan henkilöstöään strategisia tavoitteitaan kohti. Tällöin myös palkitsemiseen käytetyt resurssit eivät valu hukkaan, vaan niillä on toivottuja, myönteisiä vaikutuksia.

Kohdeyrityksessä oli tarvetta selvittää, miten henkilöstö kokee palkitsemisensa ja mitkä asiat vaikuttavat palkitsemistyytyväisyyteen. Palkitsemisen suunnittelussa yrityksen on tärkeää tietää, mitä heidän henkilöstönsä arvostaa ja mitä taas ei. Tämä kvalitatiivinen tutkielma pyrkii tarkastelemaan palkitsemistyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä energia-alan yrityksessä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivat aiemmin tehdyt tutkimukset palkitsemisesta, sekä itseohjautuvuusteoria ja kaksifaktoriteoria. Haastatteluaineistosta löytyi yhteneväisyyksiä molempien teorioiden kanssa, mutta aineistosta nousi esiin myös palkitsemistyytyväisyyden monimutkainen luonne. Vaikka yhteneväisyyksiä löytyi myös kaksifaktoriteorian kanssa, tutkimustulokset hieman kyseenalaistavat käsitystä palkkioiden kaksijakoisesta luonteesta, sillä haastatteluiden pohjalta tarkasteltuna asia ei olekaan niin yksinkertainen. Palkkion luonne itsessään ei vaikutakaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden ilmentymiseen yhtä merkittävästi, kuin aiemmin ollaan ajaltetu.

Tutkimuksen tulosten perusteella palkkiot saavat aikaan tyytyväisyyttä, kun niillä koetaan olevan merkityksiä, jotka tyydyttävät palkkion saajan yhteenkuuluvuuden, autonomian ja kyvykkyyden tarpeita. Mikäli palkkion koetut merkitykset taas vastaavasti estävät näiden tarpeiden tyydyttymisen, aiheutuu palkitsemisesta tyytymättömyyttä. Tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä ilmeni riippumatta siitä, oliko kyseessä motivaatio- vai hygieniehtekijäksi luokiteltu palkkio, eli psykologisten tarpeiden tyydyttymisellä ja estymisellä näyttää olevan enemmän vaikutusta palkitsemistyytyväisyyteen kuin palkkioiden luonteella. Tutkimuksesta nousi myös esiin, että palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttavat merkittävästi myös ihmisten yksilölliset erot toiveissa, tarpeissa ja elämäntilanteissa. Toisille tietyt psykologiset tarpeet näyttäytyivät vahvempina kuin toisilla, mikä vaikuttaa omalta osaltaan palkitsemistyytyväisyyden muodostumiseen. Haastateltavat voitiinkin jakaa kolmeen eri ryhmään haastatteluissa esiin nousseiden tekijöiden perusteella, joka edelleen havainnollistaa ihmisten välisiä eroja palkitsemistyytyväisyyden muodostumisessa.

---

**AVAINSANAT:** Palkitseminen, Palkitsemistyytyväisyys, Palkitsemiskokemus, Itseohjautuvuusteoria, Kaksifaktoriteoria.



## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto  | 7  |
| 1.1   | Tutkimuksen taustaa                                   | 7  |
| 1.2   | Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset              | 8  |
| 1.3   | Tutkielman rakenne                                    | 9  |
| 2     | Palkitseminen   | 11 |
| 2.1   | Kokonaispalkitseminen                                 | 13 |
| 2.2   | Aineeton palkitseminen                                | 15 |
| 2.3   | Aineellinen palkitseminen                             | 16 |
| 2.4   | Palkitsemiskokemus ja tyytyväisyys palkitsemiseen     | 18 |
| 3     | Motivaatioteoriat                                     | 22 |
| 3.1   | Itseohjautuvuusteoria                                 | 22 |
| 3.2   | Herzbergin kaksifaktoriteoria                         | 28 |
| 4     | Synteesi motivaatioteorioista                         | 32 |
| 5     | Tutkimuksen toteutus                                  | 35 |
| 5.1   | Aineistonkeruu  | 35 |
| 5.2   | Tutkimuksen kohdeorganisaatio                         | 37 |
| 5.3   | Haastateltavat  | 38 |
| 5.4   | Tutkimuksen analysointi                               | 39 |
| 6     | Tutkimustulosten analysointi                          | 40 |
| 6.1   | Aineiston peilaaminen itseohjautuvuusteoriaan         | 40 |
| 6.1.1 | Kyvykkyyden tarve                                     | 41 |
| 6.1.2 | Autonomian tarve                                      | 43 |
| 6.1.3 | Yhteenkuuluvuuden tarve                               | 46 |
| 6.2   | Aineiston peilaaminen kaksifaktoriteoriaan            | 50 |
| 6.2.1 | Hygientehtäjät  | 51 |
| 6.2.2 | Motivaatiotehtäjät                                    | 56 |
| 6.3   | Aineiston peilaaminen molempien teorioiden synteesiin | 59 |
| 7     | Johtopäätökset  | 86 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 7.1 | Haastattelut                            | 86  |
| 7.2 | Vastaukset tutkimuskysymyksiin          | 88  |
| 7.3 | Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset | 94  |
| 7.4 | Jatkotutkimusehdotukset                 | 95  |
|     | Lähteet                                 | 97  |
|     | Liitteet                                | 102 |
|     | Liite 1. Haastatteluiden kysymysrunko   | 102 |

**Kuviot**

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen (Hakonen ja muut 2018, s. 36).                  | 14 |
| Kuvio 2. Itseohjautuvuusteorian psykologiset tarpeet (Deci ja muut, 2000).     | 23 |
| Kuvio 3. Itseohjautuvuusteorian motivaatiojatkumo (Gagné ja muut, 2008).       | 25 |
| Kuvio 4. Motivaatio- ja hygienie tekijät (Herzberg ja muut, 1959, s. 114–115). | 29 |
| Kuvio 5. Teorioiden välinen yhteys palkitsemistyytyväisyyden näkökulmasta.     | 34 |
| Kuvio 6. Haastateltavien jako kolmeen ryhmään haastatteluiden perusteella.     | 84 |
| Kuvio 7. Palkitsemistyytyväisyys haastatteluiden pohjalta.                     | 87 |

# 1 Johdanto

Henkilöstön demografiset muutokset sekä teknologiset harppaukset korostavat jatkuvasti yritysten tarvetta selvittää, mitkä tekijät heidän henkilöstöään motivoi. Henkilöstön asenteita heitä motivoivia asioita kohtaan on syytä tutkia, sillä niillä on olennainen merkitys henkilöstön motivaation ylläpitämisen ja säilyttämisen kannalta. Yrityksen tuloksellisuus on riippuvainen sen oman henkilöstön toiminnasta ja sen vuoksi yritysten on tärkeää ymmärtää heidän omaa henkilöstöään ja heidän motivaation lähteitään. Myös johtajien on välttämätöntä ymmärtää henkilöstön motivaatiota, mikäli he tahtovat parantaa yrityksen tuottavuutta. Heidän tulee siis käsittää, mitkä asiat henkilöstö kokee motivaation kannalta tärkeinä. Henkilöstön motivaatioon keskittyvien tutkimusten säännöllinen toteutus ja analysointi hyödyttäisi yrityksiä merkittävästi. Kun työntekijät tulevat palkituiksi heidän arvostamillaan tavoilla, yritykset saavuttavat huomattavaa kilpailuetua motivoituneen ja tuloksellisen henkilöstön ansiosta. (Wiley, 1997)

Palkitsemista suunniteltaessa ja kehittäessä on tärkeää olla tietoinen siitä, mikä ihmistä motivoi ja mikä hänen käyttäytymistään ohjaa. Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund (2004, s. 31) esittävät, että henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan on syytä tutkia, sillä henkilöstön palkitsemistyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi palkitsemisen toimivuuteen. Yleistilanteen kartoittamisella voidaan saada yrityksessä hyvä kuva siitä, mitkä asiat palkitsemisessa kaipaavat kehittämistä tyytyväisyyden näkökulmasta (s. 55). Kun palkitsemiskäytänteet ovat linjassa myös yrityksen strategian kanssa, sillä on huomattavia myönteisiä vaikutuksia organisaation tehokkuuteen ja henkilöstön työelämän laatuun (Lawler, 1995).

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Palkitsemisen kokonaisuus voi muuttua jopa tarpeettomaksi, mikäli henkilöstön motivaatiotekijöistä ei olla tietoisia tai niitä ei oteta huomioon palkitsemista suunniteltaessa. Jos henkilöstöä ei palkita heidän mielestään palkitsevilla tavoilla, palkitseminen ei ole

yrittäjälle toimivaa, eikä kannattavaakaan. Toimimattomien palkitsemiskeinojen käyttäminen on organisaatiolle aikaa vievää ja palkitsemiseen suunnatut resurssit valuvat hukkaan. (Luoma ja muut, 2004, s. 31) Yritys voi siis ohjata henkilöstöään palkitsemisen keinoin vain, jos he ovat tyytyväisiä palkitsemiseensa (Chiang ja Birtch, 2012). Tästä syystä henkilöstöä on tärkeää palkita sellaisilla keinoilla, jotka he kokevat palkitsevina.

Kohdeyrityksessä oli tarvetta tämän aiheen tutkimiselle useista eri syistä. Yksi syistä oli vuonna 2020 tapahtuneet organisaatio- ja johtoryhmämuutokset, joiden innoittamana yrityksen käytäntöjä oli tarkoitus uudistaa. Tämän lisäksi palkitseminen oli yksi vuoden HR-teemoista kohdeyrityksessä, mikä myös osaltaan loi tarvetta palkitsemistyytyväisyyden tutkimiselle. Myös esimerkiksi henkilöstökyselyistä oli noussut esiin tarve tutkia nykyistä palkitsemisen kokonaisuutta ja sen toimivuutta. Palkitsemista ei ole tutkittu kohdeyrityksessä aiemmin, mikä teki aiheesta yritykselle yhä mielenkiintoisemman.

Kohdeyrityksellä on käytössä paljon erilaisia palkitsemistapoja ja ne tullaan esittelemään luvussa 5. Laajasta palkitsemisen kokonaisuudesta huolimatta kohdeyrityksessä on herännyt kysymys, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat nykyisin käytössä olevaan palkitsemisen kokonaisuuteen. Kauhanen (2012, s. 199) toteaa, että johdon tulee tietää tarkasti, mitä henkilöstö pitää arvossa ja mitä taas ei, jotta he tietävät mihin palkitsemistapaan kannattaa panostaa. Yritysten on siis erittäin tärkeää tunnistaa ja ymmärtää niitä asioita, jotka motivoivat juuri heidän henkilöstöään ja saavat heidät tyytyväisiksi (Chen ja Hsieh, 2006). Kohdeyrityksessä haluttiin lähteä selvittämään, miten tyytyväinen henkilöstö on palkitsemiseensa ja mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön palkitsemistyytyväisyyteen.

## **1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkielman tavoitteena on syventyä palkitsemiskokemukseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tavoitteena on siis selvittää, miten kohdeyrityksen henkilöstö kokee palkitsemisensa ja mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön palkitsemistyytyväisyyteen. Tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään paremmin sitä, mitkä tekijät vaikuttavat palkitsemiskoke-



mukseen myönteisesti ja mitkä taas kielteisesti. Tutkielman avulla kohdeyrityksessä voidaan ymmärtää paremmin myös niitä asioita, joita henkilöstö palkitsemisessa arvostaa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä palkitsemiseen liittyvässä kehittämistyössä ja suunnittelussa, sillä henkilöstön palkitsemiskokemusta ymmärretään tutkimuksen myötä paremmin. Palkitseminen on sekä toimivampaa että kannattavampaa, kun palkitseminen tukee henkilöstön myönteistä palkitsemiskokemusta ja siihen ollaan tyytyväisiä (Chiang ja muut, 2012). Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten henkilöstön kokemuksia palkitsemisesta ja palkitsemistyytyväisyydestä voidaan ymmärtää?
- Mitkä tekijät palkitsemisessa saavat aikaan tyytyväisyyttä ja mitkä tyytymättömyyttä?
- Mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön palkitsemiskokemukseen ja miten palkitsemista tulisi kohdeyrityksessä kehittää?

Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen tavoitteena on rakentaa pohjaa tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle ja siihen etsitään vastausta teorian ja aiempien tutkimusten pohjalta. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastausta etsitään haastatteluai-  
neistosta, eli niiden vastaukset perustuvat tutkielman tutkimustuloksiin.

Tässä tutkimuksessa keskityn henkilöstön kokemaan palkitsemiseen ja heidän tiedossa oleviin asioihin. Sen vuoksi rajaan tästä tutkimuksesta pois palkitsemisjärjestelmän, sillä palkitsemisjärjestelmä sisältää sellaisia asioita, joista haastateltavat eivät välttämättä ole tietoisia. Lisäksi rajaan työtyytyväisyyden käsitteen pois tutkielmastani, sillä tarkoitus on tutkia ainoastaan palkitsemistyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden käsite on liian laaja, joten aiheen kannalta on mielekkäämpää keskittyä palkitsemistyytyväisyyteen.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Ensin esittelen tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen palkitsemisesta ja palkitsemiskokemuksesta, minkä jälkeen käsittelen motivaatioteorioita. Nostan esiin kaksi tarveo-

rioihin lukeutuvaa motivaatioteoriaa ja esittelen niiden pääpiirteet. Tämän jälkeen seuraa synteesi motivaatioteorioista, jota hyödynnän haastatteluaineiston analysoinnissa. Synteesikappaleen jälkeen käsittelen tutkimuksen toteutusta ja esittelen laadullisen tutkimuksen pääpiirteitä, aineistonkeruumenetelmän, sekä aineiston analysointiin liittyviä valintoja. Tutkielman lopussa esittelen ja analysoin teemahaastatteluiden tuloksia. Lopuksi tuon esille johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin, sekä käsittelen tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia, sekä jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Palkitseminen tukee yrityksen menestystä, kun sen perusteet on valittu oikein. Palkitseminen on siis johtamisen väline, jolla henkilöstöä kannustetaan toimimaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen suuntaisesti. (Kauhanen 2012, s. 108) Myös Hakonen ja Nylander (2015, s. 11) toteavat, että palkitsemisen tavoite on kannustaa henkilöstöä tehokkaampaan ja strategian suuntaiseen työskentelyyn. Lisäksi he mainitsevat, että palkitseminen voidaan toisaalta nähdä myös eräänlaisena välttämättömyytenä, sillä henkilöstölle on maksettava työstä palkkaa. Tästä näkökulmasta ajateltuna palkka on enemmänkin työn hinta, sillä työntekijä antaa aikansa ja panoksensa työnantajan käyttöön, mistä työnantaja maksaa hänelle. Motivoituneella henkilöstöllä on suuri vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen (Wiley, 1997).

Palkitsemista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Kun palkitsemista tarkastellaan organisaation näkökulmasta, voidaan se nähdä eräänlaisena henkilöstön ohjaimisen keinona. Työntekijöihin pyritään vaikuttamaan palkitsemisen kautta siten, että he toimisivat organisaation toivomalla tavalla, esimerkiksi strategian suuntaisesti. Kun palkitsemista taas tarkastellaan työntekijän näkökulmasta, organisaatio viestii palkitsemisen kautta työntekijälle, kuinka hyvin hän suoriutuu työstään. Palkitsemiseen liittyy runsaasti odotuksia, sillä palkitsemisen kokonaisuus kattaa kaiken sen, mitä työntekijä saa antaessaan motivoituneen työpanoksensa ja osaamisensa organisaation käyttöön. Kun palkitseminen on onnistunut, se motivoi työntekijää ja poistaa motivoitumisen esteitä. Nämä molemmat näkökulmat on otettava huomioon, jotta palkitseminen voi toimia. Palkitseminen tulee siis sitoa sekä työntekijän henkilökohtaiseen osaamiseen, että yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Yritysten resurssit ovat tänä päivänä tiukat ja henkilöstön toiminta on kohdennettava tarkasti strategian mukaiseen toimintaan. (Luoma ja muut 2004, s. 5, s. 34–35) Lähiesimiesten kyvyt ja taidot vaikuttavat paljon siihen, kuinka hyvin yrityksen strategia on saatu yhdistettyä henkilöstön palkitsemiseen (Salimäki, Hakonen ja Heneman, 2009).

Palkitseminen on siis yksi tehokkaimmista keinoista, joilla yritys voi viestittää tavoitteitaan ja arvojaan henkilöstölle. Palkitsemisen kautta johto viestii henkilöstölleen, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä taas eivät. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005, s. 277) Työnantaja siis odottaa palkitsemiskäytänteiden kannustavan henkilöstöä toivotuun toimintaan ja estävän henkilöstöä tekemästä epätoivottua toimintaa (De Gieter, De Cooman, Pepermans, & Jegers, 2010). Medcof ja Rumpel (2007) viittaavat, että henkilöstön palkkiot tulisi suunnitella siten, että ne kanavoivat henkilöstön työskentelyä yrityksen tavoitteita tukevaan toimintaan. Henkilöstöä voidaan ohjata yrityksen strategian mukaiseen toimintaan, kun ymmärretään, mitä henkilöstö oikeasti haluaa. Näin yritys voi rakentaa sellaisen palkitsemisen kokonaisuuden, joka on sekä toimiva henkilöstön ohjaamisen kannalta, että kustannustehokas. Kun yritys oppii palkitsemaan henkilöstöään optimaalisella tavalla, vaikuttaa se myönteisesti myös yrityksen taloudelliseen tulokseen (Thibault Landry, Schweyer, & Whillans, 2017).

Toimiva palkitseminen perustuu osaajien motivaation ymmärtämiseen ja tukemiseen (Luoma ja muut, 2004, s. 9). Hyvä palkitseminen houkuttelee yritykseen haluttuja osaajia, innostaa henkilöstöä ja ohjaa heitä hyviin suorituksiin nostamalla heidän onnistumisiaan esiin. Palkitseminen edistää yrityksen tuloksellisuutta ja viestii arvostusta henkilöstölle palkitsemalla heitä hyvistä suorituksista. Epäonnistuessaan palkitseminen voi kuitenkin aiheuttaa epäoikeudenmukaisuutta ja kateutta, sekä vähentää yrityksen tehokkuutta ja luoda ei-toivottua organisaatiokulttuuria. (Hakonen, Ylikorkala, Hulkko-Nyman & Hakonen 2018, s. 14) Jotta yritys voi houkutella ja sitouttaa parhaita työntekijöitä, sen on tärkeää rakentaa henkilöstön palkitseminen siten, että se huomioi työntekijöiden yksilöllisiä mieltymyksiä palkitsemisen suhteen. Yritys saa huomattavaa kilpailuetua, kun se pystyy houkuttelemaan, motivoimaan sekä sitouttamaan työntekijöitään. (Boyd ja Salamin, 2001)

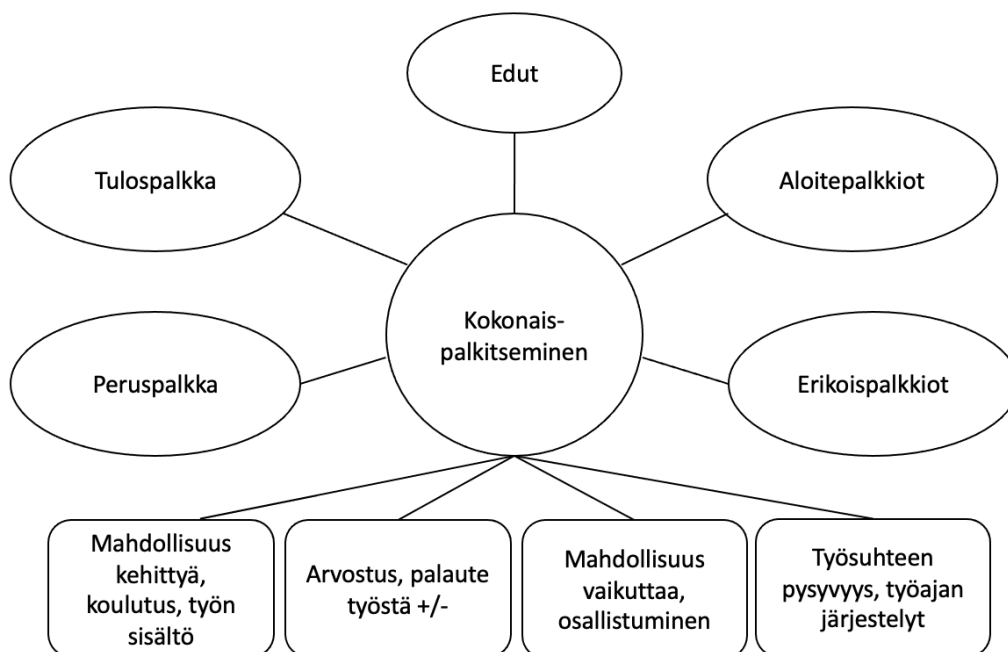
Palkitsemisessa keskeistä onkin aina työntekijän henkilökohtainen kokemus palkitsemisen palkitsevuudesta. Mikäli henkilöstön motivaattorit ja yrityksen palkitseminen eivät ole linjassa keskenään, suuri määrä resursseja voi valua hukkaan nopeasti. Yritysten on

tärkeää tunnistaa henkilöstöä motivoivat asiat ja tarjota heille sellaiset työolosuhteet, jotka vaikuttavat myönteisesti heidän motivaatioonsa, sillä motivoituneet työntekijät suuntaavat omaa toimintaansa organisaation tavoitteita kohti. (Luoma ja muut, 2004, s. 10, s. 14) Eri palkkioilla on erilaisia motivoivia vaikutuksia, minkä vuoksi niitä voidaankin hyödyntää erilaisten päämäärien saavuttamisessa. Yritykset pystyvät ohjaamaan henkilöstöään haluttuun toimintaan, kun ne tunnistavat ja ymmärtävät paremmin mitä vaikutuksia eri palkitsemiskeinoilla on. (Chieng ja Birtch, 2012)

## 2.1 Kokonaispalkitseminen

Tarkastelen palkitsemista kokonaispalkitsemisen näkökulmasta, eli tässä tutkimuksessa otetaan huomioon sekä aineelliset, että aineettomat palkitsemisen keinot. Kokonaispalkitseminen tarkoittaa Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 21–23) mukaan organisaation määrittelemää aineettomien ja aineellisten, suorien ja epäsuorien, sekä sisäisten ja ulkoisten palkitsemiskeinojen muodostamaa kokonaisuutta. Medcof ja muut (2007) esittävät, että kokonaispalkitseminen käsittää kaiken sen, mitä työntekijä arvostaa työsuhteessa. Kokonaispalkitseminen onkin siten hyvin laaja käsite.

Kuten kuviossa 1 esitetään, kokonaispalkitsemiseen sisältyvät Hakosen ja muiden (2018, s. 36–38) mukaan peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot, sekä erikoispalkkiot. Näiden lisäksi kokonaispalkitsemisen aineettomaan puoleen sisältyvät kehittyminen- ja koulutusmahdollisuudet, työn sisältö, arvostus ja palaute, osallistumismahdollisuudet, sekä työajan järjestelyt ja työsuhteen pysyvyys. Medcof ja muut (2007), sekä O’Neal (1998) taas esittävät, että kokonaispalkitseminen voidaan jaotella neljään osaan: palkka, henkilöstöedut, työympäristö, sekä oppiminen ja kehittyminen. Palkkaan sisältyvät heidän mukaansa pohjapalkka, muuttuva palkanosa, sekä osakkeet. Henkilöstöetuihin sisältyvät työterveydenhuolto, eläke, säästöt, sekä vapaa-aika. Työympäristö sisältää organisaation ilmapiirin, johtamisen, suoriutumisen tuen, työn ja vapaa-ajan tasapainon, työn haasteellisuuden, organisaation maineen, sekä sosiaaliset suhteet muihin työntekijöihin. Oppimiseen ja kehittymiseen sisältyvät urakehitys, oppimiskokemukset, suorituksen johtaminen, koulutus, sekä valmennus ja mentorointi.



Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen (Hakonen ja muut 2018, s. 36).

Chieng ja muut (2012) esittävät, että kokonaispalkitsemiseen sisältyvät taloudelliset palkkiot, sekä ei-taloudelliset palkkiot. Taloudellisia palkkioita ovat muun muassa peruspalkka, edut, henkilöstökohtaisiin ja tiimin suorituksiin perustuvat palkkiot, sekä ylennykset. Ei-taloudellisiin palkkioihin sisältyvät huomiointi, joustavat työajan järjestelyt, sekä koulutus- ja kehitysmahdollisuudet.

Ruohotien ja Hongan (1999, s. 45–46) mukaan palkkiot voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin palkkioihin. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden ei kuitenkaan pidä ajatella olevan toisistaan riippumattomia, vaan ne esiintyvät usein samanaikaisesti. Myös Kauhanen (2012, s. 114) toteaa, että palkitsemisen keinot jaetaan usein kahteen osaan, eli taloudellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Käsittelen seuraavaksi tarkemmin näitä palkitsemisen eri muotoja ja niiden piirteitä.

## 2.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomasta palkitsemisesta käytetään usein hyvin vaihtelevia termejä, kuten ei-rahallinen palkitseminen tai psykologinen palkitseminen (Hakonen ja muut, 2015, s. 35). Luoma ja muut (2004, s. 43) esittävät, että aineeton palkitseminen määritellään usein hyvin väljästi, sillä siihen liittyy monia eri asioita. Aineetonta palkitsemista voi olla heidän mukaansa esimerkiksi hyvän palautteen tai kannustuksen saaminen ja sen nähdään olevan yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Von Bonsdorff (2011) toteaa, että aineettomien palkitsemismuotojen mittaaminen ja määrittelemine on usein haastavaa, sillä joitakin aineettomia palkitsemistapoja pidetään usein itsestäänselvyyksinä, eikä niinkään palkitsemisena. Myös Hakonen ja muut (2015, s. 35) toteavat, että aineeton palkitseminen jää usein mieltämättä palkitsemiseksi. Medcof ja muut (2007) esittävät myös, että henkilöstö on usein tietoinen vain lähinnä aineellisista palkitsemismahdollisuuksista, eivätkä välttämättä tiedä, mitä koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia heidän saatavillaan on. Vaikka aineettomista mahdollisuuksista oltaisiinkin tietoisia, niitä ei silti yleensä osata mieltää palkitsemiseksi.

Chiang ja muut (2012) toteavat, ettei aineeton palkitseminen juurikaan hyödytä palkkion saajaa rahallisesti. Aineeton palkitseminen on hyvin edullista ja maksaa yritykselle harvoin oikeastaan mitään (Stajkovic ja Luthans, 1997). Aineetonta palkitsemista on työstä saatu kiitos, hyvä palaute, luottamuksen osoitukset, oman osaamisen käyttämisen ja kehittämisen mahdollisuudet, työn sisältö ja kiinnostavuus, myönteinen organisaatiokulttuuri ja yhteenkuuluvuuden tunne kollegoiden kanssa, merkityksellisyyden ja onnistumisen tunteet, sekä tyytyväisyys työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen onnistumiseen. (Luoma ja muut 2004, s. 43) Aineetonta palkitsemista on myös joustavat työajat ja etätyöskentelymahdollisuudet. Aineettomaksi palkitsemiseksi nähdään myös henkilöstöjuhlat, sekä muut työn luonteeseen liittyvät tekijät, esimerkiksi työn sisältö, sekä etene-  
mismahdollisuudet. (Hakonen ja muut 2018, s. 30) Medcof ja muut (2007) myös mainitsevat aineettoman palkitsemisen sisältävän koulutusmahdollisuudet, haasteet, sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen ratkaisut. Myös Chiang ja muut (2012) toteavat, että

mahdollisuudet työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen voidaan usein nähdä aineettomana palkitsemisena.

Psykologiset palkkiot ovat olennainen osa palkitsemista, sillä palkitsemisessa työnantajan ja työntekijän välille muodostuu sosiaalinen vaihdantasuhde. Työntekijä siis antaa aikansa työnantajan käyttöön ja odottaa tulevansa palkituksi siitä. Psykologisen palkkion tärkein piirre on, että ne ovat työntekijän ja esimiehen välisen sosiaalisen kanssakäymisen tulosta. (De Gieter ja muut, 2010) Psykologiset palkkiot ovat tärkeitä jokaiselle ja sen vuoksi työnantajien tulisi kiinnittää niihin paljon huomiota henkilöstön palkitsemisessa. Psykologisia palkkioita ovat esimerkiksi jo aiemmin mainitut tunnustus, kehuminen, arvostus, kannustus, sekä tukeminen. (Hofmans, De Gieter, & Pepermans, 2013) De Gieter ja muut (2010) esittävät, että myös kannustava ilmapiiri voi toimia psykologisena palkkiona. Psykologiset palkkiot eivät vaadi taloudellisia resursseja, mutta ne kuitenkin vaativat esimiehiltä hyviä ihmissuhdetaitoja sekä aikaa.

Hakonen ja muut (2015, s. 39–40) toteavat, että psykologisilla palkkioilla on huomattava merkitys henkilöstön kannustamisen kannalta. Palaute ja arvostus ovatkin esimiesten keskeisimpiä keinoja palkita alaisiaan. Nienaber, Bussin ja Henn (2011) viittaavat, että tänä päivänä työntekijät kaipaavat työltään merkityksellistä palkitsemista, minkä vuoksi he usein arvostavat ei-rahallista palkitsemista rahallista palkitsemista enemmän.

### **2.3 Aineellinen palkitseminen**

Aineellisesta palkitsemista käytetään usein nimitystä taloudellinen tai rahallinen palkitseminen. Aineellinen palkitseminen nähdään usein selkeämpänä ja perinteisempänä palkitsemisena verrattuna aineettomaan palkitsemiseen. Aineellisessa palkitsemisessä on olennaista, että se aina maksaa yritykselle jotain (Stajkovic ja muut, 1997). Medcof ja muut (2007) esittävät, että aineelliseen palkitsemiseen sisältyvät kaikki itsestään selvänä pidetyt palkitsemisen keinot, esimerkiksi palkka, tulospalkkiot, sekä henkilöstöedut. Henkilöstö on usein enemmän tietoinen juuri aineellisista palkitsemismahdollisuuksista



kuin aineettomista. Tämä johtuu siitä, että aineellinen palkitseminen mielletään helpommin palkitsemiseksi, kun taas aineetonta palkitsemista ei välttämättä osata yhdistää palkitsemiseen ollenkaan.

Salimäki ja muut (2009) toteavat, että rahallinen palkkio toimii eräänlaisena palautteena ja viestittää henkilölle tämän työsuorituksen arvosta. Luoma ja muut (2004, s. 39) esittävät, että aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat taloudelliset palkitsemiskeinot sekä edut, jotka pystytään selkeästi mittaamaan rahassa. Aineellisia palkkioita ovat siis esimerkiksi kiinteä palkka, palkan lisät, tulosperusteiset palkkiomuodot, kertaluontoiset erikoispalkkiot, innovaatio- ja keksintöpalkinnot, sekä muut henkilöstöedut. Henkilöstöetuja ovat esimerkiksi autoetu tai lounasetu. Nienaber ja muut (2011) esittävät, että taloudelliseen palkitsemiseen sisältyy kiinteä kuukausipalkka, rahalliset edut, esimerkiksi työterveydenhuolto, sekä muuttuvat rahalliset palkkiot, esimerkiksi suoritukseen perustuva palkanosa.

Toiset rahallisen palkitsemisen tavat ovat lakisääteisiä ja toiset ovat vapaaehtoisia työnantajalle. Suomessa lakisääteisiin rahallisen palkitsemisen keinoihin kuuluu esimerkiksi sairausvakuutus ja työttömyysvakuutus. Työnantajalle vapaaehtoisia etuja taas ovat esimerkiksi lisävakuutukset ja erilaiset luontoisedut, esimerkiksi ateria- tai puhelinetu. (Kauhanen, 2012, s. 114) Rahalliseen palkitsemiseen liittyy aina verotukselliset kysymykset, jotka asettavat palkitsemiselle tiettyjä raameja. Jotkin edut kuitenkin jäävät verotuksen ulkopuolelle, mutta niitä tulisi hyödyntää kohtuullisuuden rajoissa ja tarjota niitä tasapuolisesti koko henkilöstölle. Verotuksen ulkopuolelle jääviä etuja ovat esimerkiksi virkistymistoiminta, laajennettu työterveydenhuolto, täydennyskoulutukset, sekä erilaiset lisävakuutukset. Toimivimpia keinoja ovat sellaiset työnantajan palvelut, jotka tukevat henkilöstön hyvinvointia ja tekevät työnteosta joustavaa. Luontoisedut luetaan taloudelliseksi eli rahalliseksi palkitsemiseksi, sillä ne ovat taloudellista etua sisältäviä etuja. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi liput liikunta- ja kulttuuritapahtumiin, työmatkojen korvaukset, sekä mökin käyttöoikeus. (Viitala 2007, s. 146–147, 153)

Eryityisesti palkan tulee olla kunnossa, jotta se ei aiheuta tyytymättömyyttä. (Hakonen ja muut, 2018, s. 29) Tutkimusten mukaan pelkästään rahallisia palkitsemiskeinoja sisältävät palkitsemiskäytänteet tuntuvat henkilöstön mielestä usein liian kontrolloivilta. Tämän vuoksi henkilöstön palkitsemisessa tulisi hyödyntää useita erilaisia palkitsemiskeinoja, eli aineettomia ja aineellisia palkkioita samanaikaisesti. Työnantajien on myös syytä nähdä rahallista palkitsemista syvemmälle ja arvioida tarjoamiensa palkitsemiskeinojen ja henkilöstön toiveiden yhteensopivuutta. (Hofmans ja muut, 2013) Henkilöstön ohjauksessa tulee hyödyntää sekä taloudellisia, että ei-taloudellisia palkkioita (Chiang ja muut, 2012).

## **2.4 Palkitsemiskokemus ja tyytyväisyys palkitsemiseen**

Henkilöstön palkkatyytyväisyyttä on tutkittu johtamisen kentällä jo jonkin verran (Heneman, Greenberger ja Strasser, 1988), mutta henkilöstön tyytyväisyyttä kokonaispalkitsemista kohtaan on sen sijaan tutkittu vähemmän. Olennaisinta palkitsemisessä on ennen kaikkea työntekijän oma kokemus palkitsemisestaan. Henkilöstön palkitsemistyytyväisyys on hyvin tärkeä seikka, sillä työntekijöiden ollessa tyytyväisiä palkitsemiseensa, heitä pystytään ohjaamaan strategian suuntaiseen toimintaan palkitsemisen keinoin. Mikäli henkilöstö ei ole tyytyväinen palkitsemiseensa, palkitsemisen ohjausvaikutus heikkenee. Sen vuoksi palkitsemistyytyväisyyteen on syytä kiinnittää huomiota. (Thibault Landry & Whillans, 2018)

Palkitsemiseen on syytä panostaa huolella, sillä huonosti järjestetty palkitseminen voi aiheuttaa henkilöstölle kokemuksia esimerkiksi epäoikeudenmukaisuudesta ja näin heikentää tyytyväisyyttä. Käsitys oikeudenmukaisuudesta syntyy usein vertailemalla omaa palkitsemistaan muiden palkitsemiseen. (Hakonen ja muut, 2018, s. 50) Peltonen ja muut (1987, s. 30) mainitsevat, että palkitseminen koetaan usein oikeudenmukaiseksi, kun se on sidottu suoritukseen. Se ei silti takaa oikeudenmukaista palkitsemista, vaikkakin se tukee henkilöstön kokemusta oikeudenmukaisesta palkitsemisesta. Heneman ja muut (1988) toteavat myös, että tutkimusten mukaan työntekijät ovat tyytyväisempiä palkitsemiseensa, kun palkitseminen on sidottu työsuoritukseen. Viitala (2007, s. 144)

toteaa, että palkitsemisen periaatteiden tulee olla läpinäkyviä ja yrityksen henkilöstön pitää pystyä tulkitsemaan niitä vaivattomasti. Organisaatioissa on käytävä avointa keskustelua muun muassa siitä, minkälaista käyttäytymistä yrityksessä toivotaan, minkälaisesta toiminnasta henkilöstöä palkitaan ja miten palkitseminen tapahtuu. Salimäki ja muut (2009) viittaavat, että palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti myös alaisen oma ymmärrys palkitsemisestaan ja sen määräytymisestä. Mitä paremmin alainen ymmärtää, miten palkitseminen hänen kohdallaan toimii, sitä enemmän palkitseminen saa aikaan tyytyväisyyttä.

Palkitsemiskokemuksessa on myös tärkeää huomioida ihmisten erilaisuus. Ihmisten yksilölliset preferenssit ja mieltymykset nimittäin vaikuttavat palkitsemistyytyväisyyteen merkittäväällä tavalla (Hofmans ja muut, 2013). Ihmiset arvostavat palkitsemisessaan hyvin eri asioita, eikä mikään yksittäinen palkitsemistapa voi tehdä kaikkia tyytyväisiksi. Tämän vuoksi koko henkilöstöä ei voi eikä kannata palkita samalla tavalla. Ihmisiä motivoivat tekijät muuttuvat ajan mittaan ja voivat vaihdella hyvinkin paljon eri ihmisryhmien välillä. Ihmiset arvostavat eri asioita palkitsemisessa riippuen esimerkiksi heidän työllisyystilanteestaan, sukupuolestaan, tuloistaan, tai ammatistaan. (Wiley, 1997) Ihmiset pitävät toisia palkitsemisen muotoja parempina kuin toisia ja henkilökohtaisilla palkitsemismielityksillä onkin tapana myös muuttua ajan ja uusien työtehtävien myötä. Esimerkiksi rahalla on oma subjektiivinen, tunteita herättävä merkityksensä jokaiselle ihmiselle. (Von Bonsdorff, 2011) Myös O'Neal (1998) viittaa, että ei ole olemassa yhtä parasta tapaa palkita henkilöstöä. Vaikka yritykset voivatkin oppia toisiltaan hyviä käytäntöjä, jokaisen yrityksen tulisi silti luoda oma palkitsemisen kokonaisuutensa omiin ainutlaatuisiin tarpeisiinsa. On myös huomattava, että eri työntekijäryhmät sattavat reagoida eri palkitsemisratkaisuihin eri tavoin. Medcof ja muut (2007) esittävät, että palkitsemiskäytänteet tulisi suunnitella työntekijöiden tarpeita vastaaviksi, jotta strategisia tavoitteita olisi mahdollista saavuttaa.

Esimerkiksi Nienaber ja muut (2011) ovat tutkimuksissaan havainneet erilaisilla persoonallisuustyypeillä olevan yhteys tietynlaisiin palkitsemispreferensseihin. He havaitsivat

myös demografisten tekijöiden ja palkitsemispreferenssien välisen yhteyden. Chen ja muut (2006) viittaavat, että perinteisen mallinen palkitseminen hyödyntää samanlaista palkitsemista kaikkien henkilöstön jäsenten kohdalla, mutta palkitsemisen tulisi huomioida henkilöstön yksilölliset toiveet ja tarpeet. Jokainen työntekijä on yksilö, mikä voidaan parhaiten huomioida erilaisilla palkkioilla. Yritysten on tärkeää pyrkiä toteuttamaan palkitsemista palkkion saajan tarpeiden ja toiveiden mukaan, jotta palkitseminen voisi olla hänen näkökulmastaan mahdollisimman merkityksellistä. Moderni palkitseminen perustuukin henkilöstön erilaisuuksien ymmärtämiselle, eli palkitseminen vaihtelee riippuen henkilön asemasta ja yksilöllisistä ominaisuuksista.

Myös Luoma ja muut (2004, s. 9, s. 47) esittävät, että eri-ikäiset ihmiset usein arvostavat palkitsemisessaan eri asioita. Kun palkitsemisella halutaan saavuttaa strategisia tavoitteita, on tärkeää tunnistaa erilaisten ihmisten motivaatiotekijöitä, koska siten palkitseminen voi tukea koko henkilöstön motivaatiota. Tutkimusten mukaan esimerkiksi uraansa aloitteleville, noin 25–35-vuotiaille henkilöille tärkeitä palkitsemisen keinoja olivat palaute, aineelliset palkkiot, sekä uralla etenemisen mahdollisuudet, kun taas yli 40-vuotiaat arvostivat mahdollisuuksia päivittää omaa ammattitaitoaan, sekä mahdollisuuksia vapaa-ajan ja työn yhdistämiseen. Yli 50-vuotiaat sen sijaan toivoivat palkitsemisessaan työsuhteen pysyvyyttä, sekä palautetta. Aineellisella palkitsemisella oli enemmän merkitystä uran alkuvaiheilla ja loppuvaiheilla henkilöt arvostivatkin enemmän erilaisia aineettomia palkkioita.

Kun työntekijät kokevat, että heidän tarpeensa ja toiveensa palkitsemisessa huomioidaan, esimerkiksi tarjoamalla koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia niitä toivoville, he vastavuoroisesti tekevät töissä parhaansa, mikä näyttäytyy usein parantuneena suoriutumisenä. Kun henkilöstön yksilölliset tarpeet huomioidaan palkitsemisessa, saa palkitseminen aikaan tyytyväisyyttä. (Chiang ja muut, 2012) Henkilöstön palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttaa myönteisesti useiden erilaisten palkitsemiskeinojen hyödyntäminen kokonaisuutena. Palkitsemiseen ollaan yleensä tyytyväisempiä, kun rahalliset palkkiot

edustavat vain pientä osaa palkitsemisen kokonaisuudesta. (Thibault Landry ja muut, 2017)

Työntekijät voivat usein kokea palkkioilla olevan erilaisia merkityksiä, joihin johdon tulee kiinnittää huomiota (Lawler, 1995). On tärkeää nähdä henkilöstön kokemaa palkitsemista pidemmälle ja ymmärtää, mitä palkitsemiskäytännöt viestittävät henkilöstölle ja mitä tunteita palkitsemiskäytännöt heissä herättävät. (Thibault Landry ja muut, 2018) Myös Salimäki ja muut (2009) toteavat, että henkilöstö voi kokea palkkioilla olevan erilaisia merkityksiä. Erityisesti esimiesten on tärkeää ymmärtää näitä merkityksiä, sillä he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa näihin koettuihin merkityksiin ja siten myös palkitsemistyytyväisyyteen. Myös Ruohotie ja muut (1999, s. 45–46) esittävät, että palkkioilla voi olla erilaisia merkityksiä ja palkkion saajan tulkinta vaikuttaa palkkion vaikutukseen merkittävästi. Vaikka ihmisryhmää palkittaisiin samalla tavalla, palkkion vaikutus riippuu siitä, miten palkkion vastaanottaja tulkitsee palkkion. Palkkio voi olla joko ulkoisesti tai sisäisesti motivoiva riippuen palkkion merkityksistä. Kokemus on yhteydessä siihen, onko henkilön käyttäytymisen syy ulkoinen vai sisäinen. Perinteisesti ulkoiseksi palkkioksi nähty rahallinen palkka voi toimia myös sisäisenä palkkiona, jos esimerkiksi henkilö kokee sen olevan arvostuksen ja osaamisen symboli.

Ihmiset ovat siis erilaisia ja he toivovat palkitsemiseltaan hyvin eri asioita riippuen esimerkiksi demografisista tekijöistä tai elämäntilanteesta. Palkitsemiskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat muun muassa henkilön omat preferenssit, sekä erilaiset merkitykset, joita henkilöstö kokee palkkioilla olevan. Jotta palkitsemiseen voidaan olla tyytyväisiä, sen on oltava oikeudenmukaista ja vastattava henkilöstön henkilökohtaisia tarpeita, sekä sisällettävä myönteisiä merkityksiä. Henkilöstöä voidaan ohjata palkitsemisen avulla vain, mikäli henkilöstö on siihen tyytyväinen ja sen vuoksi yritysten on erittäin tärkeää ymmärtää, mitkä asiat heidän henkilöstönsä palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttavat (Chiang ja muut, 2012).

### 3 Motivaatioteoriat

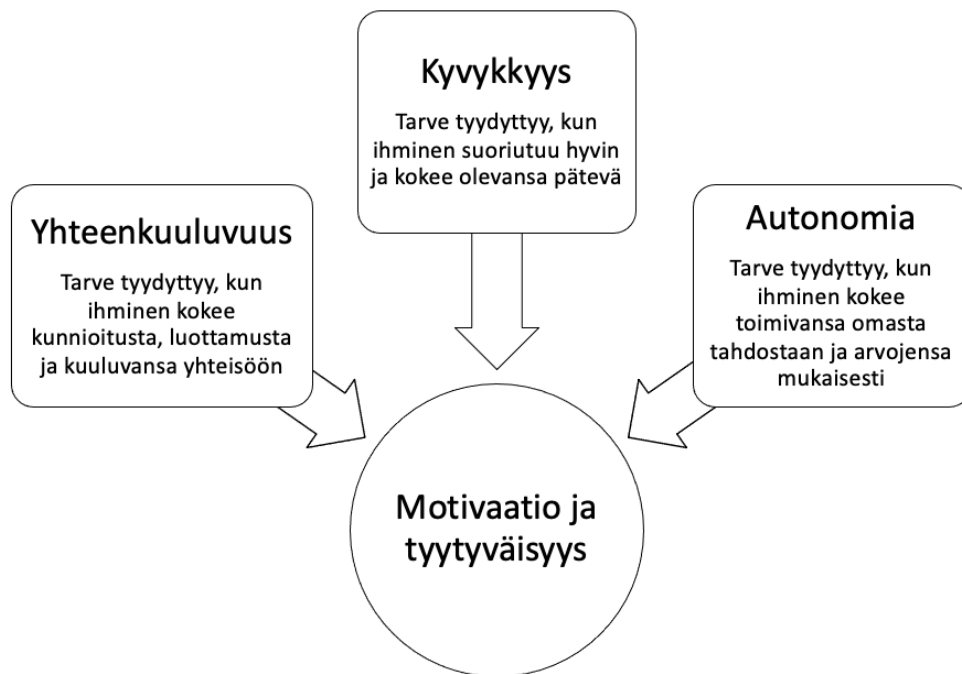
Motivaatio tarkoittaa ihmisen sisäistä tilaa ja tahtoa toimia tietyllä vireydellä jonkin asian toteuttamiseksi. Motivaation ymmärtäminen on yksi tärkeimmistä osa-alueista asian tuntijoiden johtamisessa. Ihmisen motivaatiota voidaan vahvistaa monin eri tavoin, esimerkiksi hyvällä esimiestyöllä, työn sisällön muokkaamisella, sekä palkitsemisella. Työmotivaatio on keskeinen seikka osaamiskeskeisissä organisaatioissa, sillä motivaatio vaikuttaa työn tulosten ja laadun lisäksi myös työntekijän hyvinvointiin. Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, eli ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ihmisen ollessa sisäisesti motivoitunut, työskentely itsessään on hänelle palkitsevaa, kun taas ulkoisesti motivoitunut ihminen käyttäytyy tavallansa toiminnan seurausten takia. Nykyään sisäinen ja ulkoinen motivaatio nähdään enemmänkin toisiaan täydentävinä asioina, eikä toisensa poissulkevinä ja toisistaan riippumattomina asioina. (Luoma ja muut, 2004, s. 20–21)

Peltonen ja muut (1987, s. 33) toteavat, että motivaatiota on pyritty kuvaamaan erilaisilla teorioilla. Motivaatioteorioita voidaan jakaa esimerkiksi tarveteorioihin, yllyketeorioihin, sekä odotusarvoteorioihin. Tarveteoriat pyrkivät selittämään käyttäytymisen syytä, yllyketeoriat tutkivat käyttäytymistä määritteleviä ulkoisia tekijöitä, sekä odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja ja käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. On tärkeää huomioida, ettei mikään näistä teoriaryhmistä yksin riitä selittämään motivaatiota sen monimutkaisen luonteen vuoksi, vaan teoriat ovat omiaan täydentämään toisiaan. Seuraavaksi esittelen kaksi tarveteorioihin lukeutuvaa motivaatioteoriaa, joita hyödynnän tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä.

#### 3.1 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteorian (engl. Self-Determination Theory) mukaan ihmisen motivaatioon vaikuttavat psykologiset tarpeet, jotka ovat luonteeltaan synnynnäisiä ja universaaleja. Kun psykologiset tarpeet tyydyttyvät, siitä seuraa motivaatiota, sekä tyytyväisyyttä.

Tarpeita on kuvattu kuviossa 2. Psykologisia tarpeita ovat kyvykkyyden (competence) tarve, autonomian (autonomy) tarve, sekä yhteenkuuluvuuden (relatedness) tarve. (Deci ja Ryan, 2000; Thibault Landry ja muut, 2018) Nämä kolme tarvetta ovat kuin välttämättömiä ravintoaineita, joita ihminen tarvitsee voidakseen hyvin ja jotta hän voi kasvaa henkisesti. Ihminen pystyy toimimaan tehokkaasti näiden kolmen tarpeen tyydyttyessä ja niillä onkin keskeinen rooli ihmisen optimaalisen kehityksen kannalta. Mitään näistä tarpeista ei voida laiminlyödä ilman negatiivisia seurauksia, sillä ihmisen psykologinen hyvinvointi vaatii kaikkien kolmen tarpeen tyydyttymistä, eikä vain yhden tai kahden. (Deci ja muut, 2000)



Kuvio 2. Itseohjautuvuusteorian psykologiset tarpeet (Deci ja muut, 2000).

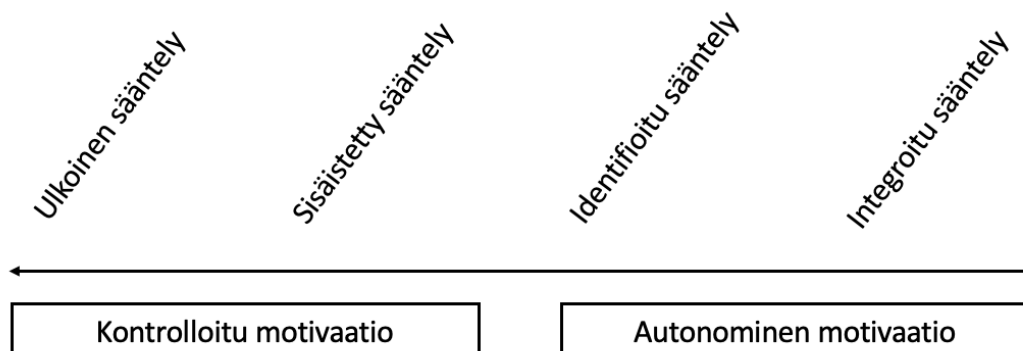
Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen kyvykkyyden tarve tyydytty, kun hän kokee onnistuneensa haasteellisesta työtehtävästä hyvin tai kun hän saavuttaa toivotun tavoitteen (Deci ja muut, 2000). Kyvykkyyden tarve voi tyydyttyä myös silloin, kun ihminen kokee menestyvänsä ja selättäneensä vaikean haasteen, jonka seurauksena hänen taitonsa ovat kehittyneet. (Moller ja Deci, 2014) Autonomian tarve taas tyydytty, kun ihminen kokee tekevänsä valintoja itse ja toimivansa omasta tahdostaan, omien arvojensa

mukaisesti. (Deci ja muut, 2000) Tarve tyydyttyä myös silloin, kun hän kokee toimintansa kannattavaksi ja hyväksi joko siten, että hän on itse valinnut toimia kyseisellä tavalla, tai hänen luottamansa henkilö on valinnut kyseisen toiminnan hänen puolestaan. Autonomian tarpeen tyydyttyminen voi estyä, mikäli palkitseminen tuntuu kontrolloivalta tai pakottavalta ohjailulta tai jos henkilö kokee joutuvansa toimimaan omien arvojensa vastaisesti. (Moller ja muut, 2014) Kolmas, eli yhteenkuuluvuuden tarve voi tyydyttyä silloin, kun ihminen kokee olevansa sosiaalisesti yhteydessä muihin työyhteisönsä jäseniin ja kokee saavansa osakseen luottamusta ja kunnioitusta. (Deci ja muut, 2000)

Itseohjautuvuusteoria erittelee motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio viittaa toimintaan, jota tehdään tekemisen itsensä takia, eli siksi, että toiminta itsessään on luontaisesti kiinnostavaa ja tyydyttävää. Ulkoinen motivaatio taas tarkoittaa jonkin asian tekemistä sen instrumenttiarvon vuoksi, eli toiminnalla voidaan saavuttaa jotain muuta, joka on tekijälle tyydyttävää. Myös ulkoista motivaatiota on erilaista; sitä voidaan joko kontrolloida ulkoisilla tekijöillä tai se voi olla autonomista, jolloin toimintaan vaikuttaa henkilön arvot ja tavoitteet. (Gagné ja Forest, 2008)

Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatiota voidaankin mitata eräänlaisella jatkumolla, joka havainnollistaa kuinka vahvasti käyttäytyminen on sisäistetty. Jatkumo on esitetty kuviossa 3. Janalla ensimmäisenä on ulkoinen sääntely, joka tarkoittaa käyttäytymistä ainoastaan palkkion saamiseksi tai rangaistuksen välttämiseksi. Seuraavana janalla on sisäistetty sääntely, joka tarkoittaa käyttäytymisen säätelyä oman arvon vaihtelun kautta, esimerkiksi egon tai syyllisyyden kautta. Seuraavana on identifioitu säätely, joka viittaa toimintaan, jota tehdään siksi, että ihminen tunnistaa toiminnan arvon tai tarkoituksen omakseen, joka tarkoittaa toiminnan olevan autonomisesti säädeltä. Viimeisenä jatkumolla on integroitu säätely, joka tarkoittaa toiminnan arvon identifioimista ja yhdistämistä itseensä niin syvästi, että toiminnasta tulee osa henkilöä itseään. Ulkoinen ja sisäistetty säätely yhdistetään usein kontrolloituun motivaatioon, kun taas identifioitu ja integroitu säätely viittaavat sisäisen motivaation tapaan autonomiseen motivaatioon. (Gagné ja muut, 2008)





Kuvio 3. Itseohjautuvuusteorian motivaatiojatkumo (Gagné ja muut, 2008).

Itseohjautuvuusteorian mukaan autonomista motivaatiota, eli identifioitua ja integroitua sääntelyä, voidaan vahvistaa tyydyttämällä nämä kolme psykologista tarvetta. (Deci ja muut, 2000; Moller ja muut, 2014) Kun nämä psykologiset tarpeet tyydyttyvät, ihminen suoriutuu työssään paremmin ja voi hyvin. Tällöin ihminen myös sitoutuu työnantajansa enenevässä määrin, sillä henkilöstön vaihtuvuuden on huomattu pienenevän psykologisten tarpeiden tyydyttymisen seurauksena. (Gagné ja muut, 2008) Psykologisten tarpeiden tyydyttyminen on yhteydessä myönteisiin tunteisiin ja parantuneeseen mielentilaan, kun taas psykologisten tarpeiden tyydyttymisen estyminen on yhteydessä kielteisiin tunteisiin, kuten ahdistuneisuuteen. (Moller ja muut, 2014) Psykologisten tarpeiden tyydyttyminen on siis yhteydessä tyytyväisyyteen.

### Itseohjautuvuusteoria ja palkitseminen

Deci ja muut (2000) esittävät, että henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan voidaan tarkastella itseohjautuvuusteorian valossa autonomian, kyvykkyyden, sekä yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttymisen kautta. Kun nämä kolme psykologista tarvetta tyydyttyvät palkitsemisessa, saa palkitseminen tyytyväisyyttä aikaan. Thibault Landry ja muut (2018) esittävät, että henkilöstöä palkitaan, kun heille halutaan antaa tunnustusta hyvästä työstä. Kun työntekijää palkitaan tehdystä työstä ja hän kokee, että hänen työnantajansa on tietoinen hänen hyvästä työsuorituksestaan, hänen *kyvykkyyden tarpeensa*

tyytytty, mikä vahvistaa hänen tyytyväisyyttään palkitsemista kohtaan. Sen sijaan *yhteiskuuluvuuden tarve* tyydytty, kun työntekijä kokee olevansa sosiaalisesti yhteydessä muihin organisaationsa jäseniin ja että häntä arvostetaan. Henkilöstön palkitsemiseen liittyykin vahvasti vaihdanta antajan ja vastaanottajan, eli yrityksen ja työntekijän välillä, minkä takia palkitseminen onkin hyvin sosiaalista toimintaa.

Työntekijän *autonomian tarve* tyydytty, kun hän kokee voivansa itse vaikuttaa omalla toiminnallaan ja valinnoillaan työn lopputulokseen ja sitä kautta omaan palkitsemiseensa. Palkitsemisen arvoisen toiminnan kriteerit ovat usein sidottuna yrityksen tavoitteisiin ja kun työntekijää palkitaan hyvästä suorituksesta, hän voi kokea voimaantumisen tunteita tavoitteiden saavuttamisen ja valintojen tekemisen myötä. (Thibault Landry ja muut, 2018) Kun työntekijä ymmärtää miten palkitseminen toimii hänen kohdallaan, saa se aikaan palkitsemistyytyväisyyttä (Salimäki ja muut, 2009), mikä on selitettävissä autonomian tarpeen tyydyttymisen kautta. Kun ihmisen autonomian tarpeen tyydyttyminen taas estyy toistuvasti, esimerkiksi maksamalla hänelle jostain toiminnasta, jota hän ei mielellään tekisi, hän alkaa luontaisesti yhdistämään palkkion kontrollointiin. (Moller ja muut, 2014) Työntekijän tyytyväisyys palkitsemista kohtaan siis vahvistuu, kun palkitseminen tyydyttää kolme psykologista tarvetta ja estää niiden tyydyttymistä mahdollisimman vähän. (Thibault Landry ja muut, 2018)

Itseohjautuvuusteorian mukaan kaikkia palkitsemiskeinoja tulisi käyttää arvostuksen symbolina työntekijälle, olivatpa ne sitten aineellisia tai aineettomia. Kun työntekijä kokee, että hänen työtään ja osaamistaan arvostetaan, hänen myönteinen palkitsemiskokemuksensa vahvistuu. (Thibault Landry ja muut, 2018) Rahallisiakin palkkioita on siis mahdollista hyödyntää tehokkaasti, mikäli niitä tarjotaan henkilöstölle merkityksellisillä tavoilla (Thibault Landry ja muut, 2017). Moller ja muut (2014) toteavat, että rahalle annettava toinen merkitys vaikuttaa ihmiseen myönteisellä tavalla. Jos esimerkiksi henkilö kokee, että hänelle annettu rahallinen palkkio symboloi hänen hyvää osaamistaan, se saa hänet tuntemaan, että hänen osaamistaan arvostetaan ja että hän on taitava työs-

sään. Tämä voi esimerkiksi tyydyttää hänen kyvykkyyden tarpeensa, josta seuraa palkitsemistyytyväisyyttä. Myös Hakonen ja muut (2018, s. 50) toteavat, että henkilöstön kyvykkyyden tunteita voidaan tukea palkkioiden avulla.

Salimäki ja muut (2009) esittävät, että rahallisten palkkioiden merkitykset voivat olla joko symbolisia tai instrumentaalisia. Heidän mukaansa lähiesimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan palkkioiden merkityksiin. Yritykset hyötyvät suuresti, mikäli ne kiinnittävät huomiota niihin merkityksiin ja tulkintoihin, joita niiden henkilöstö tekee saamistaan palkkioista. Esimerkiksi rahalliset palkkiot yhdistetään usein ihmisten neljään tavoitelluimpaan ominaisuuteen, eli saavutukseen ja tunnustukseen, statukseen ja kunnioitukseen, vapauteen ja hallintaan, sekä valtaan. (Mitchell ja Mickel, 1999)

Hakonen ja muut (2018, s. 50) toteavat, että palkitseminen voi tyydyttää myös yhteenkuuluvuuden tarpeen. Moller ja muut (2014) mainitsevat, että mikäli rahallinen palkkio maksetaan koko työryhmälle heidän yhteisistä ponnisteluistaan, se vahvistaa heidän yhteenkuuluvuuden tunnettaan. Yhteenkuuluvuutta vahvistava palkitseminen voi siis tyydyttää yhteenkuuluvuuden tarpeen ja lisää tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan.

Mikäli rahalliseen palkkioon yhdistetään arvostuksen merkitys, se voi vahvistaa autonomian tunnetta. Sen sijaan, jos henkilö ei koe rahallisella palkkiolla olevan arvostuksen merkitystä, voi se helposti tuntua kontrolloinnilta, mikä estää autonomian tarpeen tyydyttymisen. Tästä puolestaan seuraa tyytymättömyyttä. Rahallinen palkkio voi tuntua kontrolloinnilta myös silloin, kun henkilö on riippuvainen palkkiosta ja näin ollen hänellä ei ole muita vaihtoehtoja kuin toimia vaatimusten mukaan. Autonomian tarpeen tyydyttäminen estyy myös silloin, kun ihminen joutuu toimimaan omien arvojensa vastaisesti. Kun psykologisten tarpeiden tyydyttäminen estyy, motivaatiosta tulee kontrolloitua motivaatiota, eikä toivotunlaista autonomista motivaatiota. (Moller ja muut, 2014)

Rahallisten palkkioiden kontrolloiva vaikutus on hyvin yleinen. Tutkimusten mukaan ihmiset käyttäisivät aikansa täysin eri tavalla, mikäli he eivät tarvitsisi työstä saatavaa palkkaa. (Moller ja muut, 2014) Mutta kuten sanottu, sen sijaan että rahallista palkitsemista käytettäisiin pelkästään kontrolloivalla ja transaktionaalisella tavalla, itseohjautuvuusteorian mukaan rahallisia palkkioita voidaan tarjota henkilöstölle myös kannustavalla tavalla, jolloin työntekijän tunnustuksen ja merkityksen tunteita vaalitaan. Rahalliset palkkiot ovat toki välttämättömiä työntekijöiden motivoinnissa, mutta niitä tulee käyttää harvitaikusti ja yhdistelmänä muiden palkitsemisen muotojen kanssa. Rahalliset palkitsemisen muodot eivät enää yksinään ole riittäviä työntekijöiden motivoimiseksi. (Thibault Landry ja muut, 2017)

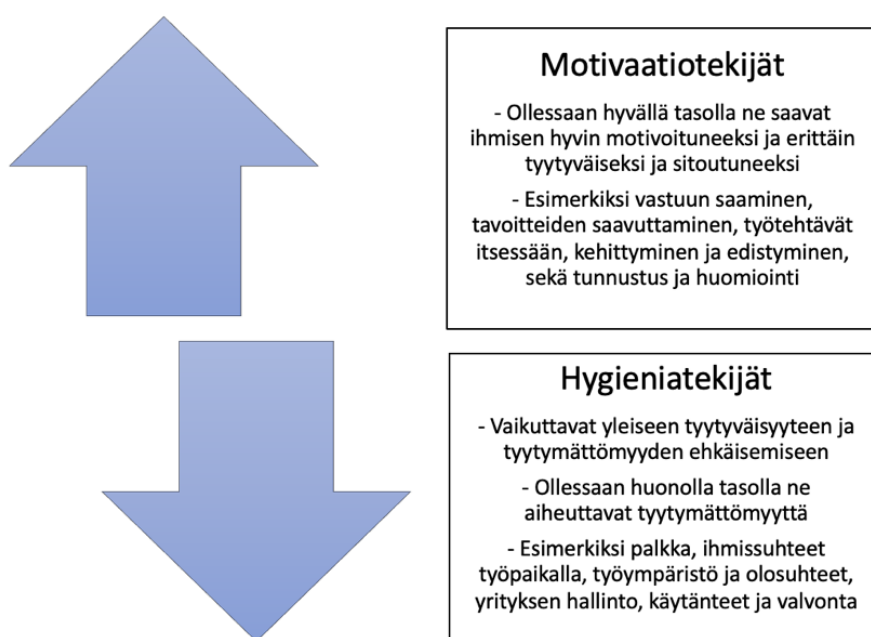
Henkilöstön palkitsemistyytyväisyydellä on runsaasti myönteisiä vaikutuksia. Tutkimukset osoittavat, että mitä enemmän henkilöstö kokee tyytyväisyyttä palkitsemistaan kohtaan, sitä enemmän he tuntevat olevansa osaavia työssään, autonomisia, sekä kokevat kuuluvansa yhteen työorganisaationsa kanssa. Tällöin he ovat motivoituneita, sitoutuneita, sekä aktiivisia työyhteisön jäseniä. (Thibault Landry ja muut, 2018)

Palkitsemiskäytännöt tulisi siis suunnitella itseohjautuvuusteorian mukaan siten, että ne tyydyttävät työntekijöiden psykologisia kyvykkyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Lisäksi palkitsemiskäytäntöjen tulisi estää tarpeiden tyydyttymistä mahdollisimman vähän. (Gagné ja muut, 2008; Moller ja muut, 2014) Ihmisten johtamisessa tulisi keskittyä hyödyntämään sellaista palkitsemista, joka tyydyttää psykologisia tarpeita. Henkilöstön psykologiset tarpeet tyydyttävä palkitseminen edistää heidän optimaalista toimintaansa sekä saa aikaan toivottuja työsuorituksia. (Thibault Landry ja muut, 2018)

### **3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria**

Kaksifaktoriteorian (toiselta nimeltään motivaatiohygieniateoria) mukaan motivaatio koostuu kahdesta toisistaan riippumattomasta tekijästä; tyytymättömyyttä aiheuttavista *hygieniatekijöistä*, sekä tyytyväisyyttä tuottavista *motivaatiotekijöistä* (Kuvattu kuviossa

4). Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät, eli hygieniatekijät ovat siis eri tekijöitä kuin tyytyväisyyttä aikaansaavat motivaatiotekijät. Hygieniatekijöiden ollessa huonolla tasolla työntekijä kokee tyytymättömyyttä, kun taas motivaatiotekijät puolestaan saavat ihmisen motivoituneeksi ja kannustavat kasvuun. (Herzberg ja muut, 1959, s. 113–115) Hygieniatekijöitä voivat olla muun muassa esimiehen toiminta, palkka, sekä säännöt. Kun hygieniatekijöiden tila on huono, se aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta ollessaan hyvällä tasolla ne eivät siltikään motivoi tai saa tyytyväisyyttä aikaan. (Herzberg, 2003)



Kuvio 4. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg ja muut, 1959, s. 114–115).

Motivaatiotekijät saavat aikaan motivaatiota ja tyytyväisyyttä, ja ne pohjautuvat ihmisen luontaisiin kasvun ja tavoitteiden saavuttamisen tarpeisiin. (Herzberg, 2003) Motivaatiotekijät ovat yhteydessä itse työhön ja työn sisältöön, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät liittyvät usein työympäristöön ja olosuhteisiin, esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuteen tai epäjärjestelmällisyyteen. Hygieniatekijöiden tehtävä on ikään kuin poistaa tai ehkäistä ihmiselle haitallisia asioita ympäristöstä. Hygieniatekijöistä huolehtiminen poistaa tyytymättömyyttä, eli toimii ikään kuin tyytymättömyyden ennaltaehkäisyä. Hygieniatekijät eivät kuitenkaan pysty motivoimaan ihmistä, vaan ainoastaan motivaatiotekijät voivat saada aikaan tyytyväisyyttä. (Herzberg ja muut 1959, s. 113–114)

Motivaatiotekijöitä ovat Herzbergin (2003) tutkimusten mukaan esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen, tunnustus hyvästä työstä, kiinnostavat työtehtävät, vastuun saaminen, kehittyminen, sekä kasvu. Hygieniatekijöitä ovat taas palkka, suhteet kollegoihin, työpaikan hallinto, käytänteet, valvonta, alaisen suhde esimieheen, työolosuhteet, henkilökohtainen elämä, status, sekä turvallisuus.

Herzberg (2003) siis väittää, että tyytymättömyyden vastakohta ei ole tyytyväisyys, vaan vastakohta onkin tyytymättömyyden puuttuminen. Myöskään tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys, vaan tyytyväisyyden puuttuminen. Usein ajatellaan, että se mikä ei tyydytä, aiheuttaa tyytymättömyyttä ja niin edelleen. Asia on Herzbergin mielestä monimutkaisempi, sillä kyseessä on kaksi aivan täysin erilaista tarvetta. Hygieniatekijöiden ajatellaan olevan ulkoisia motivaatiotekijöitä ja juontavan juurensa ihmisen sisään rakennettuun, elämelliseen luonteeseen, joka ohjaa ihmistä välttämään kipua. Motivaatiotekijöiden taas ajatellaan vahvistavan sisäistä motivaatiota ja niillä on pidempiaikaisia vaikutuksia verrattuna hygieniatekijöihin.

Herzberg on saanut teoriastaan kritiikkiä monestakin syystä. Tutkimukset tehtiin useita vuosikymmeniä sitten ja tutkimuksissa tutkittiin vain amerikkalaisia organisaatioita. Näistä ajoista monet asiat ovat muuttuneet, esimerkiksi arvostukset ovat nykyään erilaiset ja taloudellinen toimeentulo on laajalti parantunut. (Kauhanen 2012, s. 112) Kriittistä huolimatta kaksifaktoriteorian perusväittäminen on edelleen tänäkin päivänä kohtuullisen relevantti ja teoria tarjoaa kiinnostavia näkökulmia aiheeseen liittyen.

### **Kaksifaktoriteoria ja palkitseminen**

Hygieniatekijät liittyvät ulkoisiin palkkioihin, kun taas motivaatiotekijät ovat yhteydessä sisäisiin palkkioihin (Stater ja Stater, 2019). Ulkoiset palkitsemismuodot, eli hygieniatekijät liittyvät siihen, miten työsuoritus on tehty ja ovat erillisiä suhteessa työtehtävään. Ulkoisia palkitsemismuotoja ovat muun muassa palkka, edut, status, työn vakaus, työolosuhteet, sekä sosiaaliset suhteet kollegoiden kanssa. (Kalleberg, 1977) Myös Herzberg

esittää, että rahallinen palkka, hyvät ihmissuhteet työpaikalla, työympäristö ja työolosuhteet, valvonta, sekä yrityksen hallintoon ja käytänteisiin liittyvät asiat ovat hygientekijöitä. Ne eivät siis saa tyytyväisyyttä aikaan, mutta ne kuitenkin ehkäisevät tyytymättömyyttä ollessaan hyvällä tasolla. Hygientekijöiden ollessa huonolla tasolla henkilöstö kokee tyytymättömyyttä palkitsemistaan kohtaan. (Herzberg ja muut, s. 81) Myös Hakonen ja muut (2018, s. 29) esittävät, että palkan tulee olla kunnossa, ettei se pääse aiheuttamaan tyytymättömyyttä.

Herzberg ja muut (1959, s. 81) viittaavat, että motivaatiotekijät ovat yhteydessä itse työhön ja niitä ovat muun muassa onnistumiset, tavoitteiden saavuttaminen, vastuun saaminen, tunnustus, sekä kehittyminen. Sisäiset palkitsemistavat sen sijaan liittyvät työhön itseensä ja kasvattavat ihmistä henkisesti, jolloin työ itsessään vahvistaa motivaatiota ja lisää tyytyväisyyttä. Sisäisiä palkitsemiskeinoja, eli motivaatiotekijöitä, ovat esimerkiksi kiinnostavat työtehtävät, haasteet, työn merkityksellisyys, taitojen kehittäminen, vastuun saaminen, sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen. (Kalleberg, 1977)

Kaksifaktoriteorian mukaan palkitseminen tulisi siis suunnitella ja rakentaa siten, että henkilöstön hygientarpeet (esimerkiksi työolosuhteet, palkka, ihmissuhteet) tulevat tyydytetyiksi palkitsemisen myötä. Tällä tavalla palkkiot eivät aiheuta tyytymättömyyttä palkitsemista kohtaan, vaan ne enemmänkin poistavat tyytyväisyyden esteitä. Palkitsemistyytymättömyyttä voidaan siis ehkäistä huolehtimalla hygientekijöistä. Tämän lisäksi palkitsemiskäytänteiden tulisi myös lisäksi ruokkia motivaatiotekijöitä (esimerkiksi vastuu, mielenkiintoiset työtehtävät, henkinen kasvu ja kehittyminen), jotka saavat aikaan tyytyväisyyttä ja vahvistavat sisäistä motivaatiota. (Herzberg, 2003) Tällä tavalla henkilöstön palkitsemiskokemuksesta saadaan myönteinen, kun molemmat tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät otetaan palkitsemisessa huomioon.

## 4 Synteesi motivaatioteorioista

Esittelen seuraavaksi kaksifaktoriteorian ja itseohjautuvuusteorian pääväittämät sekä synteesin, jota hyödynnän haastatteluaineiston analysoinnissa.

Palkitseminen vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen monin tavoin (Gagné ja muut, 2008). Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta henkilöstö tuntee tyytyväisyyttä palkitsemistaan kohtaan, kun kolme psykologista tarvetta tyydyttyvät palkitsemisen myötä. Näiden tarpeiden tyydyttymiseen taas vaikuttavat ne merkitykset, joita henkilöstö kokee palkitsemiskeinoilla olevan. (Deci ja muut, 2000) Kaikkia palkitsemisen keinoja tulisi käyttää arvostuksen symbolina työntekijälle riippumatta siitä, onko palkitsemiskeino rahallinen tai ei-rahallinen. (Thibault Landry ja muut, 2018) Jos palkkiolle on onnistuttu antamaan jokin työntekijän ymmärtämä merkitys, hän voi kokea palkitsemisen eräänlaisena tunnustuksena esimerkiksi hyvin tehdystä työstä. Jos taas palkitsemiskeinolle ei ole onnistuttu antamaan myönteistä merkitystä tai symbolia, palkitseminen voi helposti tuntua työntekijästä kontrolloinnilta tai painostukselta. Näiden kolmen psykologisen tarpeen tyydyttymisestä aiheutuu siis tyytyväisyyttä, kun taas niiden tyydyttymisen estymisestä aiheutuu tyytymättömyyttä. (Moller ja muut, 2014) Itseohjautuvuusteoriassa esitetään, että mikä tahansa palkkio voi vahvistaa sisäistä motivaatiota ja saada tyytyväisyyttä aikaan, mikäli sen koetut merkitykset tyydyttävät psykologisia tarpeita.

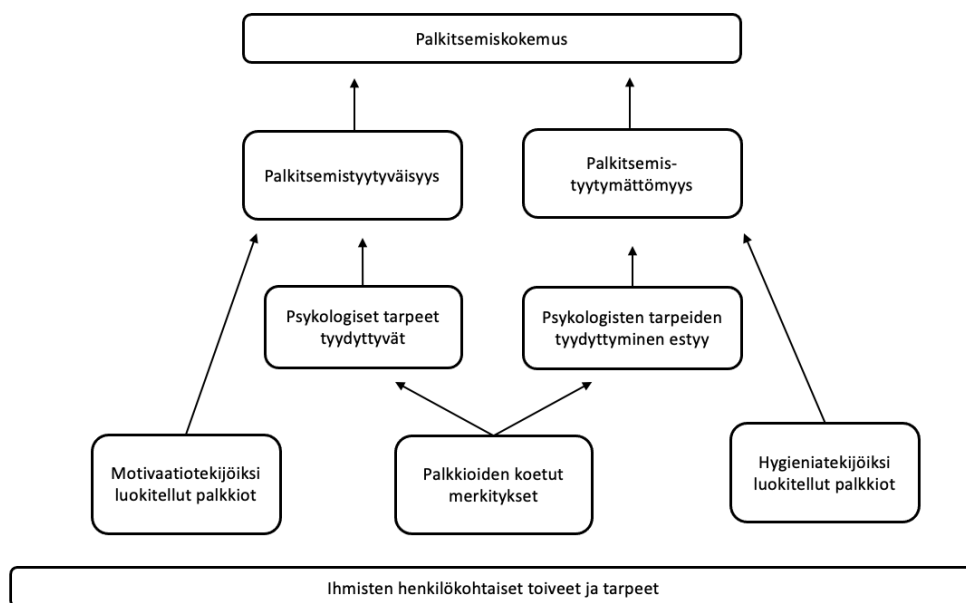
Herzberg näkee palkitsemistyytyväisyyden hieman eri tavalla. Kaksifaktoriteorian mukaan palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttavat hygienia- ja motivaatiotekijät, jotka ovat toisistaan riippumattomia. Palkkion luonne määrittelee sen, onko palkkio hygienia- vai motivaatiotekijä. Kun hygientekijät ovat huonolla tasolla, aiheutuu siitä tyytymättömyyttä, mutta mikäli hygientekijät ovat kunnossa, se ehkäisee tyytymättömyyden syntymistä. Jos taas motivaatiotekijät ovat hyvällä tasolla, saa se aikaan tyytyväisyyttä, mutta mikäli motivaatiotekijät ovat huonolla tasolla, ei ihminen tällöin koe tyytyväisyyttä, mutta ei tyytymättömyyttääkään. Ainoastaan hygientekijät voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä,



mutta pelkästään motivaatiotekijät voivat saada tyytyväisyyttä aikaan. Molempien tekijöiden tulee olla kunnossa, jotta ihminen voi olla täysin tyytyväinen. (Herzberg ja muut, 1959, s. 114–115) Tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä pitäisi hyödyntää henkilöstön motiivinnissa, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät tulisi pyrkiä poistamaan kokonaan (Kauhanen 2012, s. 112).

Itseohjautuvuusteorian mukaan psykologisten tarpeiden tyydyttyminen vahvistaa sisäistä motivaatiota ja aiheuttaa palkitsemistyytyväisyyttä. (Deci ja muut, 2000) Kaksifaktoriteorian motivaatiotekijät liittyvät sisäiseen motivaatioon (Herzberg, 2003), joten voidaan ajatella, että motivaatiotekijöiksi luokitellut palkkiot voivat tyydyttää psykologisia tarpeita ja saada tyytyväisyyttä aikaan. Koska itseohjautuvuusteorian psykologiset tarpeet eivät vahvista ulkoista motivaatiota, niiden ei katsota vaikuttavan hygieniatekijöiksi luokiteltuihin palkkioihin. Koska hygieniatekijöiksi luokitellut palkkiot eivät ole yhteydessä sisäiseen motivaatioon, kaksifaktoriteorian mukaan ne eivät voi saada tyytyväisyyttä aikaan.

Synteestistä nouseekin siten esiin kysymys, että voisiko psykologisten tarpeiden tyydyttyminen vahvistaa sisäistä motivaatiota ja saada aikaan tyytyväisyyttä riippumatta siitä, onko palkkio luokiteltu motivaatio- vai hygieniatekijäksi, eikä pelkästään motivaatiotekijöiden kohdalla? Voisivatko siis ulkoiset motivaatiotekijät, eli hygieniatekijöiksi luokitellut palkkiot saada tyytyväisyyttä aikaan palkkioiden koettujen merkitysten kautta, eli psykologisten tarpeiden tyydyttymisen myötä. Tämän pohjalta voidaan myös pohtia, voisivatko motivaatiotekijöiksi luokitellut palkkiot saada tyytymättömyyttä aikaan psykologisten tarpeiden tyydyttymisen estymisen seurauksena. Gagné ja muut (2008) toteavat, että mikäli psykologiset tarpeet eivät tyydyty palkitsemisessä, on palkitsemisellä ulkoisesti motivoiva vaikutus, eli motivaatio on tällöin kontrolloitua. Voisiko siis psykologisten tarpeiden tyydyttyminen tai estyminen vaikuttaa siihen, kokeeko palkkion saaja palkkion enemmän hygienia- vai motivaatiotekijänä? Synteesi (esitetty kuviossa 5) mahdollisesti siis haastaa Herzbergin kaksifaktoriteorian siinä mielessä, ettei jaottelu hygienia- ja motivaatiotekijöihin olekaan niin yksinkertainen, kuin teoriassa esitetään.



Kuvio 5. Teorioiden välinen yhteys palkitsemistyytyväisyyden näkökulmasta.

Kuvion alareunassa sijaitsee leveä laatikko, joka kuvastaa ihmisten yksilöllisiä mieltymyksiä, tarpeita ja toiveita. Wiley (1997) toteaa, että ihmiset arvostavat palkitsemisessaan hyvin eri asioita ja heidän arvostuksensa voivat vaihdella paljonkin eri ihmisryhmien välillä. Arvostukset voivat perustua esimerkiksi sen hetkiseen elämäntilanteeseen. Synthesis-kuvioon oli syytä lisätä ihmisten erilaisuutta kuvaava tekijä, sillä väistämättä ihmisten toiveet ja tarpeet vaikuttavat aina palkitsemistyytyväisyyteen merkittävästi teorioiden taustalla.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen toteutusta, aineistonkeruuta, haastateltavia, sekä aineiston analysointia. Esittelen myös hieman laadullisen tutkimuksen pääpiirteitä. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena energia-alan yhtiössä. Tapaustutkimus tarkoittaa yksittäisen tapahtuman, rajatun kokonaisuuden tai yksilön tutkimista, käyttäen eri menetelmin hankittuja tietoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

### 5.1 Aineistonkeruu

Tämän tutkielman aineistonkeruutavaksi valikoitui haastattelu ja se onkin yksi laadullisen tutkimuksen tavanomaisimmista aineistonkeruutavoista (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 73). Tutkimuksen kohteena oli henkilöstön palkitsemiskokemus ja haastatteluilla haluttiin ymmärtää paremmin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän palkitsemistyytyväisyyteensä. Haastattelut toteutettiin kaikki yksilöhaastatteluina ja tähän vaikutti muun muassa se, että palkka ja palkitseminen koetaan hyvin henkilökohtaisena asiana (Ruohotie ja muut, 1999, s. 57). Yksilöhaastatteluiden ajateltiin vaikuttavan haastateltavien avoimuuteen myönteisesti aiheen tiimoilta.

Haastattelun tärkein tavoite on saada mahdollisimman paljon tietoa käsiteltävästä aiheesta. Haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä haastattelijan on mahdollista esimerkiksi toistaa kysymys haastateltavalle, oikaista väärinymmärryksiä, selventää käytettyjä sanamuotoja, sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä kuin ne tulevat relevanteiksi keskustelun aikana. (Tuomi ja muut, 2002, s. 74–75) Haastatteluiden aikana jotkut teemat tulivatkin luonnollisesti esiin ennen kuin asiasta kysyttiin, jolloin teema otettiin käsittelyyn heti, kun se nousi esiin. Näin haastatteluiden luonnollinen eteneminen pystyttiin säilyttämään mahdollisimman hyvin.

Tässä tutkielmassa hyödynnettiin teemahaastattelua, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Etukäteen valitut haastatteluteemat perustuvat yleensä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä tutkittavasta asiasta jo tiedetään. (Tuomi ja muut, 2002, s. 77–78) Myös tässä tutkimuksessa haastatteluteemat perustuvat tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, eli haastattelun teemat käsittelivät muun muassa palkitsemisen teoriaa, itseohjautuvuusteoriaa, sekä kaksifaktoriteoriaa.

Saaranen-Kauppinen ja muut (2009, s. 56–57) toteavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan kysymysten järjestystä voidaan kuitenkin jossain määrin vaihdella. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimukseen, kun halutaan saada tietoa tietyistä aiheista, minkä takia tiedon antajalle ei haluta antaa liiallisia vapauksia. Tämän tutkimuksen haastatteluissa kaikille haastateltaville kysymykset esitettiin suunnilleen samassa järjestyksessä, mutta mikäli jokin teema nousi itsestään esiin keskustelussa ennen kuin siitä ehdittiin kysyä, asia käsiteltiin silloin, kun se tuli puheeksi. Tämän takia käsiteltävien teemojen järjestys saattoi hieman vaihdella haastatteluissa, mutta kaikkien haastateltavien kanssa käsiteltiin kaikki samat teemat.

Tuomi ja muut (2002, s. 74–75) viittaavat myös, että haastattelukysymykset tai käsiteltävät aiheet ovat usein aiheellista toimittaa haastateltaville henkilöille etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun onnistumisen kannalta on usein hyvä, mikäli haastateltaville annetaan mahdollisuus tutustua haastattelun kysymyksiin tai aiheisiin hyvissä ajoin. Haastattelun aiheen kertominen haastateltaville etukäteen on myös eettisesti perusteltavaa. Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat lähetettiin kaikille haastateltaville tutustuttavaksi etukäteen, jotta haastatteluiden alussa ei kuluisi tarpeettomasti aikaa aiheeseen syventymiseen. Haastateltaville lähetetyssä viestissä haastateltavia pyydettiin pohtimaan etukäteen omaa palkitsemista ja omaa tyytyväisyyttä palkitsemistaan kohtaan. Tämä osoittautui toimivaksi ratkaisuksi, sillä haastateltavat olivat heti tietoisia haastatteluissa käsiteltävistä teemoista ja keskustelut olivat sujuvia heti alusta lähtien.

Vallitsevasta koronavirustilanteesta johtuen yksilöhaastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluiden jälkeen puhemuotoinen aineisto litteroitiin. Litterointi tarkoittaa nauhoittamalla kerätyn puhemuotoisen haastatteluaineiston tekstien puhtaaksikirjoittamista. Litteroinnissa haastatteluaineisto kirjoitetaan yleensä tekstinkäsittelyohjelmalla sellaiseen muotoon, jossa sitä on helpompi hallita ja analysoida. Haastateltavilta saatiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ennen haastattelun aloittamista. Tätä tutkimusta tehdessä haastatteluaineisto pyrittiin litteroimaan mahdollisimman sanatarkasti, jotta sävyerot tulisivat mahdollisimman hyvin esiin haastateltavien puheissa. Jos litterointia ei toteutettaisi sanatarkasti, analyysivaiheessa voisi mahdollisesti jäädä jotain olennaista huomaamatta. (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 78)

## **5.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on eräs energia-alan yhtiö. Yrityksen liiketoiminta-alueita ovat energian tuotanto, kaukolämpö, sekä sähköverkkotoiminta. Yhtiön palveluksessa on hieman yli 200 henkilöä. Tutkimukselle oli tarvetta, sillä vuonna 2020 kohdeyrityksessä tapahtui useita organisaatiomuutoksia. Lisäksi yhtiön yksi vuoden 2021 strategisista HR-teemoista oli palkitseminen, jonka myötä palkitseminen otettiin uuden tarkastelun alle. Johto halusi selvittää, miten henkilöstö kokee palkitsemisensa ja miten palkitsemista tulisi mahdollisesti kehittää, jotta palkitsemisen kokonaisuuteen oltaisiin tyytyväisempiä. Jotta palkitsemista voidaan kehittää, johdon tulee olla tietoinen henkilöstön asenteista ja ajatuksista liittyen palkitsemisen nykytilaan ja kehityskohteisiin, ja tämä tutkielma vastaakin tähän tutkimustarpeeseen selvittäen, miten henkilöstö kokee palkitsemisensa ja mitkä asiat vaikuttavat kohdeyrityksen henkilöstön palkitsemistyytyväisyyteen.

Kohdeyrityksessä on käytössä laaja kirjo eri palkitsemiskeinoja. Palkitsemisen perustan muodostavat rahallinen palkka, työympäristö, sekä työsuhteen pysyvyys, joka on nähty olevan olennainen osa kohdeyritystä. Kohdeyrityksen kaikilla henkilöstön jäsenillä on

kuukausipalkka. Palkitsemiseen sisältyy henkilöstörahasto, luontoisedut, kannuste- ja piikapalkkiot, henkilöstölahjat, aloitepalkkiot, sekä joidenkin kohdalla bonuspalkkiot. Lisäksi palkitseminen koostuu myös aineettomasta palkitsemisesta, esimerkiksi arvostuksesta ja huomioinnista, sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista, ura- ja kehittymismahdollisuuksista, sekä palautteesta ja työajanjärjestelyistä. Kohdeyrityksen palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyy myös työterveydenhuolto, henkilöstöjuhlat, henkilöstöedut, sekä erilaiset virkistyspäivät.

### **5.3 Haastateltavat**

Haastateltavat henkilöt koostuivat kohdeyrityksen henkilöstön jäsenistä ja heitä haastateltiin yhteensä 15. Haastattelija ei voinut vaikuttaa haastateltavien valintaan, sillä haastateltavat olivat ennalta määritettyjä. Kohdeyrityksen henkilöstön kehittämispäällikkö sekä talousjohtaja nimesivät haastateltavat valmiiksi haastattelijalle ja otanta oli valittu siten, että haastateltavat kuvaisivat kohdeyrityksen koko henkilöstöä mahdollisimman hyvin. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksella mahdollisimman monipuolinen ja kattava otos eri puolilta yhtiötä ja erilaisista työtehtävistä. Haastattelurunko (liite 1) rakennettiin tutkimuksen alkupuolella esiteltyjen teorioiden ja tutkimustulosten pohjalta.

Haastateltaviksi valikoitui yhteensä 15 henkilöstön jäsentä. Heistä viisi oli työntekijöitä, viisi toimihenkilöitä ja viisi ylempiä toimihenkilöitä. Ylemmistä toimihenkilöistä kaksi toimi esimiestehtävissä. Esimiehiä oli päätetty haastatella vähemmän kuin muita tämän tutkimuksen osalta, sillä heidän kohdallaan palkitsemiseen liittyviä näkökulmia oli karotettu jo vuonna 2020 toiseen HR-projektiin liittyen. Haastatteluihin valittuja henkilöitä koskevat suurimmaksi osaksi samat palkitsemiskäytännöt, minkä vuoksi he ovat vertailukelpoisia palkitsemiskokemuksen suhteen.

## 5.4 Tutkimuksen analysointi

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on Tuomen ja muiden (2002, s. 93) mukaan perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysiä voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta se voidaan myös liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Voidaan kuitenkin todeta, että suurin osa laadullisista tutkimuksista perustuu jollain tavalla sisällönanalyysiin.

Tuomi ja muut (2002, s. 105–110, s. 116) mainitsevat, että sisällönanalyysissä valmiiksi tekstimuodossa olevia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja tutkitaan etsien eroja ja yhtäläisyyksiä, eritellen sekä tiivistäen. Sisällönanalyysin avulla tutkittavat tekstit voivat olla monenlaisia. Ne voivat olla esimerkiksi päiväkirjoja, puheita, tai haastatteluita, kuten tämän tutkielman aineisto. Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Näiden kahden lähestymistavan erona on aineiston analysoinnin ja luokittelun perustuminen joko haastatteluaineistoon, tai teoreettiseen viitekehykseen. Saaranen-Kauppinen ja muut (2009, s. 5) viittaavat aineistolähtöiseen tutkimukseen induktiona ja teorialähtöiseen tutkimukseen deduktiona. Tässä tutkielmassa lähtökohtana on teorialähtöinen lähestymistapa, sillä haastatteluaineistoa analysoitiin ja luokiteltiin teoreettiseen viitekehykseen pohjalta.

Tutkimustulosten esittelyn yhteydessä tarjotaan usein sitaatteja aineistosta ikään kuin näytepaloina. Sitaattien tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle analyysissä käsiteltäviä asioita ja antaa todisteita siitä, että aineisto pohjautuu oikeaan aineistoon, sekä siitä, että aineistosta on noussut esiin seikkoja, jotka ovat johdattaneet kyseisten johtopäätösten tekemiseen. (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 110) Tässä tutkielmassa sitaatteja on käytetty runsaasti. Henkilöstön esiin tuomilla näkökulmilla sekä ajatuksilla on olennainen merkitys palkitsemiskokemuksen ymmärtämisen kannalta, minkä takia sitaatteja haluttiin sisällyttää tutkimustulosten analyysiosioon runsaasti.

## 6 Tutkimustulosten analysointi

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen tuloksia. Aineisto on saatu puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden avulla ja tutkimusta varten haastateltiin 15 kohdeyrityksen henkilöstön jäsentä. Haastatteluiden tavoitteena oli ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön palkitsemistyytyväisyyteen ja mitä asioita henkilöstö pitää palkitsemiskokemuksen kannalta tärkeinä. Haastatteluissa pureuduttiin siihen, mitkä asiat palkitsemisessa saavat aikaan tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä. Haastatteluiden aikana keskusteltiin myös siitä, mitkä asiat henkilöstö kokee työssään palkitsevaksi ja millaisia merkityksiä henkilöstö kokee erilaisilla palkitsemiskeinoilla olevan. Haastatteluaineiston avulla pyrittiin saamaan parempaa ymmärrystä henkilöstön palkitsemiskokemukseen vaikuttavista tekijöistä energia-alalla sekä siitä, miten heidän mielestään palkitsemista tulisi kohdeyrityksessä kehittää.

Seuraavaksi esittelen teemahaastatteluiden tuloksia itseohjautuvuusteorian ja kaksifaktoriteorian näkökulmista, minkä jälkeen esittelen tutkimustulokset näistä kahdesta teoriasta tehdyn synteessin valossa. Palkitsemista käsiteltiin haastatteluissa laajana käsitteenä, sillä muun muassa Medcofin ja muiden (2007) mukaan kokonaispalkitseminen käsittää kaiken sen, mitä työntekijä työsuhteessaan arvostaa. Tämän vuoksi tarkastelun kohteena on suoranaisten palkkioiden lisäksi myös ne asiat, joita haastateltavat pitävät työssään yleisesti palkitsevina.

### 6.1 Aineiston peilaaminen itseohjautuvuusteoriaan

Haastatteluissa nousi esiin paljon yhtymäkohtia itseohjautuvuusteorian kanssa. Itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijä tuntee tyytyväisyyttä palkitsemistaan kohtaan, kun kyvykkyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeet tyydyttyvät palkitsemisen seurauksena. Nämä tarpeet tyydyttyvät erilaisten merkitysten myötä, ja kun työntekijä kokee palkitsemisellä olevan näitä tarpeita tyydyttäviä, myönteisiä merkityksiä, palkitseminen saa aikaan tyytyväisyyttä. (Deci ja muut, 2000) Itseohjautuvuusteorian kaikki kolme



psykologista tarvetta tulivat haastatteluissa esiin. Esittelen seuraavaksi psykologisiin tarpeisiin ja palkitsemiseen liittyviä tutkimustuloksia.

### 6.1.1 Kyvykkyyden tarve

Keskusteltaessa siitä, mitä asioita haastateltavat pitävät työssään tärkeinä ja palkitsevina, moni haastateltavista kertoi kyvykkyyden ja osaamisen tunteiden olevan tärkeitä heidän tyytyväisyytensä kannalta. Monet toivat esille, että heistä on tärkeää tuntea olevansa taitavia työssään ja kokea hallitsevansa omat työtehtävänsä.

*”Kyllä se kuitenkin on tärkeää, että kokee osaavansa. Että mä tunnen itse, että hallitsen mun työn.”*

Osaamisen tunne on yhteydessä itseohjautuvuusteorian kyvykkyyden tarpeeseen, sillä ihmisellä on luontainen tarve tuntea olevansa kyvykäs ja osaava työssään. Thibault Landry ja muut (2018) esittävät, että kyvykkyyden tarve voi tyydyttyä esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa työnantaja palkitsee työntekijää ja hän kokee muun työyhteisön ja esimiehen olevan tietoisia hänen hyvätasoisesta suorituksestaan. Toisin sanoen, kun henkilö kokee, että saatu palkkio kohdistuu nimenomaisesti hänen korkealaatuiseen osaamiseensa, se tyydyttää hänen kyvykkyyden tarpeensa. Haastateltavat nostivat esille, että hyvästä työsuorituksesta saatu palkkio saa heidät tyytyväisiksi, mikä on linjassa itseohjautuvuusteorian kyvykkyyden tarpeen kanssa.

*”Niin tavallaan se (muilta saatu hyvä palaute) oli sillai niinkun, sanotaan et vaikka siinä ei nyt rahallista arvoa ollu, nii ehkä joku on huomannu että jotain on tullu tehtyä hyvin.”*

*”Mut kyl varmaan se, että just kun pomo sanoo, että täähän meni nappiin.”*

*”Se (kehu) voi tulla vaikka tiimikavereilta. Et jos joku vielä jollain tapaa ilmasee, että huomasimpa muuten miten hyvin teit tuon tai tämän asian. Niin kyllähän se hyvältä tuntuu.”*

Deci ja muut (2000) toteavat, että kyvykkyyden tarve voi tyydyttyä myös silloin, kun henkilö onnistuu haasteellisessa tehtävässä tai hän saavuttaa hänelle asetetun tavoitteen.

Onnistumiset vahvistavat ihmisen kyvykkyyden tunteita, eli kun henkilö kokee palkkion kohdistuvan nimenomaisesti tiettyihin onnistumisiin ja saavutuksiin, palkitseminen tyydyttää kyvykkyyden tarpeen. Linjassa tämän kanssa haastateltavat kertoivatkin, että erityisesti onnistumiset haasteellisissa tehtävissä tuottaa heille tyytyväisyyttä.

*”No kyl ne on sillai omat onnistumiset. Kyl se on se mikä niiku, tai et tulee jotain haastavii tilanteita ja selvii niistä ja näkee, et on pärjänny hyvin ja välil ehkä ajattelee, et ei tästä kaikki olis selvinny. Tai et tätä ei olis kaikki osannu. Nii kyl se niinku, se palkitsee.”*

*”No kyl se siinä vaiheessa (tuntuu merkitykselliseltä), kun on erityisesti tehty isompia ponnisteluja. Ja on saatu joku projekti tai työvaihe maaliin, niin siinä vaiheessa niiku. Siinä jos se huomataan, nii se on kyl niiku.”*

*”No kyllä täs vastuuta kuitenkin on aika paljon, niin se on ihan mukavaa ja sit kun, tavallaan jossain joskus onnistuukin, nii siitä tulee hyvä mieli. Voi kokea, että saa joskus jotain aikaankin, et ihan vaikuttaa tulokseen tai tällaseen.”*

*”Kyl mä ainaki tykkään, kun työstä tulee tuloksia. Se jo palkitsee. Voi sanoo, et mä oon tehnyt ton ja ton. Muut kun sen sanoo, nii se on tietysti vielä kivempaa.”*

Kyvykkyyden tunnetta voi heikentää esimerkiksi kokemus siitä, että työskentelyä valvotaan liikaa. Tällöin ihmisestä voi tuntua siltä, ettei esimies tai työtoveri luota hänen taitoihinsa, jolloin hänen kyvykkyyden tarpeensa tyydyttyminen estyy, mikä heikentää tyytyväisyyttä ja motivaatiosta tulee kontrolloitua, eli ulkoista. Tämä seikka nousi haastattelussa esiin useamman kerran, mikä edelleen viittaa haastatteluiden tukevan itseohjautuvuusteorian näkökulmia.

*”No varmaan siitä vois tulla sit semmonen olo niiku, että koko ajan selän takana joku kattois. Sillee, ajatteleeko toi etten mä osaa tehdä mitään tai hoida mun hommia.”*

Itseohjautuvuusteorian mukaan mikä tahansa palkkio, oli se sitten aineellinen tai aineeton, voi tyydyttää psykologisia tarpeita. Rahallinenkin palkkio voi siis teorian mukaan vaikuttaa esimerkiksi ihmisen kyvykkyyden tarpeeseen myönteisesti merkitysten kautta parantaen tyytyväisyyttä. Joillekin kuukausipalkka voi symboloida esimerkiksi osaamista tai

työnantajan arvostusta hänen kykyjään kohtaan. Jotkut haastateltavat mainitsivat, ettei heillä ole koulutustaan vastaavaa palkkatasoa, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä. Teorian mukaan tämä voi johtua siitä, etteivät he koe työnantajan arvostavan heidän osaamistaan riittävästi, jolloin heidän tyytyväisyytensä palkitsemistaan kohtaan heikkenee kyvykkyyden tarpeen tyydyttymisen estyessä. Kyvykkyyden tunne siis vahvistuu, kun henkilö kokee palkitsemisen kohdistuvan hänen osaamiseensa ja kyvykkyyteensä. Kyvykkyyden tarpeen tyydyttyminen voi taas estyä, mikäli henkilö kokee, ettei palkitseminen perustu hänen taitoihinsa tai jos se ei ole riittävällä tasolla osaamistasoon nähden. Haastateltavat totesivat heidän tyytyväisyytensä paranevan, mikäli kuukausipalkka vastaisi paremmin heidän koulutustasoaan, jolloin heidän kyvykkyyden tarpeensa tulisi tyydytetyksi.

*”Tietysti se mikä multa puuttuu, nii on se ihan melkein alussa mainitsin, et mul on ne (tutkinto x) paperit, mut mul ei oo sitä vastaavaa palkkaa. Että tota, se on niiku sellanen mikä pitäis saada päivitetty ajan tasalle.”*

Kyvykkyyden tarve nousi haastatteluaineistosta selkeästi esiin. Itseohjautuvuusteoria esittää, että kun ihminen kokee saamansa palkkion olevan myönteisesti yhteydessä hänen osaamiseensa, hänen kyvykkyyden tarpeensa tyydyttyy ja siitä seuraa tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan. Kun palkkioilla koettiin olevan kyvykkyyttä ja osaamista korostavia merkityksiä, palkitseminen sai tyytyväisyyttä aikaan. Sen sijaan, mikäli palkkioiden ei koettu symboloivan saajan osaamista tai kyvykkyyttä, palkitseminen esti kyvykkyyden tarpeen tyydyttymisen. Tällöin palkitseminen ei tuottanutkaan tyytyväisyyttä eikä sisäistä motivaatiota, vaan palkkio aiheutti tyytymättömyyttä. Haastatteluaineiston voidaan katsoa olevan linjassa tämän itseohjautuvuusteorian kanssa kyvykkyyden tarpeen osalta.

### **6.1.2 Autonomian tarve**

Deci ja muut (2000) esittävät, että itseohjautuvuusteorian mukaan autonomian tarve tarkoittaa ihmisen tarvetta kokea tekevänsä valintoja itse ja toimivansa oman tahtonsa mukaisesti. Autonomian tarve tarkoittaa myös ihmisen tarvetta kokea toimivansa omien

arvojen mukaisesti, eikä vasten tahtoaan. Autonomian tunne vahvistuu, kun henkilö kokee hänellä olevan vaihtoehtoja ja valinnanvaraa oman työnsä suhteen. Kun autonomian tarve tyydyttyä palkitsemisen myötä, saa se aikaan tyytyväisyyttä. Autonomian tunteminen oli suunnilleen kaikille haastateltaville tärkeässä roolissa oman työn kannalta ja se nousi haastatteluissa esiin useaan otteeseen.

*”Kyllähän meil on aika sillee, mitehän sen nyt sanois, työntekijä saa niiku paljon päätäntävaltaa siinä miten tekee työnsä. Et siitä mä oon tykänny.”*

Haastateltavat olivat erityisen tyytyväisiä siihen, että he pääsevät itse suunnittelemaan työtään vapaasti ja tekemään työssään itsenäisiä päätöksiä. Autonomian tunnetta vahvistaa haastateltavien mukaan muun muassa se, ettei heidän tarvitse kysyä lupaa tai tarkistaa asioita esimieheltään, vaan heille annetaan vapautta toimia ja tehdä päätöksiä itse. Kontrolloinnin merkitysten nähtiin aiheuttavan tyytymättömyyttä, mikä onkin linjassa itseohjautuvuusteorian kanssa. Kun henkilö kokee tulevansa kontrolloiduksi, autonomian tarpeen tyydyttyminen estyy ja palkitseminen aiheuttaa tyytymättömyyttä.

*”Itseohjautuvuus on yks. Mä tykkään ihan hirveesti siitä, että niiku sulle annetaan tietyt tehtävät ja tavoitteet ja sä pystyt ihan hirveesti tavallaan sumplii sitä, mikä on se paras asia, tehokkain tapa niiku päästä, suorittaa ne tehtävät tai päästä niihin tavoitteisiin.”*

*”No varmasti se et mä saan itsenäisesti työskennellä ja itsenäisesti päättää mihin mä meen ja mitä mä teen. Et ei mun pomo niiku oo selän takana kyttäämässä ja määräämässä, että tee toi ja tee toi. Et se motivoi tosi paljon.”*

Thibault Landry ja muut (2018) toteavat, että autonomian tarve voi tyydyttyä palkitsemisessa esimerkiksi silloin, kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omalla toiminnallaan ja valinnoillaan työnsä lopputulokseen ja sitä kautta omaan palkitsemiseen ja palkkion määräytymiseen. Haastateltavat kertoivatkin, että palkitseminen tuottaa heille tyytyväisyyttä erityisesti silloin, kun palkkion saamiseen on selkeästi voinut itse vaikuttaa omalla toiminnalla. Palkitseminen saa tyytyväisyyttä aikaan myös erityisesti silloin, kun palkkion saaja on tietoinen niistä perusteista, joiden mukaan palkkio on hänelle määräytynyt. Osa

haastateltavista totesikin, ettei perusteettomasti saatuun palkkioon voi olla tyytyväinen, sillä palkkio saa tyytyväisyyttä aikaan vain silloin, kun saaja kokee olevansa ansainnut sen ja kun hän on tietoinen palkkion saamiseen johtaneista perusteista.

*”Aina on tullu hyvä fiilis (palkitsemisesta), koska en usko, että koskaan olisin perusteettomasti saanut sitä palkkiota.”*

Thibault Landry ja muut (2018) viittaavat, että autonomian tunnetta voi siis heikentää se, ettei henkilö koe voivansa vaikuttaa palkkion määräytymiseen. Näin voi käydä muun muassa silloin, kun henkilö odottaa saavansa palkkion, mutta ei saakaan sitä, tai vastavuoroisesti saa palkkion, mutta ei koe sille olleen mitään perustetta. Haastateltavat nostivat tällaisia tilanteita paljon esille, jolloin palkkion määräytyminen ei ole ollut johdonmukaista. Tällöin he eivät ole kokeneet voivansa itse vaikuttaa palkkion saamiseen omalla toiminnallaan, jolloin autonomian tunne on heikentynyt palkitsemisen seurauksena, mistä on aiheutunut tyytymättömyyttä.

*”Kerran oon saanu pikapalkkion täällä ollessa ja se oli semmonen, mitä en osannu ollenkaan oottaa, ja siitä ei myöskään tullu mulle mitään tietoa ja mä ihmettelin, että miks mä oon saanu ylimäärästä rahaa. Mun piti ihan kysyä, että mistä tää on tullu. – Ja sit jälkeen on tapahtunut jotain, mistä ois sit odottanu saavansa pikapalkkion, mut sit ei tullukkaa mitää. Siinä palkkioiden määräytymisessä ei oo siis mitään logiikkaa välttämättä.”*

Yhdeksi syyksi palkitsemisen epäjohdonmukaisuudelle haastateltavat nostivat sen, että palkitseminen on usein hyvin riippuvaista esimiehestä ja hänen esittämistään palkkioista. Jos esimies huomioi alaisensa toimintaa herkästi ja ehdottaa palkkioita matalalla kynnyksellä, tällöin alaiset saavat palkkioita ja kokevat autonomian tunteita. Vastaavasti, jos esimies ei huomioi alaisensa työskentelyä tai ehdota palkkioita säännöllisesti, tällöin hänen alaisensa eivät myöskään voi saada palkkioita hyvästä työstä, mikä heikentää heidän autonomian tunnettaan. Haastatteluiden perusteella esimiesten välillä havaittiin olevan isoja eroja alaisten palkitsemisen suhteen, eikä alainen voi aina itse vaikuttaa palkkion saamiseen esimiehestä johtuvista syistä, mikä heikentää hänen autonomian tunnettaan ja sitä kautta myös tyytyväisyyttä. Haastattelut ovat näin ollen linjassa myös

Salimäen ja muiden (2009) kanssa, sillä he toteavat lähiesimiehillä olevan merkittävä rooli alaisten palkitsemistyytyväisyyden näkökulmasta.

*”Mun mielest se on nykyään täysin niiku esimiehen esityksestä ja jos esimies ei niitä (pikapalkkioit) esitä, nii niitä ei myöskään saa.”*

Mikäli henkilö kokee itsensä jollakin tavalla kontrolloiduksi palkitsemisen myötä, sillä on kielteisiä vaikutuksia autonomian tarpeen kannalta. Kokemus kontrolloinnista voi syntyä muun muassa silloin, kun henkilö on riippuvainen palkkiosta, jolloin hänellä ei ole valinnanvaraa toimia toisin. Jos henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työtään koskeviin asioihin, autonomian tunne heikkenee. (Thibault Landry ja muut, 2018; Moller ja muut (2014) toteavat myös, että jos autonomian tarpeen tyydyttyminen estyy toistuvasti palkitsemisen seurauksena, esimerkiksi maksamalla hänelle toiminnasta, jota hän ei haluaisi tehdä, alkaa hän automaattisesti yhdistämään rahapalkkiota kontrollointiin.

Myös autonomian tunne oli suurimman osan kohdalla tärkeässä roolissa. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä työn vapaus ja vaikuttamismahdollisuudet näyttäytyivät palkitsevana asiana. Mahdollisuudet vaikuttaa omaan palkitsemiseen ja palkkioiden määrääytymiseen näyttivät vaikuttaneen haastateltavien palkitsemistyytyväisyyteen myönteisesti. Sen sijaan epäjohdonmukainen palkitseminen ja heikot mahdollisuudet vaikuttaa omaan palkitsemiseen saivat selkeästi tyytymättömyyttä aikaan. Haastatteluaineiston voidaan katsoa olevan linjassa itseohjautuvuusteorian kanssa myös autonomian tarpeen osalta, eli autonomian tarpeita vahvistava palkitseminen saa aikaan tyytyväisyyttä, kun taas autonomian tarpeen estyminen saa aikaan tyytymättömyyttä.

### **6.1.3 Yhteenkuuluvuuden tarve**

Thibault Landry ja muut (2018) esittävät, että yhteenkuuluvuuden tarve tarkoittaa henkilön tarvetta kokea kuuluvansa osaksi yhteisöä ja olevansa sosiaalisesti yhteydessä muihin työyhteisön jäseniin. Yhteenkuuluvuuden tarve tyydyttyy esimerkiksi silloin, kun ihminen kokee yhteisöllisyyttä ja että häntä arvostetaan. Useat haastateltavat pitivät yhteenkuuluvuuden tunnetta tärkeänä tyytyväisyyteen myönteisesti vaikuttavana tekijänä,

ja tarve nousi esiin monin eri tavoin. Useat haastateltavista painottivat hyvän työyhteisön tärkeyttä ja totesivat sen olevan yksi merkittävimmistä tyytyväisyyttä tuottavista asioista työssä. Osa haastateltavista kertoi nimenomaan työyhteisön sitouttavan heitä nykyiseen työnantajaansa.

*”Kyl mä sit sanon, että myös hyvä työyhteisö on erittäin tärkeä. Sen pitää olla kunnossa ja täällä se on kunnossa. Täällä se pitelee nimenomaan. Mä annan sille todella ison painoarvon. Jos tää olis sitte semmonen, sanotaan vähän erilaisempi, jäykempää, niin en välttämättä viihtyis. Se puhuu puolestaan. Pistäisin ihan ykköseks.”*

*”Mun mielestä niiku se sosiaalinen ympäristö missä sä teet työtä, nii onhan sekin kanssa tosi merkittävä. Mulla on niiku hyvät työkaverit ja hyvä ilmapiiri tiimissä, niin se on sellanen kyllä, mistä tykkään.”*

Yhteenkuuluvuuden tarve tyydyttyy palkitsemisen kautta esimerkiksi silloin, kun koko henkilöstöä tai tiimiä palkitaan yhteisestä onnistumisesta. Haastateltavat totesivat useaan otteeseen, että he tulevat tyytyväisiksi erityisesti sellaisista palkkioista, jotka suunnataan koko työryhmälle tai tiimille yhteisistä onnistumisista. Erityisesti osallisuuden tunne koettiin tärkeänä asiana palkitsemisessa, joka vahvistaa ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin myös tyytyväisyys palkitsemiseen lisääntyy.

*”Vähän niiku itse on siinä mukana, että on vaikuttamassa siihen, että jos sitä tulee. Pidän sitä tärkeänä, että jos henkilökuntaa palkitaan, nii se pitäis sit olla sellanen, että sulla tulee se fiilis, että sä oot ollu tässä mukana ja siitä se tulee.”*

*”Kun tunnet osallisuutta, niin sehän on iso asia.”*

*”No kyl se ehkä on semmonen, jotenki yleiskuvana semmonen, että koko firmaa palkitaan kerralla, ku menee hyvin.”*

Yhteenkuuluvuuden tunnetta tärkeänä pitävät haastateltavat esittivät, että mikäli esimerkiksi sanallinen palkkio olisi suunnattu yksilölle koko tiimin aikaansaamasta asiasta, he kertoivat korjaavansa asian mielellään todellisuutta kuvaavaksi, mikä kertoo yhteenkuuluvuuden tärkeydestä. Joillekin yhteenkuuluvuuden tarve on tärkeämpi kuin

esimerkiksi oma henkilökohtainen kyvykkyyden tarve ja sen tunteminen, sillä kyvykkyyden tunteminen koko ryhmän kesken tuottaa heille enemmän tyytyväisyyttä.

*”Onhan nyt toki jotain sellasia ollu, että jos on tullu kehuja, ja jos ei nyt täysin yksin ole työskennelly, vaan ollaan tiiminä toimittu, niin pyrin aina korjaamaan, että ei tätä yksistään olla tehty. Tai et jos minulle on suunnattu kehu, niin kyl se menee koko tiimille.”*

Deci ja muut (2000) toteavat, että myös muilta työyhteisön jäseniltä tai johdolta saatu luottamus ja kunnioitus vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Haastateltavien mukaan muilta työyhteisön jäseniltä ja johdolta saatu arvostus ja luottamus saavat tyytyväisyyttä aikaan, sillä muilta saatu luottamus ja kunnioitus saa heidät tuntemaan olevansa yhteydessä muihin työyhteisön jäseniin.

*”Mun kohalla on varmaan just niiku se, että täällä koko ajan on luotettu ja päästään haastaa itseään, ja saa tarvittaessa apua jos tarvii, mut just se et luotetaan, että tekee ja osaa ja selvittää. Sillee se on mulle semmosta palkitsevaa”.*

*”Jotenki se viesti mikä tulee (johdolta), ja se tunne mikä tulee on se, että kyl me niiku tietään, että te nää hommat hoidatte. Se on kyl tosi motivoivaa.”*

*”Sitten kyl niiku justiinsa se, miten kokee johdon asenteen itseään kohtaan, sekä sen ihan korkeimman, että sit lähiesimiehen. Niin on jotenkin niiku palkitsevaa, kun tulee sellanen olo, että itseen tavallaan luotetaan työntekijänä, ettei ei oo just sellasta kyräilyä tai käyttämistä tai sellasta mikromanageroimista tai mitään.”*

Thibault Landry ja muut (2018) viittaavat, että myös muiden työyhteisön jäsenten auttaminen ja tukeminen voi vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, koska tällöin ihmiselle tulee kokemus olevansa sosiaalisesti yhteydessä muihin työyhteisön jäseniin. Linjassa teorian kanssa osa haastateltavista totesikin, että he tulevat tyytyväiseksi kokiessaan muiden tarvitsevan heidän osaamistaan ja ammattitaitoaan. Tämä voi olla yhteydessä myös kyvykkyyden tarpeeseen, sillä muiden auttaminen voi korostaa yksilön omia, hyödyllisiä taitoja. Muiden työyhteisön jäsenten auttaminen saa ihmiselle aikaan tunteen siitä, että hän on tärkeä osa kokonaisuutta ja että hänen työpanoksellaan on merkitystä myös muiden työn kannalta.



*”Jos pääsee niiku auttamaan ja tekemään sen oman osansa ja huomaa, et nyt men-  
tiin taas tästä eteenpäin tämän ongelman yli, niin tottahan se palkitsee, ilman  
muuta.”*

Haastateltavat pohtivat, että erityisesti epäoikeudenmukaisuus palkitsemisessa ja palk-  
kioiden jakaantumisessa ryhmän kesken on omiaan heikentämään yhteenkuuluvuuden  
tunnetta, jolloin myös palkitsemistyytyväisyys heikkenee. Jos esimerkiksi toinen  
työyhteisön jäsen saa palkkion sellaisesta toiminnasta, josta toinen ei saanut, se hei-  
kentää työilmapiiriä ja ajaa ihmisiä tarkoituksettomasti erilleen. Yhteenkuuluvuuden tar-  
peen kannalta palkitsemisessa on siis tärkeää, että samasta suorituksesta voi saada sa-  
man palkkion. Palkitsemisen perusteiden tulisi olla kaikille samanlaiset. Mikäli tämä ei  
toteudu, henkilöstö kokee palkitsemisen olevan epä johdonmukaista ja epäreilua, mikä  
heikentää yhteenkuuluvuutta ja siten tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan.

*”Mut siin mielessä, jos vaikka niinku oltais jossain projektissa yhdessä ja saisin  
kuulla, että joku muu siinä on saanu pikapalkkion, nii sit minä en vaikka saiskaan,  
nii kyllähän mä nyt heti ajattelin, että mist se johtuu. Yritetääks täs nyt viestittää  
jotain.”*

*”Kyllähän se vähän sellasta, katkeruutta varmasti herättää. Että jos saman ta-  
sosesta duunista toinen saa enemmän palkkaa tai joku saa projektista pikapalkkion  
ja toinen ei saa. Kyllähän siin heti niiku vähän latistaa.”*

*”No, kyllähän se on tosi tärkeä, että kyllähän se niiku nakertaa sitä työyhteisöä jos se  
on epäoikeudenmukasta. Et kyllähän sen pitää tasapuolinen olla.”*

*”Et siin on ehk pikkusen erilainen näkemys, ku jollakin muulla talossa. Haen vaan  
sitä, että jos joku sen saa, niin kaikilla muilla pitäis olla tunne sitten kans, että vas-  
taavan tyylinen tai vastaavan kokonen suoritus, mikä se sit onkaan, niin se tulis  
hänellekki se.”*

Osa haastateltavista nosti esiin, että vakituisten ja muiden työntekijöiden palkitsemisen  
välillä on eroja, jotka saattavat tahattomasti alleviivata muiden työntekijöiden ulkopuo-  
lisuutta ja tätä kautta estää yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymistä. Erot palkitse-

misessa vakituisten ja muiden työntekijöiden välillä liittyvät useimmiten henkilös-  
töetuihin, joiden piirissä vakituiset työntekijät ovat ja muut taas välttämättä eivät.  
Esimerkiksi määräaikaiset ja vuokrafirman kautta töissä olevat työntekijät eivät ole  
oikeutettuja kaikkiin samoihin etuihin, joihin vakituiset työntekijät ovat. Vaikka palkitse-  
misella on pohjimmiltaan myönteinen tarkoitus, saattaa se silti tahattomasti erotella  
henkilöstöä, mikäli he eivät koe sen olevan oikeudenmukaista.

*"Mähän sen eron jotenki tosi hyvin, ku pystyn omalt kohaltani sen mieltämään kun  
mä olin tosiaan alussa vuokrafirman kautta täällä. -- Siinähan sit vähän niiku tuli  
sellanen olo, et sä et oo ihan samal tapaa vakikalustoa, kuin jotkut toiset.  
Käytännössä sä olit joissain tilanteissa eri asemassa, esimerkiks joittenki etujen  
suhteen, mikä niiku alleviivas sitä, että sä et oo ihan niiku jotkut toiset, samassa  
asemassa."*

Yhteenkuuluvuuden tarve ja sen vaikutukset palkitsemistyytyväisyyteen nousivat haas-  
tatteluissa hyvin vahvasti esiin. Yhteenkuuluvuuden tunteita vahvistava palkitseminen  
sai tyytyväisyyttä aikaan, kun taas yhteenkuuluvuutta heikentävä palkitseminen tuotti  
tyytymättömyyttä erilaisten merkitysten kautta. Haastatteluiden voidaan nähdä olevan  
linjassa teorian kanssa myös yhteisöllisyyden tarpeen osalta.

Olen nyt esitellyt haastatteluaineistoa itseohjautuvuusteorian valossa ja käsitellyt aineis-  
tosta esiin nousseita asioita psykologisten tarpeiden pohjalta. Seuraavaksi esittelen haas-  
tatteluiden tuloksia kaksifaktoriteorian valossa ja käsittelen mitä yhtäläisyyksiä haastat-  
teluaineistolla on kyseisen teorian kanssa.

## **6.2 Aineiston peilaaminen kaksifaktoriteoriaan**

Kaksifaktoriteoria jakaa palkitsemiskeinot kahdenlaisiin tekijöihin: hygienia- ja motivaatiotekijöihin, jotka ovat toisistaan riippumattomia ja luonteeltaan erilaisia. Vain hygienia-  
tekijät voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta eivät voi motivoida tai saada tyytyväisyyttä aikaan. Ainoastaan motivaatiotekijät voivat motivoida ja saada tyytyväisyyttä aikaan, mutta ne eivät voi kuitenkaan aiheuttaa tyytymättömyyttä puuttuessaankaan.

(Herzberg ja muut, 1959, s.113–115) Teemahaastatteluisa keskusteltiin esimerkiksi tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä aiheuttavista palkitsemiskeinoista, sekä palkkioiden kaksijakoisesta luonteesta.

### 6.2.1 Hygieniatekijät

Kaksifaktoriteorian mukaan hygieniatekijät tarkoittavat sellaisia asioita ja tässä tapauksessa palkitsemiskeinoja, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ollessaan huonolla tasolla, mutta eivät kuitenkaan motivoi sisäisesti tai saa tyytyväisyyttä aikaan (Herzberg ja muut, 1959, s. 114–115). Kaksifaktoriteoria siis esittää, että hygieniatekijöiksi luokiteltujen palkitsemiskeinojen avulla tyytymättömyyttä voidaan poistaa ja ehkäistä, mutta ollessaan hyvälläkään tasolla ne eivät pysty itsessään saamaan tyytyväisyyttä aikaan. Käsittelen seuraavaksi haastatteluisa esiin tulleita ajatuksia hygieniatekijöiksi luokitelluista palkitsemiskeinoista ja sitä, miten niiden tyytymättömyyttä aiheuttava luonne haastatteluisa ilmeni.

Palkka on yksi tyypillisimmistä kaksifaktoriteoriassa esitellyistä hygieniatekijöistä. Teorian mukaan palkka ja muu rahalliset palkkiot aiheuttavat tyytymättömyyttä ollessaan epäkunnossa, mutta eivät kuitenkaan onnistu motivoimaan ihmistä sisäisesti tai aiheuttamaan tyytyväisyyttä. Kun palkka on hyvällä tasolla, sillä on enemmänkin tyytymättömyyttä ehkäisevä vaikutus. Haastatteluisa hygieniatekijän ulkoisesti motivoiva luonne tuli esiin moneen otteeseen, eli haastateltavat totesivat käyvänsä töissä ensisijaisesti toimeentulon vuoksi.

*”Palkkahan se kaikista tärkein on varmaan. Sehän on se, millä se leipä tulee pöytään. Kyl se on pakko sanoa, et se palkka on tärkein.”*

*”Toki onhan se kiva, että siitä saa jonkun näkösen korvauksen, että saa ruokaa”.*

Haastateltavat kertoivat, että palkka motivoi heitä ulkoisesti ja sillä on heille välineellistä arvoa. Palkka itsessään ei siis tee tyytyväiseksi, vaan palkka on ennemminkin

välttämätön toimeentulon lähde, jonka avulla voidaan saavuttaa muita tyytyväisyyttä aikaansaavia asioita. Osa haastateltavista totesi, että mikäli rahaa tulisi jostain muualta, he todennäköisesti käyttäisivät aikansa jotenkin muuten, kuin nykyisessä työssä käyden. Näin ollen haastattelut tukevat kaksifaktoriteorian väittämää siitä, ettei raha toimi henkilöstön ensisijaisena motivaation ja tyytyväisyyden lähteenä. Sen sijaan sen koetaan olevan enemmänkin välttämättömyys.

*”Kyl mä rehellisesti voin sanoa, että kyllä mä rahan takia käyn töissä. Jos rahaa tulis jostakin muualta, niin tuskin tätä hommaa tekisin.”*

*”No tota, täytyy ihan rehellisesti sanoa, että en varmaa töitä tekis, ellei sais ansiota elääkseni tai en elantoa tarvitsis. Et kyl se sieltäkin pohjalta lähtee.”*

Rahalliset palkkiot eivät olleet haastateltaville ensisijaisia motivaattoreita, mutta mikäli rahalliset palkkiot eivät kuitenkaan ole kohdallaan, ne tuottavat helposti tyytymättömyyttä ja saattavat vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön lähtöaikeisiin. Haastattelut siis tukevat kaksifaktorin väittämää siitä, että hygienia- ja tekniset tekijät aiheuttavat helposti tyytymättömyyttä ja haastatteluiden perusteella tyytymättömyyttä voidaan ehkäistä esimerkiksi huolehtimalla henkilöstön riittävästä palkkatasosta.

*”Kyl niiku se työ itessään on se mun motivaattori. Tietysti sen palkan pitää olla siis kohdallaan, mutta ei se niiku varsinainen motivaattori siinä oo. Jossei se palkka ois kohdallaan, nii sit mä varmaan menisin semmoseen paikkaan töihin, jossa se suunnilleen olis kohdallaan. Et onhan se silleen motivaattori. Ei sitä mieti sillee aamalla, ku herää.”*

*”Toki on huimaa että saa sit viel jotain rahallisia extrajuttuja, just esimerkiks tulos-palkkiot ja henkilöstörahostot ja sitte että, okei tää projekti meni tosi hyvin, saattepa jonku pikapalkkion. Onhan nekin siis todella todella jees, en kiellä. Ehkä ne ei silti oo kuitenkaa ylimpänä listalla.”*

Palkalle ominainen tyytymättömyyttä aiheuttava luonne tuli esiin useaan otteeseen siten, että rahallisiin palkkioihin ollaan harvoin täysin tyytyväisiä. Haastateltavat kertoivat, että vaikka palkka olisikin kohtalaisen hyvällä tasolla, siitä huolimatta voi tuntua siltä,

että palkka voisi silti olla aina parempi. Palkan pitäminen riittävän hyvällä tasolla voi ehkäistä tyytymättömyyttä, mutta itse tyytyväisyys muodostuu selkeästi eri asioista.

*”Ainahan sitä haluis parempaa palkkaa, mutta se ei oo ehkä se ykkösmotivaattori kuitenkaa siinä.”*

Kaksifaktoriteorian mukaan myös ihmissuhteet työpaikalla on yksi hygienia tekijöistä, joka voi aiheuttaa tyytymättömyyttä (Herzberg, 2003; Kalleberg, 1977). Moni haastattelutavista korostikin työyhteisöön ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviä kielteisiä asioita, jotka saavat tyytymättömyyttä aikaan. Haastatteluissa mainittiin esimerkiksi ulkopuolelle jääminen, huono ilmapiiri, työyhteisön toimimattomuus ja työporukasta syrjäytyminen. Nämä esille tulleet asiat korostavat sosiaalisten suhteiden ja työyhteisön tyytymättömyyttä aiheuttavaa luonnetta. Jos siis työyhteisössä ja ihmissuhteissa on ongelmia, ne tuottavat paljon tyytymättömyyttä, mutta ne eivät välttämättä itsessään saa tyytyväisyyttä aikaan. Työyhteisö ja sosiaaliset ihmissuhteet vaikuttavatkin olennaisesti työolosuhteisiin, joiden nähdään liittyvän läheisesti hygienia tekijöihin.

*”No toki työyhteisö. Se on ehkä se kaikista, koska sehän olis ihan hirveetä olla sellassessa paikassa töissä, missä ei työyhteisö toimis.”*

*”Jos tuntee itsensä vaikka täysin ulkopuoliseksi, tai sitte kuuluu olevansa siinä tiimissä sisällä, nii onhan se yö ja päivä se ero.”*

Palkitseminen voi vaikuttaa työyhteisöön ja ihmissuhteisiin työpaikalla eri tavoin. Esimerkiksi epäoikeudenmukainen palkkioiden jakautuminen saattaa aiheuttaa katkeruutta ja eripuraa työpaikalla, mistä aiheutuu tyytymättömyyttä. Tämän vuoksi palkitsemisessa tulee kiinnittää paljon huomiota oikeudenmukaisuuteen, jottei tyytymättömyyttä ihmissuhteissa pääse syntymään. Haastateltavat kertoivat, että he saataisivat hyvinkin vaihtaa työpaikkaa, mikäli työilmapiiri kääntyisi negatiiviseksi.

*”Jos sitä tuntis itensä ulkopuoliseksi, nii kyl mä olisin varmasti hakenu jo jotain hommia jostain muualta.”*

Kuten aiemminkin on mainittu, jotkut haasteltavat totesivat, että palkitseminen on toisinaan paljon kiinni esimiehestä ja hänen palkitsemistottumuksistaan. Esiin nostettiin myös, että mikäli ihmissuhde oman esimiehen kanssa muuttuisi hankalaksi, asialle ei olisi enää mitään tehtävissä. Näin ollen voidaan katsoa, että myös ihmissuhde esimiehen kanssa on luonteeltaan tyytymättömyyttä aiheuttava hygieniatekijä, kuten kaksifaktori-teoria esittää. Haastatteluissa korostui jälleen lähimmän esimiehen rooli palkitsemistyytävyyden muodostumisen kannalta (Salimäki ja muut, 2009).

*”No jos lähimpään esimieheen menis välit nii must meiän yhtiössä on aika vähän tehtävissä asialle sitte. Et se on, tää on aika naamakertoimesta kiinni kaikki pikapalkkiot, palkkaus, uralla eteneminen.”*

Herzberg (2003) mainitsee myös uraan liittyvän statuksen olevan yksi hygieniatekijöistä. Osa haastateltavista mainitsi, että urakehityksen estyminen aiheuttaa heissä tyytymättömyyttä. Uralla eteneminen ja työnimikkeen kehitys voidaan rinnastaa statukseen ja haastatteluissa nousikin esiin muutamaan otteeseen haastateltavien tyytymättömyys omaa urakehitystä kohtaan. Status ja urakehitys aiheuttavat tyytymättömyyttä ollessaan heikolla tasolla, mutta eivät tuota tyytyväisyyttä toteutuessaankaan. Jotkut haastateltavista kertoivat, että tyytymättömyys omaan urakehitykseen on yksi tekijä, joka voisi saada heidät vaihtamaan työpaikkaa. Tätä voidaan ehkäistä heidän mukaansa tarjoamalla riittävästi kehitys- ja urapolkuja.

*”(Voisin vaihtaa sellaiseen työpaikkaan, jossa) pääsis tavallaan seuraavalle asteelle. Mullahan ei ehkä täällä oo näkyvissä kauheeta urapolkua tästä ylöspäin.”*

Kalleberg (1977) esittää, että työn vakaus ja työolosuhteet luokitellaan hygieniatekijöiksi. Työn vakaus ja työolosuhteet liittyvät olennaisesti palkitsemiseen, sillä esimerkiksi työsuhteen vakinaistaminen tai määräaikaisen työsuhteen jatkaminen voi toimia eräänlaisena palkkiona. Monet haastateltavista antoivat runsaasti painoarvoa työnantajan pysyvyydelle ja työpaikan varmuudelle.

*”No se et on vakituinen työsuhde. Se nyt ainaki luo semmost vakautta.”*

*”Ja on tää vakaa työnantaja kyllä, että kyl sillekki pitää antaa painoarvoa.”*

Työn vakaudesta puhuttaessa haastateltavat nostivat esiin paljon epävarmuutta ja tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita. Epävarma tilanne työpaikan pysyvyyden kannalta selkeästi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja huolta henkilöstössä, mikä kertoo olosuhteiden olevan luonteeltaan hygienia- ja turvallisuustekijä. Haastatteluiden perusteella olosuhteet ja työnantajan vakaus tuottavat tyytymättömyyttä ollessaan heikolla tasolla, mutta vakaus ei siltikään tuota tyytyväisyyttä. Olosuhteisiin liittyen haastateltavat mainitsivat enemmän tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita kuin tyytyväisyyttä aiheuttavia.

*”Myöskin tällanen, miten sanotaan, tällanen varmuus siitä, että palkka tulee ajallaan ja tämmönen jatkumo on tiedossa. Ei oo sellanen fiilis, että huomenna saattaa olla sitten jo työtön tai näin päin pois. Vakaa työnantaja.”*

*”No ylipäätään se, että turvallisin mielin voi tulla töihin, että tiedän ettei työt aina-kaa lopu.”*

Olosuhteisiin sisältyy myös esimerkiksi työn vapaus ja valvonta, mikä voi myös vaikuttaa henkilön tyytyväisyyteen. Olosuhteet ja vapaus voivat liittyä palkitsemiseen esimerkiksi kontrolloinnin kautta. Jos palkitseminen tuntuu henkilöstä kontrolloinnilta tai siltä, ettei hän voi vaikuttaa omaan työhönsä tai palkkioiden määräytymiseen, aiheuttaa tämä tyytymättömyyttä. Haastateltavat pitävät vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia erittäin tärkeänä tyytyväisyyteen vaikuttavana asiana ja ollessaan heikolla tasolla ne tuottavat helposti tyytymättömyyttä.

*”Täs munki hommassa, periaatteessa päätökset tehään itsenäisesti ja jos joku tulis tohon noin ja olis selän takana kyttäämässä koko ajan, nii ei niiku, ei se innostais yhtään kyllä.”*

Kaksifaktoriteorian mukaan hygienia- ja turvallisuustekijät ovat yhteydessä ulkoiseen motivaatioon ja niiden tyydyttäminen voi ainoastaan ennaltaehkäistä tyytymättömyyttä. Haastattelui-

den voidaan katsoa tukevan kaksifaktoriteorian väitettä suurelta osin, sillä hygienia-tekijöiksi luokiteltuihin palkkioihin liittyen esiin nostettiin enimmäkseen kielteisiä seikkoja. Palkitsemisessa tulisi siis kiinnittää huomiota hygienia-tekijöihin, jotta ne eivät pääsisi aiheuttamaan tyytymättömyyttä. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin, että myös hygienia-tekijät voivat saada joissakin tilanteissa tyytyväisyyttä aikaan, mikä on ristiriidassa Herzbergin kaksifaktoriteorian kanssa. Käyn näitä ristiriitoja läpi myöhemmin tässä luvussa. Seuraavaksi esittelen, miten motivaatiotekijät tulivat haastatteluaineistossa esiin.

### 6.2.2 Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijät saavat aikaan motivaatiota ja tyytyväisyyttä, mutta eivät puuttuessaan aiheuta tyytymättömyyttä (Herzberg ja muut, 1959, s. 113–115), eli ne ovat hygienia-tekijöistä täysin riippumattomia tekijöitä. Toisin kuin hygienia-tekijät, motivaatiotekijät ovat yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Kaksifaktoriteorian perusteella siis ainoastaan motivaatiotekijät voivat aikaansaada tyytyväisyyttä. Herzberg (2003) mainitsee yhdeksi motivaatiotekijäksi tavoitteiden saavuttamisen. Kalleberg (1977) nostaa esiin myös haasteellisten työtehtävien ja onnistumisten olevan motivaatiotekijöitä. Haastateltavat kertoivat, että onnistumiset ja tavoitteiden saavuttaminen ovat heistä palkitsevia asioita ja ne vaikuttavat heidän tyytyväisyyteensä myönteisesti.

*”No onnistumiset ainakin. Niiku äsken todettiin, niin niitä haasteita tulee millä hetkellä hyvänsä ja jos tulee kasapäin ja jos niistä onnistutaan selviämään niin, ja ratkasemaan niitä järkevästi, niin se ainakin palkitsee.”*

*”Se sellanen justiin, ku on pikkasen haastetta, niin pääsee kehittyä ja saa jonkin näkösiä onnistumisen kokemuksia sitte sitä kautta, nii se on tosi palkitsevaa.”*

Haastatteluiden perusteella palkitseminen tuottaa henkilöstölle tyytyväisyyttä, kun palkkiot ovat yhteydessä heidän onnistumisiinsa ja saavuttamiinsa tavoitteisiin. Haastateltavat kertoivat haastatteluissa, että erityisesti heidän aikaansaamansa ja yritykselle hyödylliset saavutukset saavat heidät tyytyväisiksi, minkä takia palkkiot kannattaisikin liittää sellaiseen toimintaan.



*”No varmaan se lopputulos sitte, näkee sen, et siit on ollu hyötty siit sun projektista.”*

*”Sitten, kun se jossai talousluvuissa saattaa näkyä, nii se on niiku sellasta hyvää ja mukavaa. Ja sitte vähä niiku palkitsee, että on onnistunu.”*

Onnistumisten ja tavoitteiden saavuttamisen lisäksi Kalleberg (1977) esittää, että kiinnostavat työtehtävät itsessään ovat henkilöstölle tyytyväisyyttä tuottavia motivaatiotekijöitä. Haastatteluissa nostettiin esille, että haastateltavat kokevat työn teon itsessään usein hyvin palkitsevaksi ja monille itse työtehtävät ja niissä viihtyminen on heille kaikista tärkeintä. Työtehtävät itsessään liittyvät palkitsemiseen siten, että esimerkiksi uusien kiinnostavien työtehtävien tai lisävastuun antaminen voivat toimia palkitsemisen keinona.

*”Tärkeetähän on, että viihtyy siinä mitä tekee. Et se nyt on ehkä lähinnä se pääprioriteetti siinä, että on semmonen työ mitä jaksaa tehdä.”*

*”No varmaan, varmaanki se, että tota nauttii tästä paikasta. Et jos niiku ei nauttis tästä työn tekemisestä tässä firmassa, nii en olis täällä töissä.”*

Myös kehittyminen ja kasvu luokitellaan Herzbergin (2003) mukaan motivaatiotekijöihin. Haastateltavat pitivät kehittymistä ja uuden oppimista selkeästi palkitsevana ja tyytyväisyyteen myönteisesti vaikuttavana asiana. Kehittyminen ja kasvu liittyvät palkitsemiseen esimerkiksi silloin, kun henkilöä palkitaan hyvästä työstä uudella koulutuksella tai uusilla haasteellisimmilla työtehtävillä, joissa hänellä on tilaisuus kehittää omaa osaamistaan entisestään. Monet haastateltavista kertoivat, että he haluavat oppia uutta ja kehittää itseään jatkuvasti.

*”Niiku, aina oppii uusia asioita tossa ja se jatkuva koulutus.”*

*”Kyl se on sillai jotenki, itsensä kehittäminen siinä työn tekemisen yhteydessä. Oppii jotain uutta ja kehittyy. Se on niiku sellanen aika iso motivaattori. Liittyy vähän siihen, et just halua vähän sellast haastetta siihen työhön, että tulee sitä.”*

Lisäksi osa haastateltavista mainitsikin, että kehittyminen ja uuden oppiminen tuntuu palkinnolta jo itsessään.

*”On paljon opeteltavaa ja sitte ku oppii asioita ja oppii hallitsee niitä, nii kyllähän se tuottaa semmost mielihyvää. Kyllähän sekin tavallaan palkinto on.”*

Herzbergin (2003) mukaan tunnustuksen saaminen hyvästä työstä luokitellaan myös sisäiseen motivaatioon liittyväksi motivaatiotekijäksi. Haastatteluiden perusteella tunnustuksen saamisella, huomioinnilla ja palautteella on merkittävä vaikutus haastateltavien tyytyväisyyteen ja sisäisen motivaation muodostumiseen.

*”Huomioinnilla on iso merkitys motivoinnin kannalta.”*

Haastatteluissa nostettiin esiin myös muilta saadun palautteen tärkeys tyytyväisyyden kannalta. Monille haastateltaville palaute olikin yksi tärkeimmistä tyytyväisyyden ja jaksamisen lähteistä työssä ja sen saamista arvostettiin hyvin paljon osana palkitsemista.

*”No sanotaan, ehkä se palaute mitä saa tehdystä työstä. Se on mulle se (tärkein).”*

*”Se on tota, se on oikeestaan tärkeintä sellanen, että siitä saa palautetta.”*

*”No, kyllä mulle ainakin niiku riittää iha semmonen positiivinen palaute, jos se hyvin on menny. Et se on jo aika iso kiitos, että joku sanoo, että hyvin tehty homma.”*

*”Mun mielest se palaute on se, mistä mä niiku saan sen jaksamisen tähän työhön.”*

Palkitsemisessa olennaista on myös kiitoksen saaminen. Haastateltavat korostivat haastatteluissa, että kiitoksen saaminen vaikuttaa heidän tyytyväisyyteensä erittäin myönteisesti. Useiden haastateltavien mielestä kiitos itsessään on jo huomattava palkkio.

*”Kiitoksella nyt pärjätään aika pitkälle.”*

*”No mulle riittää se, että kiitetään. Ja huomataan, että se homma on hoidettu.”*

Haastattelut tukevat suurelta osin myös kaksifaktoriteorian väittämää motivaatiotekijöiden tyytyväisyyttä aikaansaavasta luonteesta, sillä enimmäkseen motivaatiotekijöiksi luokitelluista palkkioista puhuttiin myönteiseen sävyyn. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin, että myös motivaatiotekijöiksi luokitellut palkkiot voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä, mikä on ristiriidassa kaksifaktoriteorian kanssa.

Kaiken kaikkiaan haastatteluaineistossa oli runsaasti yhteneväisyyksiä itseohjautuvuusteorian lisäksi myös kaksifaktoriteorian kanssa. Haastatteluissa keskusteltiin tyytyväisyyttä tuottavista motivaatiotekijöistä, sekä tyytymättömyyttä aiheuttavista hygieniatekijöistä. Haastattelut ovat kuitenkin selkeästi enemmän linjassa itseohjautuvuusteorian kanssa, sillä haastateltavat toivat esiin joitakin asioita, jotka ovat ristiriidassa kaksifaktoriteorian kanssa. Seuraavaksi pureudun haastatteluiden tuloksiin tekemäni synteessin näkökulmasta, jonka perusteella haluttiin ymmärtää, vaikuttaako henkilöstön palkitsemistyytyväisyyteen enemmän palkitsemiskeinojen luonne itsessään, vai mahdollisesti erilaiset merkitykset, joita henkilöstö kokee eri palkkioilla olevan. Pureudun myös niihin ristiriitoihin, joita haastatteluaineistolla on kaksifaktoriteorian kanssa.

### **6.3 Aineiston peilaaminen molempien teorioiden synteisiin**

Haastatteluaineistosta nousi esiin paljon yhtäläisyyksiä molempien yksittäisten teorioiden kanssa, kuten edellä on esitelty. Haastatteluissa korostuivat kaikki kolme psykologista tarvetta, sekä palkkioiden hygienia- ja motivaatiotekijöille ominaiset piirteet. Haastatteluista löytyi kuitenkin myös ristiriitoja kaksifaktoriteorian kanssa, sillä hygieniatekijöiksi luokitellut palkkiot saivat aikaan myös tyytyväisyyttä ja motivaatiotekijöiksi luokitellut palkkiot saivat aikaan myös tyytymättömyyttä. Kaksifaktoriteoria luokittelee palkitsemisen keinot palkkioiden luonteen mukaan hygienia- ja motivaatiotekijöihin, kun taas itseohjautuvuusteoria näkee erilaiset palkitsemistavat syvällisemmin palkkioiden merkitysten ja psykologisten tarpeiden tyydyttymisen kautta. Itseohjautuvuusteorian mukaan palkkioiden vaikutuksen määrittelee enemmänkin niiden koetut merkitykset, eikä niinkään palkkion sisäisesti tai ulkoisesti motivoiva luonne itsessään.

Tekemäni synteesi tuo uuden näkökulman teorioiden väliseen tarkasteluun. Kuten itseohjautuvuusteoriassa esitetään, psykologisten tarpeiden tyydyttyminen vahvistaa ihmisen sisäistä motivaatiota ja saa aikaan tyytyväisyyttä. Kaksifaktoriteoria esittää, että vain motivaatiotekijät voivat saada tyytyväisyyttä aikaan, eivätkä hygieniatekijät pysty siihen lainkaan, vaan ne voivat ainoastaan ehkäistä tyytymättömyyttä. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille, ettei palkitsemisessa merkittävintä välttämättä olekaan palkkion sisäisesti tai ulkoisesti motivoiva luonne, vaan sen sijaan olennaisempaa palkitsemisessa vaikuttava olevan palkkioiden koetut merkitykset ja niistä henkilöstölle välittyvät viestit. Näin ollen palkkion koettu merkitys ja sitä kautta psykologisten tarpeiden tyydyttyminen voisi mahdollisesti vaikuttaa siihen, saako palkkio aikaan tyytyväisyyttä vai tyytymättömyyttä kyseisessä tilanteessa.

Seuraavaksi pureudun haastatteluissa esiin tulleisiin seikkoihin, jotka olivat ristiriidassa kaksifaktoriteorian kanssa ja siihen, voisivatko psykologisten tarpeiden tyydyttyminen tai tyydyttymisen estyminen selittää nämä esiin tulleet ristiriitaisuudet. Pohdin siis, voisivatko myös hygieniatekijöiksi luokitellut palkitsemismenetelmät motivoida sisäisesti ja tuottaa tyytyväisyyttä kolmen psykologisen tarpeen tyydyttymisen myötä. Tarkastelen myös sitä, voisivatko motivaatiotekijöiksi luokitellut palkkiot aiheuttaa tyytymättömyyttä psykologisten tarpeiden tyydyttymisen estyessä.

### **Hygieniatekijät**

Kaksifaktoriteorian mukaan rahallisten palkkioiden nähdään olevan hygieniatekijöitä. Esimerkiksi henkilöstöedut luetaan usein aineelliseksi palkitsemiseksi, sillä työntekijä yleensä hyötyy niistä rahallisesti. Luoma ja muut (2004, s. 39) toteavat, että henkilöstöedut luokitellaan aineelliseksi palkitsemiseksi silloin, kun ne pystytään selkeästi mittaamaan rahassa. Vastoin kaksifaktoriteorian näkemystä, haastatteluissa nousi esiin, että henkilöstöedut tuottavat henkilöstölle paljonkin tyytyväisyyttä, vaikka ne ovatkin hygieniatekijäksi luokiteltua aineellista palkitsemista.

*”No kyl mä koen sen palkitsevaksi ja tota, mun mielestä meillä palkitaan hyvin monellakin tapaa. Taisin jossain kohtaa sanoo, ettei kaikkii itekkää muista, mut sitku niitä tulee aika ajoin, niin kyllähän täällä on hyvät edut. Että tätä uskaltaa kehua tuolla kavereille.”*

*”Kyl mä niinku sanon, että on erittäin hyvä, että motivoidaan myös tällasilla, no ehkä tää liikuntaseteli on hyvä ja ePassi asia. Se houkuttaa liikkumaan työajan ulkopuolella, tekemään jotain fiksua itsensä kunnon hyväksi. Sithän meil on tietysti myös nää hyvät työterveysedut. Me voidaan mennä lääkäriin millon me halutaan, ku meil on se erikoislääkäri. Niin ne on must tosi hyviä etuja. Ja sit mä tykkään myös tosta joustavasta työajasta, et sitä annetaan.”*

Kaksifaktoriteorian mukaan hygieniatekijät eivät voi aikaansaada tyytyväisyyttä, sillä ne motivoivat vain ulkoisesti ja pystyvät vain ennaltaehkäisemään tyytymättömyyttä. Haastateltavat kuitenkin korostivat henkilöstöetujen vaikuttavan myönteisesti heidän tyytyväisyyteensä niiden aineellisuudesta huolimatta. Erityisesti työterveydenhuolto ja sporttipassi saivat paljon tyytyväisyyttä aikaan henkilöstön keskuudessa.

*”Sitten mä koen henkilöstöetuudet, esimerkiks terveydenhoitaja, epassit ja muut vastaavat. Nii ne on varmaan omasta mielestäni semmosii palkitsevimpiä järjestelmiä noissa.”*

*”Meillä on aika hyvät niiku edut. Meil on sporttipassia ja tota mitä kaikkee meil on. Erikoislääkäri ja tämmösii. Kaikki edut on suhteellisen hyvät.”*

*”Se on tosissaan niinku varmasti nää edut -- eikä niitä monessakaan yrityksessä ole. Ei oo joululahjojakaan kaikissa. Et onhan ne hyviä ja meil on, tuetaan epassin kautta kulttuuria ja urheilua ja hyvinvointia. Sitten on erikoislääkäripalkkioita ja tällasii, että niiku onhan ne isoja rahallisesti säästöjä varmasti monelle, ku voi hyödyntää.”*

*”No tottakai arvostaa, mitä meillä nyt on nää ePassit ja työterveyshuollot ja vapaaajan vakuutukset. Tottakai ne on niiku hyviä lisiä työnantajan puolelta.”*

Itseohjautuvuusteoriassa esitetään, että kun palkkion saaja kokee palkkiolla olevan jokin myönteinen merkitys, esimerkiksi arvostus, se voi vahvistaa henkilön autonomian tunnetta ja näin lisätä hänen tyytyväisyyttään palkkiota kohtaan (Thibault Landry ja muut, 2018). Lisäksi jos työnantaja tarjoaa henkilöstölle vapaaehtoisia rahallisia etuja, voi se

vahvistaa henkilön yhteenkuuluvuutta työnantajansa kanssa arvostuksen merkityksen kautta. Haastateltavat toivatkin esille, että rahalliset henkilöstöedut viestittävät henkilöstölle esimerkiksi arvostusta työnantajan taholta. Tällöin yhteenkuuluvuuden tarve tyydyttyy, mikä tässä tilanteessa tekeekin hygieniatekijästä tyytyväisyyttä aikaansaavan tekijän, joka vahvistaa sisäistä motivaatiota ulkoisen sijaan.

*"Yks on ainakin työterveyteen liittyvät edut, ne on semmonen tosi, mistä tulee semmonen olo, että työntekijää pidetään jotenki tärkeenä ja arvokkaana. Et siihen sillä tapaa investoidaan."*

*"No se työterveydenhuolto on meillä tosi hyvä. Se on kanssa, varmaan just kannustukseen tai siihen, ja arvostukseen."*

*"Mun mielestä siellä nimenomaan mahdollistetaan se, että me pysyttäis työkykyisinä, jakettais painaa nää päivät ja sit jos ei, nii siihen heti sit puututaan. Tietysti just siitä omastki aktiivisuudesta on kiinni, mut ei jää kiinni siitä etteikö niitä mahdollisuuksia anneta. Niiku tossa on sulle kaikki ne eväät toteuttaa näitä, jotta se terveys säilyis ja ajatellaan hyvin kokonaisvaltaisesti. Et pitäis pitää taukoo, järjestetään keppijumppaa ja mitä, niin hyvä viesti se on mun mielestä johdolta."*

*"Ja nyt korona-aikana on maskeja ja kaiken maailman asioita, niin kyllähän tässä niinku huolehditaan, että sä pystyt kotia ottaa tietokoneita ja telakoita ja monta muutaki semmosta. Mahdollistetaan mahdollisimman hyvin se, että se päivä me nee jouhevasti."*

Haastatteluissa nousi esiin, että myös pikapalkkiot ja kannustepalkkiot voivat saada tyytyväisyyttä aikaan, vaikka ne ovatkin rahallisia palkitsemisen keinoja. Joidenkin haastateltavien mielestä rahallinen palkkio on heidän kohdallaan paras palkitsemiskeino ja että heille tulee rahallisesta palkkiosta erittäin hyvä mieli.

*"No varmaan joku pikapalkkio tai kannustepalkkio olis semmonen (paras tapa palkita). Varmaan semmonen niiku suoraan rahallinen korvaus olis varmaan kaikista paras palkkio tossa."*

*"Tietysti, jos tulis joku poikkeuksellinen onnistuminen, niin varmaan sitten joku rahakorvaus, onko se sitte pikapalkkio vai mikä se on. Varmaan niiku ihan nostaa vielä sitä fiilistä sitte."*

Itseohjautuvuusteorian kanssa linjassa Ruohotie ja muut (1999, s. 45–46) myös toteavat, että rahallinen palkitseminen voi toimia myös sisäisenä palkkiona, kun henkilö kokee palkkiolla olevan esimerkiksi arvostuksen merkitys. Haastateltavat kertoivat, että rahallisessa palkitsemisessa tärkeintä ei ole rahasumman suuruus eikä raha itsessään. Tärkeämpää on sen sijaan se, mitä henkilö kokee rahapalkkion merkitsevän, esimerkiksi arvostusta tai huomiointia hyvin tehdyn työn johdosta.

*”No palkitseminen on tietysti rahallista palkkiota, mut sit on seki että joku huomaa ja että on jotain merkitystä työpanoksella, et se on varmaan psykologisesti tärkeitä. Ei se niiku rahallisesti välttämättä kannata, mut kyl se on niiku sellanen psykologinen puoli siinä enemmän se.”*

*”No enemmän varmaan se merkitys. Ei se raha sinällään siellä kuitenkaan, niinku tossa aikasemminkin sanoin, että ne ei oo ne rahat missään tapauksessa sellasia summia. Mut joo kyllä se varmaan se on se, et mikä merkitys sillä (palkkiolla) on.”*

*”Sen palkitsemisen ei tarvi olla mitää miljoona, mutta jotain pientä, että se ihminen huomioidaan.”*

Osa haastateltavista esitti, että rahalliseen palkkioon ollaan erityisen tyytyväisiä, jos palkkio kohdistuu selkeästi henkilön suoritukseen tai hänen saavuttamaansa tavoitteen. Heidän mukaansa rahallinen palkkio tuottaa tyytyväisyyttä myös silloin, kun sen ajatellaan viestittävän, että työt on tehty kuten kuuluukin. Tämä voi viestittää palkkion saajille, että he ovat ammattitaitoisia ja päteviä työssään. Jotkut haastateltavista toivat myös esille, ettei rahallinen palkkio pysty palauttamaan ihmistä esimerkiksi projektin aiheuttamasta kuormituksesta, mutta jos palkkiolla koetaan olevan selkeä onnistumisen merkitys, vaikuttaa se kuitenkin palautumisen alkamiseen myönteisesti. Haastatteluiden perusteella siis rahalliset palkkiot voivat edustaa henkilön osaamista ja näin vahvistaa ihmisen kyvykkyyden tunnetta, jolloin palkitseminen saa aikaan tyytyväisyyttä ja ne voivat vahvistaa sisäistä motivaatiota.

*”No, ensin mä nään siin tulee mieleen tällanen rahallinen palkkio, minkä saa sit jostain hyvin suoritetusta työstä. Tai nykyäänhän sitä ajatellaan, että pitää ylittää*

*jotkut tietyt tavoitteet, että sut palkitaan. Et ei ainoastaan, että pääset omaan taivoitteeseen, vaan ylität sen, niin sit saat palkkion.”*

*”Tietysti tota esimerkiks yhtiöltä nää tällaset palkitsemiset, nämä tulospalkkiot ynnä muut tällaset, nehän kertoo myös siitä että hommaa hoidetaan niinku kuu-luuki. Et se on yks sellanen niinku palaute, että jotain tehdään oikein.”*

*”Ei sen projektin jälkeen se pikapalkkion rahasumma sua mitenkää maagisesti pal-lauta siitä stressistä, mutta kyllähän se jotenki pistää sen alulle, ku tulee sellanen signaali työnantajalta, että nyt on projekti tehty, hyvin teitte ja tässä palkkio.”*

*”Mun mielestä kannustaa sitä niiku, et jatka samalla tavalla työntekoa. Et aina voi jotain hyvää saada siitä että tekee työnsä hyvin. Mun mielestä ainaki iha hyvä fiilinki tulee työntekijöille siitä, että saa sitä palkkiota.”*

Myös Moller ja muut (2014) toteavat rahallisen palkkion symboloidessa henkilön hyvää osaamista, se saa hänet tuntemaan, että hänen osaamistaan arvostetaan, jolloin kyvyk- kyyden tarve tyydyttyy. Haastateltavat kertoivat, että kun rahallinen palkkio on yhdistetty heidän henkilökohtaiseen osaamiseensa, on palkkio tällöin saanut tyytyväi- syyttä aikaan. Heidän mielestään rahallinen palkkio toimiikin usein kiitoksena ja huo- mioinnin välineenä.

*”Ite oon, henkilökohtasesti, esimerkiks saanu niiku pikapalkkion, kun on tullu tehtyy töitä ahkerasti ja tunnollisesti, nii siit on saanu pikapalkkiota. Ite oon siihen niiku tyytyväinen, että työnantaja huomioi, tai esimies huomioi sitä asiaa.”*

*”Kyllähän se nostattaa fiilistä, tosissaan kun itsekin tuntee ja tietää, että nyt tässä tuli tämmönen onnistuminen ja ehkä, joskushan me käytetään, että on ylittänyt itsensä tai näin päin pois, tai tehny jonku poikkeuksellisen, positiivisen asian. Niin kyllähän se on, kun sen itsekin oivaltaa ja joku muukin vielä huomaa ja palkitsee, niin tottakai. Huippufiilishän siitä tulee.”*

*”Tietysti sitä palkitaan myös rahalla. Mutta tota, semmonen tietynlainen kiitos, mutta siihen kiitokseen pitää liittyä semmonen, itse ainakin toivon, et henkilö niiku havahtuu, et se näkee sen asian, et mitä siin on niiku tehty. Se kiitoskin, nii ei se oo vaan kiitos, vaan siin niiku todellakin, sitähan niiku arvostaa, et havahdutaan mitä joku asia vaatii.”*



Kyvykkyyden tarpeen tyydyttyminen voi taas estyä, jos esimerkiksi henkilön saamaa palkkiota ei ole yhdistetty hänen osaamiseensa tai tiettyyn suoritukseen. Tällainen palkitseminen ei vahvista hänen kyvykkyyden tunnettaan, vaan pikemminkin estää kyvykkyyden tarvetta tyydyttymästä. Tällöin palkkiolla ei ole toivottua vaikutusta, vaan palkkioon käytetty panostus saattaa valua hukkaan ja aiheuttaa lisäksi tyytymättömyyttä. Tällöin palkkiolla on myös vain ulkoisesti motivoiva vaikutus. Haastateltavat kertoivat tällaisista tapauksista, jolloin palkkiota ei oltu yhdistetty mihinkään heidän toimintaansa, eli heillä ei ollut tietoa mistä hyvästä palkkio oli saatu. Tällöin henkilöt eivät kokeneet palkkiolla olevan mitään selkeää myönteistä merkitystä esimerkiksi osaamisensa kannalta, mistä aiheutui tyytymättömyyttä. Tällaisissa tilanteissa myös palkkion ohjaava vaikutus häviää, kun henkilö ei osaa yhdistää palkkiota toivottuun toimintaan.

*”Yks kaveri oli tehny alotteen ja oli hämmästyny, että tuli tilille (x euroa) ylimäärästä. Se tais just tulla vähä tälle, mä en tiä oliko siitä ilmotettu, mut ei hän ainakaa ollu niiku reagoinu siihe millää tavalla. Ihmetteli vaa, ku tilinauhas näky, että (x euroa) oli tullu ylimäärästä.”*

Haastateltavat kertoivat, että rahallinen palkkio saa tyytyväisyyttä aikaan, kun he kokevat voivansa vaikuttaa sen määräytymiseen ja sitä kautta sen saamiseen. Tämä vahvistaa henkilön autonomian tunnettaan ollen jälleen linjassa itseohjautuvuusteorian kanssa. Kun rahallisen palkkion määräytymisperusteet ovat henkilöstölle selkeät, voi palkitseminen saada tyytyväisyyttä aikaan vahvistamalla henkilön autonomian tunnetta huolimatta palkkion rahallisuudesta.

*”Edellisessä elämässä sain rahallisen korvauksen perusteluineen miten se meni. Kyl se vielä tänäkin päivänä mieltä lämmittää. Se oli iso onnistuminen. Sillon ku ollaan onnistuttu ihan selkeesti. Sitte taas sellanen, että sä teet niiku normisuorituksen ja sitten siihen keksimällä keksitään palkitseminen, niin ei lämmitä minua silleen. Pitää olla myöskin itsellä se fiilis, että hei tässä oli nyt jotakin, vähän niiku sen arvosta mitä vois palkita.”*

*”No ehkä se on järkevin toi kannustepalkkio. Ainakin tohon kannustepalkkioon pysyy vaikuttamaan.”*

Palkkion autonomisuutta tukevia merkityksiä voi vahvistaa esimerkiksi selittämällä palkkion saajalle selkeästi, että mistä hyvästä hän on saanut kyseisen palkkion. Tällöin palkkio tuottaa tyytyväisyyttä, sillä henkilö on tietoinen niistä perusteista, joilla palkkio on hänelle määrätynyt. Näin ollen palkkion ohjaava vaikutus myös vahvistuu, koska hän voi jatkossakin saada palkkion samanlaisesta suorituksesta.

*”No onhan toi kannustepalkka toiminu iha hyvin, että mun mielestä sitä on seurattu ainaki mun osaltani. Sitä on seurattu ja oon ymmärtäny mistä se on tullu.”*

Jos rahallinen palkkio taas heikentää työntekijän autonomian tunnetta, esimerkiksi siten, ettei henkilö koe voivansa vaikuttaa palkkion määräytymiseen, siitä voi seurata tyytymättömyyttä, koska autonomian tarpeen tyydyttyminen estyy. Haastateltavat toivat esiin tilanteita, joissa heille on tullut tunne siitä, etteivät he ole saaneet palkkiota, vaikka he olisivat sen omasta mielestään työllään ansainneet. Epäjohdonmukaisuus ja palkkioiden määräytymisperusteiden puuttuminen näytti estäneen autonomian tarpeen tyydyttymisen, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä.

*”En oo koskaan saanu ite pikapalkkioo, vaik oon lomalt menny (auttamaan työpaikalle kiireellisen asian kanssa).”*

Moller ja muut (2014) esittävät, että myös arvostuksen merkitys voi vahvistaa autonomian tunnetta, vaikka kyseessä olisikin rahallinen palkkio. Tällöin henkilö kokee, että hän on työnantajalle tärkeä ja kokee, ettei häntä kontrolloida tai vahdita, sillä häntä arvostetaan ja hänet halutaan säilyttää työntekijänä.

*”No mulle se on, mä ainaki koen sen, et sillon työnantaja arvostaa sun työn tekoo ja sun niiku tietotaitoo yleensä kaikessa asiassa. Just niiku, että firma niiku sillai tulee vastaan työntekijää.”*

Haastateltavat mainitsivat myös, että rahallisesta palkkiosta seuraa tyytyväisyyttä, kun se vahvistaa heidän kokemustaan yhteenkuuluvuudesta. Hakonen ja muut (2018, s. 50) viittaavatkin, että koko työryhmälle tai tiimille yhteisistä ponnisteluista maksettava palkkio vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin palkkio saa aikaan tyytyväisyyttä.

Haastateltavat kertoivat palkkion tekevän heidät tyytyväisiksi erityisesti silloin, kun kaikkia työn tekoon osallistuneita palkitaan tasapuolisesti ja kun palkkio symboloi heidän yhteisiä onnistumisiaan. Rahallinenkin palkkio siis saa tyytyväisyyttä aikaan, kun se tyydyttää yhteenkuuluvuuden tarpeen.

*”No varmaan siinä on se tuotantopalkkio, jos siihen taas vetoan, niin se on varmaan silleen, jotenki se että niinku herättää minussa tyytyväisyyttä silleen, että se on kaikilla mahdollista saada ja kaikki sen niiku ikään kun saa samoilla perusteilla. Se on jotenki sillee tasapuolinen. Se palkitsee meitä kaikkia. Yhdessä onnistutaan ja yhdessä epäonnistutaan.”*

*”Kannustepalkkion mä koen sen sillee, että se tehään niiku porukalla, että se saadaan aikaan. Siihen kuuluu jokasen kaverin työpanos Se, että se on niiku jokaisen työpanos on tärkeä firmalle. Ja onhan se totta, että homma pyörii, nii täytyy jokasen tehdä.”*

Haastateltavat kertoivat, että työnantajan antaessa henkilöstölle osan yhtiön menestyksestä takaisin, vahvistaa se yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta työnantajan kanssa. Tällöin he kokevat olleensa osallisia yrityksen menestykseen ja että työnantaja arvostaa heitä palkitsemisen kautta.

*”Onhan se tota, tietty ku tää on tää tulospalkkio, joka tulee täs helmikuun lopussa, nii onhan se palkitsevaa. Niiku työnantaja palkitsee tälle, että tota, saa hyvästä tehdystä tuloksesta pienen siivun itekkin. On se palkitsevaa.”*

Jos henkilö taas kokee, ettei työnantaja ole valmis jakamaan henkilöstölle osaa menestyksestä takaisin, voi yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttyminen estyä ja näin aiheuttaa tyytymättömyyttä. Haastateltavat toivat esille, että mikäli henkilöstöä ei palkita silloin, kun yrityksellä menee hyvin, se voi tahattomasti viestiä arvostuksen puutteesta. Lisäksi haastatteluissa puhuttiin siitä, että liian pienet pikapalkkiot suhteessa yrityksen saamaan hyötyyn eivät kannusta henkilöstöä ideoimaan. Tällöin henkilöstöstä tuntuu siltä, ettei yritys arvosta idean keksijää tarpeeksi antaakseen keksijälle osuutta takaisin keksi-

mästään asiasta. Tämä saattaa tahattomasti heikentää luovuutta ja estää ideoiden syntymistä, minkä vuoksi on tärkeää huolehtia, ettei yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttäminen pääse estymään tahattomasti merkitysten kautta.

*”Ei siit mukava fiilinki tuu. Et jos jotaki kohdellaan niiku sillai, et vaikka tekee hommansa hyvin ja ei saa arvostusta ollenkaa firmalta, nii ei sekää mee oikein. Kyl sen pitää ihan oikeudenmukaisesti mennä ne palkkiot.”*

*”Ja mitä nyt oon täs nähny ja kuullu nii ei ne (pikapalkkiot) mitää kovin isoja oo. Ehkä ne ei kannusta tekee mitää semmost merkittävää mietintää ainakaa. Et jos tietenki sais jonku isomman summan, nii sithän sä miettisit vähä enemmän kans niitä. Jos sä teet jonku hyvän alotteen, nii sil voidaan oikeesti säästää niiku, puhutaan tuhansist, kymmenist tuhansist euroista vaikka. Nii sit sä tiiät et se firma saa sen hyvän siitä, nii se ei silleen kannusta minun mielestä täällä siihen.”*

*”Jos sä teet jotain uutta tai keksit jonkun asian, joka tuottaa myös yritykselle rahaa, niin kyl mä toivon, että keksijäkin siitä jotain hyötyä sitten sais jollakin tapaa. Et tavallaan ei tukahdutettais niitä hyviä ideoita, et jos joku jonkun niiku keksii, nii siitä jonkunlainen palkinto. En tiedä mitä se olis, mutta ihan senki takia, että se luovuus ei vaa lakkais sen takia.”*

Osa haastateltavista toi esille, ettei heidän kuukausipalkkansa vastaa heidän opinto- tai kokemustasoaan, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä. Rahallinen palkkio ei tällöin symboloi henkilön kyvykkyyttä, koska hän ei koe palkan olevan riittävän hyvällä tasolla hänen koulutustasoonsa nähden. Jos kuukausipalkka ei ole henkilön mielestä riittävällä tasolla, voi se estää kyvykkyyden tunteen tyydyttymisen, koska hänen osaamistaan ei ole huomioitu kuukausipalkassa. Toisaalta se voi heikentää myös autonomian tunnetta, jos henkilö kokee, ettei häntä arvosteta tai ettei hän voi vaikuttaa omaan palkkaansa kouluttautumalla. Pienetkin epäoikeudenmukaisuudet palkassa saattavat tarkoituksittomasti viestiä työntekijälle epäarvostuksesta. Rahasummien erojen ei tarvitse olla merkittäviä, mutta niiden korjaamisella on työntekijälle korotuksen summaa suurempi merkitys.

*”Tietysti sen mikä multa puuttuu, nii on se ihan melkein alussa mainitsin, että mul on ne (tutkinto x) paperit, nii mul ei oo sitä vastaavaa palkkaa. Että tota, se on niiku sellanen mikä tota, mikä pitäis saada päivitetty ajan tasalle.”*

Ihminen vertaa oman palkitsemisensa tasoa tavallisesti muiden palkitsemiseen. Epäoikeudenmukainen palkkataso työtovereihin nähden voi heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siten heikentää tyytyväisyyttä (Moller ja muut, 2014). Haastateltavat peilasivatkin tilannettaan kollegoidensa tilanteisiin puhuttaessa palkkakehityksen riittämättömyydestä.

*”Palkkakehitys tääl vähä ittel laahaa niiku jäljessä verrattuna moneen kollegaan. Se on sellanen.”*

Myös työympäristö ja olosuhteet luokitellaan kaksifaktoriteoriassa hygieniehtekijöiksi. Haastateltavat mainitsivat keskusteluissa, että myös ne voivat tuottaa tyytyväisyyttä ja motivoida heitä sen sijaan, että ne aiheuttaisivat pelkästään tyytymättömyyttä. Esimerkiksi vapaus toimia itsenäisesti liittyy työympäristöön sekä työolosuhteisiin, ja sen nähtiin olevan selkeästi tyytyväisyyttä aiheuttava tekijä haastateltaville. Haastateltavat kertovat tulevansa tyytyväisiksi siitä, ettei heidän työntekoaan valvota tai kontrolloida, vaan heille annetaan vapautta suunnitella ja tehdä työtään.

*”Et ei mun pomo niiku oo selän takana kyttäämässä ja määräämässä, että tee toi ja tee toi. Et se motivoi tosi paljon.”*

Työolosuhteisiin liittyvä vapaus on yhteydessä itseohjautuvuusteorian autonomian tarpeeseen. Kun henkilö kokee saavansa toimia vapaasti ja tehdä omia päätöksiä, hänen autonomian tarpeensa tyydyttyy, jolloin olosuhteet voivatkin olla tyytyväisyyttä aikaansaava tekijä. Haastatteluissa kerrottiin esimerkiksi siitä, kuinka siirtyminen etätööhön poikkeusaikana on kohdeyrityksessä tapahtunut. Haastateltavat kertoivat saaneensa osakseen luottamusta ja vapautta työnantajan taholta. Tämä on vaikuttanut myönteisesti heidän tyytyväisyyteensä, sillä muun muassa luottamuksen saaminen on tyydyttänyt heidän psykologisia tarpeitaan.

*”Täähän nyt on ollu tosi hienoo, kun on nähny, kun tuli tää koronahomma ja näin, siirryttiin pitkälti etätööhön ketkä nyt vaan toimenkuvansa puolesta pysty, nii miten jouhevasti (kohdeyritys) sen toteutti, et siit tuli sellanen olo, että ei siinä nyt en-*

*simmäisenä lähteny miettimään sitä, että kykeneeköhän nää ihmiset ollenkaan tälaseen, voikohan niihin luottaa, jos ne tekis kotoota töitä. Tuntuu, et hypättii suoraan tavallaan siihen, et mitä me voidaan työnantajana tehdä, että mahdollistetaan tää kaikille parhaalla mahdollisella tavalla. Se on ollu hienoo nähä.”*

Työpaikalla olevien ihmissuhteiden nähdään myös olevan tyytymättömyyttä aiheuttava hygieniatekijä kaksifaktoriteorian mukaan. Monet haastateltavat kuitenkin mainitsivat useaan otteeseen, että juuri työyhteisö ja työkaverit tuottavat heille paljon tyytyväisyyttä ja sisäistä motivaatiota, eikä pelkästään tyytymättömyyttä. Tämä on yhteydessä yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymiseen, joka tekee hygieniatekijästä tässä tilanteessa sisäisesti motivoivan ja tyytyväisyyttä aikaansaavan tekijän.

*”Työkaverit ja se, että on se hyvä ilmapiiri siinä ympärillä, että se kuitenkin innostaa aika paljon.”*

*”Kyllä mä paljon mieluummin teen jotain jollain sellasella alalla vaikka työtä hyvien tyyppien kanssa, vaikka se ala ei mua ihan kymmillä kiinnostaiskaan.”*

Haastatteluissa tuotiin siis esille, että aineellisellakin palkitsemisella johdon on mahdollista viestiä henkilöstölle välittämisestä ja arvostuksesta. Haastateltavat totesivat useaan otteeseen, että palkitseminen on mahdollista kokea huomiointina ja välittämisenä riippumatta palkkiosta itsestään tai sen luonteesta.

*”Oikeantyyllisellä palkitsemisella varmasti sellanen just välittämisen fiilis. Ja se että oikeesti seurataan ja tiedetään mitä me täällä touhutaan ja mitä kukin touhuaa ja tekee. Jotenki mä sanoisin semmonen välittäminen siinä tulee ekana et hei, me ollaan välitetty ja ollaan havainnoitu että täs on tapahtunu hyviäki asioita.”*

Haastatteluiden perusteella voidaan huomata, ettei kaksifaktoriteorian kaksijakoinen luokittelu hygienia- ja motivaatiotekijöihin olekaan niin yksinkertainen kuin perinteisesti ajatellaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että myös hygieniatekijöiksi luokitellut palkitsemiskeinot voivat saada tyytyväisyyttä aikaan, eivätkä pelkästään tyytymättömyyttä. Kun hygieniatekijöiksi luokitellut palkkiot saivat tyytyväisyyttä aikaan, tällöin palkkioilla

koettiin olevan psykologisia tarpeita tyydyttäviä merkityksiä. Kun hygieniehtekijät onnistuivat merkityksillään tyydyttämään psykologisia tarpeita, olivat haastateltavat tyytyväisiä palkitsemiseen kaksifaktoriteorian esittämästä palkkioiden kaksijakoisesta luonteesta huolimatta. Voidaan siis katsoa, että psykologisten tarpeiden tyydyttyminen koetujen merkitysten kautta selittää haastatteluissa esiin tulleita kaksifaktoriteorian kanssa ristiriidassa olevia seikkoja.

### **Motivaatiotekijät**

Kaksifaktoriteoria esittää, etteivät motivaatiotekijät voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ollessaan huonollakaan tasolla, vaan niillä on ainoastaan sisäisesti motivoiva ja tyytyväisyyttä aikaansaava vaikutus. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että myös motivaatiotekijöiksi luokitellut palkkiot saattavat aiheuttaa tyytymättömyyttä, mikä on ristiriidassa kaksifaktoriteorian kanssa. Yksi motivaatiotekijöistä on huomiointi ja tunnustus. Osa haastateltavista kertoi olevansa tyytymättömiä nimenomaan huomioinnin ja tunnustuksen puutteeseen. Jos ihminen ei saa esimerkiksi kiitosta hyvästä suorituksestaan, hänen kyvykkyyden tarpeensa tyydyttyminen estyy, mistä seuraa tyytymättömyyttä. Kehut ja kiitokset eivät siis ainoastaan tuota tyytyväisyyttä, vaan ne voivat myös aiheuttaa tyytymättömyyttä puuttuessaan, koska psykologisten tarpeiden tyydyttyminen estyy. Osa haastateltavista koki huomioinnin ja kiitoksen puuttumisen heikentävän heidän osaamisen tunnettaan. Tällöin siis kyvykkyyden tarpeen tyydyttyminen voi estyä, kun ihminen ei koe saavansa tarpeeksi kiitosta hyvin tekemästään työstä, jolloin motivaatiotekijäksi luokiteltu palkkio voikin menettää sisäisesti motivoivan vaikutuksensa ja aiheuttaa sen sijaan sittenkin tyytymättömyyttä.

*”Kiitoskin olis joskus ihan jees, tai et se mainittais, että se on mun tekemä. Sitä nyt ei täällä, ainakaa mua ei liiemmin kiitellä.”*

*”No onhan se ihan kiva, jos joskus tulee jotain positiivista palautetta. Sitä ei ihan kauheen usein tuu.”*

Haastateltavien mielestä tämänhetkinen huomioinnin ja palautteen määrä on yksi suurimmista tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä. He toivoisivat tulevansa enemmän huomioituksi ja saavansa enemmän kiitosta työstään, sillä tällä hetkellä sitä ei koeta saatavan riittävästi. Palautteen antaminen ja huomiointi voi vahvistaa myös yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta puuttuessaan on se omiaan heikentämään yhteenkuuluvuutta, jolloin tyytymättömyyttä pääsee syntymään. Kun esimies huomioi alaistaan ja antaa tälle myönteistä palautetta, kokee alainen olevansa sosiaalisesti yhteydessä esimiehensä kanssa, jolloin yhteenkuuluvuuden tarve tyydyttyy. Jos palkitsemiseen ei sisällytetä tällaista sosiaalista palkitsemista, voi yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttyminen estyä, jolloin motivaatiotekijästäkin voi tulla enemmänkin tyytymättömyyttä aikaansaava tekijä.

*”Sanotaan, ehkä viime aikoina se on vähän heikentynyt se huomiointi. Itse kaipaa niiku enemmän palautetta esimieheltä tohon niiku, ja sitte nykyään aika harvakseltaan saa semmosta palautetta.”*

*”No ehkä justiin se tämmönen arkinen suullinen esimieheltä alaiselle palaute voisi olla niinku vähä semmosta konkreettisempaa. Tai sitä ei käytännössä oo tällä hetkellä. Nii sitä nyt voisi tietenki olla lisää.”*

Haastatteluissa nostettiin muutaman kerran esiin, että esimiehen palaute voi myös joissain tilanteissa tuntua jopa kontrolloivalta, mikä olisi omiaan heikentämään henkilön autonomian ja kyvykkyyden tunnetta. Vaikka palaute onkin tavallisesti ajateltu olevan motivaatiotekijä, voi se silti tuntua kontrolloivalta haastateltavien mielestä erityisesti silloin, kun esimies esimerkiksi määrää pikkutarkasti heidän työn tekoaan. Kontrolloivana koettu palkkio estää autonomian tarpeen tyydyttymisen ja siitä saattaa näin seurata tyytymättömyyttä. Kontrolloivalta tuntuva palaute saattaa myös viestittää epäluottamuksesta, mikä voi estää yhteenkuuluvuuden tai kyvykkyyden tarpeen tyydyttymisen. Kontrolloiva merkitys voi muodostua palkkiolle tahattomastikin, minkä takia merkityksiin on tärkeää kiinnittää huomiota.

*”Jos se rupeis tavallaan määräämään pikkutarkasti, et miten asiat tehdään, milloin ja millä tapaa, niin emmä usko et se olisi mitenkään paras lähestymistapa. Plus*



*se olis jotenkin sosiaalisesti tosi ahdistavaa, tulis sellanen vähätelty olo. Et miks koetaan, että mua pitää valvoa. Koetaanko, että mä en jotenki ymmärrä niitä päämääriä mihin mun pitäis päästä tai mitä mun pitäis tehdä. Epäluottamusta.”*

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa tuntui korostuvan enemmän palkkioiden koettujen merkitysten rooli palkitsemistyytyväisyyden muodostumisessa kuin palkkion luonne itsessään. Haastatteluiden perusteella mikä tahansa palkkio voi aiheuttaa tyytymättömyyttä, mikäli psykologisten tarpeiden tyydyttyminen estyy. Mikä tahansa palkitsemistapa voi saada myös tyytyväisyyttä aikaan, mikäli palkkion saaja kokee sillä olevan psykologisia tarpeita tyydyttäviä merkityksiä, esimerkiksi huomioinnin merkitys.

*”Jotenki ehkä se noteeratuks tai huomatuks tulemisen kokemus on sellanen, että mikä tahansa sen sais aikaan.”*

Haastatteluissa korostui palkkion itsensä riippumattomuus sen merkityksestä ja merkityksen vaikutuksesta tyytyväisyyteen. Haastateltavat ajattelivat, että mikä tahansa palkkio voi toimia huomioinnin välineenä ja tuntua merkitykselliseltä.

*”Kyl mä luulen et se tavallaan voi olla mikä vaan. Tavallaan ehkä sit niiku sillai, että siinä on monta elementtii yhdessä, et jos sais vaik niiku jonku, projektist jonku kannustepalkkion, nii kyllähän se sillon tarkottaa, et on onnistuttuki siin omas työssään. Ne menee vähä käsi kädessä.”*

Kokonaisuudessaan haastatteluiden perusteella voidaan siis ajatella, ettei palkitsemistyytyväisyyden muodostuminen olekaan niin yksinkertainen asia, kuin Herzbergin kaksifaktoriteorian (Herzberg, 2003) mukaan ollaan aiemmin ajateltu. Haastatteluiden pohjalta esiin tulleet ristiriidat kaksifaktoriteorian kanssa voitiin nähdä olevan selitettävissä itseohjautuvuusteorian psykologisten tarpeiden tyydyttymisellä tai estymisellä. Haastatteluaineisto tukee siis teorioiden synteesiä siten, että motivaatiotekijöiksi luokitellut palkitsemistavat voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä, vaikka ne eivät kaksifaktoriteorian mukaan voisi näin tehdä. Kun motivaatiotekijät saivat tyytymättömyyttä aikaan, niiden voitiin nähdä olevan yhteydessä psykologisten tarpeiden tyydyttymisen estymiseen.

Voidaan siis katsoa, että psykologisten tarpeiden tyydyttyminen tai estyminen pystyy selittämään haastatteluissa esiin nousseet ristiriidat kaksifaktoriteorian kanssa.

Olen nyt esitellyt teemahaastatteluiden tulokset molempia teorioita vasten sekä niistä tekemäni synteessin näkökulmasta. Vaikka molemmat teoriat ja niiden synteesi antaa paljon hyviä näkökulmia palkitsemiskokemuksen tarkasteluun, on silti tärkeää korostaa ihmisten erilaisuutta ja heidän erilaisia tarpeitaan. Nienaber ja muut (2011) korostavat, että yritysten on mahdollista tarjota henkilöstölleen kilpailukykyisempiä palkitsemisratkaisuja, mikäli ne ymmärtäisivät paremmin eri henkilöstösegmenttien palkitsemispreferenssejä ja yksilöllisiä tarpeita. Henkilöstön palkitsemistyytyväisyys siis parantuu, mikäli eri henkilöstöryhmille on mahdollista tarjota heille sopivaa palkitsemista. Tätä havainnollistaakseni olen jakanut haastateltavat kolmeen eri ryhmään heitä yhdistävien piirteiden perusteella, jotka seuraavaksi esittelen.

### **Henkilöstön jaottelu ryhmiin palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden mukaan**

Ihmiset ovat erilaisia ja he arvostavat palkitsemisessa eri asioita. Kuten aiemmin totesinkin, vaikka motivaatioteoriat tarjoavatkin suhteellisen hyviä näkökulmia palkitsemistyytyväisyyden ymmärtämiseen, ihmisen palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttaa silti aina ennen kaikkea hänen luonteensa, tarpeensa, sekä elämäntilanteensa. Teemahaastatteluita pidettiin yhteensä 15 ja vastaajien välillä nousi esiin sekä yhtäläisyyksiä, että eroavaisuuksia palkitsemiskokemuksen näkökulmasta. Yritysten on tärkeää huomioida eri henkilöstöryhmien palkitsemispreferenssit ja -tarpeet (Nienaber ja muut, 2011). Haastateltavat jaoteltiin karkeasti kolmeen eri ryhmään haastatteluaineistosta esiin nousseiden piirteiden perusteella. Samaan ryhmään kuuluvat ne, jotka ajattelevat palkitsemiskokemuksesta samankaltaisesti. Haastateltavat jakoutuivat tasaisesti kolmeen ryhmään, eli jokaisessa ryhmässä on viisi haastateltavaa. Haastateltavien jaottelu kolmeen eri ryhmään ei kuitenkaan ollut yksinkertaista, sillä monista haastateltavista löytyi piirteitä, joi-

den perusteella he olisivat saattaneet sopia useampaan ryhmään. Jotkut asiat palkitsemistyytyväisyydessä kuitenkin nousivat voimakkaammin esille kuin toiset ja jaottelu on tehty niiden mukaan. Seuraavaksi esittelen nämä kolme työntekijäryhmää, jotka olivat muodostettavissa haastatteluiden perusteella.

## Ryhmä A

Ryhmään A kuuluville tärkeää oli erityisesti autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteminen osana palkitsemista. Autonomian tarve tuli esiin siten, että erityisesti työhön liittyvä vapaus ja omien päätösten tekeminen vaikuttaa myönteisesti heidän tyytyväisyyteensä.

*”Joo, kyl se on tärkeä homma, että tota, ei tarvi joka asiaa mennä kyselee työn johdolta. Et on vähän annettu siimaa tehdä niiku itekki päätöksiä.”*

Ryhmään A kuuluvat kertoivat, että työn sisällöllä on heille suuri merkitys tyytyväisyyden kannalta. He kokevat oman työnsä olevan merkityksellistä ja jopa yhteiskunnallisesti merkittävää, sekä arvojensa mukaista. He toivat esiin muun muassa sen, että heidän mielestään on merkityksellistä olla mukana mahdollistamassa yhteiskunnan toimivuutta sähkön- ja lämmönsiirron osalta. Moller ja muut (2014) toteavat, että omien arvojen mukainen toiminta on yhteydessä autonomian tarpeeseen.

*”Meidän tuote on niiku semmonen, että me ollaan vyöhykkeellä, jossa tarvitaan lämpöä ja sähköä ja sillai niiku ylpee on siitä päivittäin. Tiedän että toiki talo lämpenee ja naapurin talotki meidän ansiosta, että niin se kulkee.”*

*”Onhan se tavallaan nyt hirveen siistii, et me niiku mahdollisestaan tän kaupungin ja alueen eläminen ja oleminen ja liiketoiminta ja kaikki mahollinen tällä meidän lämmön ja sähkön toimittamisella.”*

*”Mä oon ainaki niiku tykänny, mä koen ainaki tän yhteiskunnallisesti tärkeenä työnä. Me pidetään porukalla huolta, että ihmisille siirtyy kaukolämpö.”*

Lisäksi yhteenkuuluvuuden tunteminen näyttäytyi olennaisessa roolissa tälle ryhmälle. Haastateltavat luonnehtivat itseään usein sosiaalisiksi persooniksi ja sosiaalisten suhteiden korostettiin vaikuttavan myönteisesti tyytyväisyyteen, mikä viestii yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeydestä. Osan mielestä nimenomaan työyhteisö ja työpaikan sosiaaliset suhteet sitouttavat heitä työnantajaansa.

*”Hyvä työyhteisö on erittäin tärkeä. Sen pitää olla kunnossa ja täällä se on kunnossa. Täällä se pitelee nimenomaan. Mä annan sille todella ison painoarvon. Pistäisin ihan ykköseks. Ja sitte tulee vasta nää tällaset ammatilliset osaamiset ja muut asiat.”*

Tähän ryhmään kuuluvat tulevat tyytyväisiksi, kun he saavat osakseen arvostusta ja palautetta muilta työyhteisön jäseniltä, sillä se tyydyttää heidän yhteenkuuluvuuden tarpeensa, mikä näyttäytyikin näillä henkilöillä tärkeänä.

*”Tokihan siitä niiku onnistumisen kokemuksista nauttii ihan silleen itse itsekseenkin, mutta sit siihen tulee se sellanen extra, ja sehän voi tulla vaikka vertaseltakin. Se voi tulla vaikka tiimikavereilta. Et jos joku vielä jollain tapaa ilmasee, että huomaa simpaa muuten miten hyvin teit tuon tai tämän asian. Niin kyllähän se hyvältä tuntuu.”*

Nämä haastateltavat mainitsivat keskusteluiden aikana esimerkiksi Vuoden työkaveri -kilpailun olevan heistä erittäin mielekäs palkitsemiskeino, mikä kertoo muilta ihmisiltä saadun kiitoksen ja huomiooninnin tärkeydestä. Yhteenkuuluvuuden tarpeen tärkeydestä kertoo myös se, että haastateltavat kertoivat arvostavansa yhteisiä onnistumisia ja palkitsemista, joka on suunnattu koko työryhmälle. Haastateltavat olivat tyytyväisiä kannustepalkkioon ja he mainitsivat syyksi muun muassa sen, että sen määräytymiseen tarvitaan jokaisen työpanosta ja se jaetaan koko henkilöstölle hyvän tuloksen toteutuessa, jolloin yhteenkuuluvuuden tarve tyydyttyy. Ryhmään A kuuluvat painottivat myös sosiaalisten suhteiden tärkeyttä työpaikalla ja heidän keskuudessaan henkilöstöjuhlat ja koko firman yhteiset tapahtumat ovat erittäin pidettyjä. Heidän mielestään henkilöstöjuhlat ja koko yhtiön liikuntapäivät tuovat heille paljon lisäarvoa ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa.

*”Niitäkää ei sais unohtaa, et sillälaila tärkeitä, että ku meilläki on paljon täs firmas. Ne on sit sellasii hetkiä, millon voi tutustua firman muihin henkilöihin.”*

*”Onhan se tottakai hyviä sillee sikäli, varsinki noi kesäjuhlat, tottakai liikunta-päivät, mut noi kesäjuhlat, et sinänsä ku siinä pääsee tutustumaan.”*

*”Onhan ne (henkilöstöjuhlat) tosi mukavia ja onhan niil iso merkitys, esimerkiks yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kannalta.”*

Ryhmään A kuuluville kyvykkyyden tunteminen ei noussut esiin yhtä vahvana kuin kaksi muuta tarvetta. He kertoivat kokevansa tyytyväisyyttä ennemminkin tiimin yhteisistä onnistumisista kuin yksilön omista onnistumisista ja kyvykkyydestä. Heille on palkitsevampaa saavuttaa tavoitteita yhdessä kuin yksin.

*”Tärkein tieto mulle on se, et ku tuli mainittuuki, et ne on ne työkaverit, jotka, joku osaa aina jotakin paremmin. Niin sitten heidän kanssaan yhdessä (onnistutaan).”*

Uramahdollisuudet eivät näyttäytyneet näille henkilöille erityisen houkuttelevina, mikä voi liittyä kyvykkyyden tarpeen vähäiseen olennaisuuteen heidän tyytyväisyytensä kannalta. He kuitenkin pitivät kehittymistä ja uuden oppimista tärkeänä ja palkitsevana asiana.

*”Mä en itse henkilökohtasesti sille (uramahdollisuuksille) niin hirveetä painoarvoa antais. Toki niiku kehittyminen, mut se että niiku missä näät itsesi viiden vuoden päästä, niin jonain päällikkönä, esimerkiksi, niin ei. En ehkä oo sit ihan niin kunnianhimonen.”*

Ryhmään A kuuluvilla haastateltavilla vaikutti olevan paljon myönteisiä ajatuksia kohdeyrityksen palkitsemiskäytännöistä. He vaikuttivat olevan suhteellisen tyytyväisiä palkitsemiseen kohdeyrityksessä ja osa heistä koki, että työnantaja huomioi ja huolehtii heistä palkitsemisen keinoin.

*”Mä en usko, et on mitään turhaa. Kaikkihan on työnantajalta kuitenkin käden ojenus, että tota voi olla, että joku ei ehkä vaa sit tarvi niin paljon jotain, mutta kaikki*

*on vielä vapaaehtosta. -- Sekin kannattais ihmisten muistaa, et ei tää mitenkään itsestäänselvyys oo.”*

*”Työnantaja on musta niinkun aika kunnostautunut ja hyvä. Et työntekijät kyl huomioidaan ihan hirveen monella tavalla ja meidän hyvinvoinnista pidetään huolta.”*

Haastatteluiden perusteella ryhmään A kuuluvat kokevat tyytyväisyyttä, kun palkitseminen tyydyttää erityisesti yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeita. He arvostavat kollektiivista palkitsemista, sosiaalisia henkilöstötapahtumia, itsensä kehittämisen mahdollisuuksia, sekä työn merkityksellisyyttä. He eivät antaneet yhtä paljon painoarvoa urakehitykselle tai yksilön palkitsemiselle, kuin ryhmiin B ja C kuuluvat haastateltavat.

## **Ryhmä B**

Ryhmään B kuuluville erityisen tärkeää oli kyvykkyyden ja autonomisuuden tunteminen osana palkitsemista. Kyvykkyyden tarve nousi esiin siten, että heille on tärkeää tuntea osaavansa tehdä työnsä hyvin ja he korostivat osaamisen tunteen olevan heille tyytyväisyyden kannalta tärkeä asia.

*”Kyllä se kuitenkin on tärkeää, että kokee osaavansa. Että mä tunnen itse, että halitsen mun työn.”*

*”No kyl ne on sillai omat onnistumiset. Kyl se on se mikä niiku, tai et tulee jotain haastavii tilanteita ja selvii niistä ja näkee et on pärjänny hyvin ja välil ehkä ajattelee, et ei tästä kaikki olis selvinny. Tai et tätä ei olis kaikki osannu.”*

Ryhmään B kuuluville olennaisessa roolissa on heidän oma suoriutumisensa ja omat saavutuksensa. Heidän mielestään henkilökohtainen palkitseminen on tärkeää ja jokaisen tulisi saada palkkionsa oikeudenmukaisesti omien saavutustensa perusteella.

*”Et kyl sillä niiku, kyl se niiku tärkeä juttu on saada se henkilökohtaset palkkiot toimimaan oikein.”*

*”Täydellisessä maailmassa jokainen sais palkkionsa aina sen mukaan miten hyvin tekee työnsä.”*

Autonomian tarpeen tärkeydestä viestii se, että he arvostavat työssään vapautta ja heistä on palkitsevaa, kun he saavat työssään päätäntävaltaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa.

*”Saa olla aika tällanen itseohjautuva, että tota ei hirveen paljon esimies oo koko ajan sanomassa, et tee toi ja toi vaan itse aika paljon saa määrittää, kunhan noi suuret linjat on kunnossa tietysti. Se on minusta ihan tärkeitä.”*

Yhteenkuuluvuuden tarve ei näyttäytynyt tälle ryhmälle yhtä merkittävänä kuin kahdelle muulle ryhmälle. He toivat esille, etteivät luonnehtisi itseään erityisen sosiaalisiksi ihmisiksi, eivätkä he välttämättä aina vietä aikaa kollegoidensa kanssa työpäivän aikana. He myös mainitsivat arvostavansa erityisesti poikkeusajan tuomaa etätyömahdollisuutta.

*”Ei se (yhteenkuuluvuus) pääasia ole, mä oon sen verran epäsosiaalinen, et mua ei niinku koronaeristystä oo kauheesti haitannu.”*

Haastatteluiden perusteella ryhmään B kuuluvat tulevat tyytyväiseksi erityisesti rahallisesta palkitsemisesta. Osa heistä totesi, että vaikka monelle muulle esimerkiksi kiitoksen ja arvostuksen saaminen voi olla hyvinkin tärkeää, heidän itsensä kohdalla palkka on usein tärkein palkitsemiskeino. Rahallisista palkkioista heille tärkeimpiä ovat kuukausipalkka, sekä vuosittainen kannustepalkkio. Kuukausipalkka voi viestiä esimerkiksi hyvästä osaamisesta, mikä liittyy kyvykkyyden tarpeeseen. Kannustepalkkio taas tuotti heille tyytyväisyyttä siten, että he kokivat voivansa itse vaikuttaa kannustepalkkion määräytymiseen, mikä tyydyttää autonomian tarpeen.

*”Niinku sanoin, mä nään sen palkan palkitsemiskeinona, nii se on tärkein.”*

*”Kyl ihan jotkut saa paljon siitäkin, että saa kiitosta omasta työstään. Onhan se monelle tärkeitä sekin. Mutta ite en silleen. Ite tiien millon teen hyvää duunia ja oon sitte sitä kautta tyytyväinen. Et en tarvi sellasta kiitoksia palkinnoks. Raha kelpaa.”*

Rahallisten palkkioiden lisäksi he ovat erityisen kiinnostuneita uramahdollisuuksista. He toivat haastatteluissa esiin, että he toivovat hyvin tehdyn työn näkyvän mieluiten urassa ja palkassa pitkällä aikavälillä. Heistä on palkitsevaa, kun he pääsevät etenemään urallaan oman toimintansa ansiosta.

*”No kylhän se (palkitseminen) sitte pitkällä juoksulla urassa vois näkyä se. Se ois varmaan se tärkein sitte. Urassa ja sitä kautta palkassa.”*

*”No sillon, kun sen on tehny niiku omalla työllä, ansainnu sen. Nii kyl se sillon niiku. Esimerkiks et pääsee niiku uralla eteenpäin ja saat jonku paremman toimen ja et se on niiku sun omasta työn tekemisestä tullutta, niin se on niiku se.”*

Heidän mielestään myös oman osaamisen kehittäminen ja haasteiden saaminen työssä on tärkeää. He kokevat uuden oppimisen, kehittymisen ja onnistumisten olevan palkitsevia asioita työssä, mikä liittyy kyvykkyyden tarpeeseen. He kertoivat, että uuden oppiminen on heille iso motivaattori työssä ja he toivovat työltään tarpeeksi haasteita.

*”Kyl se on sillai jotenki, itsensä kehittäminen siinä työn tekemisen yhteydessä. Oppii jotain uutta ja kehittyy. Se on niiku sellanen aika iso motivaattori.”*

Haastatteluiden perusteella ryhmään B kuuluvat kokevat tyytyväisyyttä, kun palkitseminen tyydyttää erityisesti heidän autonomian ja kyvykkyyden tarpeitaan. He arvostavat henkilökohtaisia palkkioita omista suorituksistaan, uramahdollisuuksia, sekä rahallista palkitsemista. He eivät kokeneet yhteenkuuluvuuden olevan avaintekijä heidän tyytyväisyytensä kannalta, toisin muut ryhmät.

### **Ryhmä C**

Ryhmään C kuuluville oli tärkeää kokea kaikkia yhteenkuuluvuuden, kyvykkyyden, sekä autonomian tunteita osana palkitsemista. Heille tarpeet näyttäytyivät yhtä tärkeinä, eikä mikään tarve noussut haastatteluissa toista vahvemmin esiin. Yhteenkuuluvuuden tarve



nousi esiin muun muassa siten, että heille on tärkeää kokea kuuluvansa osaksi työyhteisöä ja heidän mukaansa yhteenkuuluvuuden tunteminen on tärkeää tyytyväisyyden kannalta.

*”Mulla ainaki ollu noi työkaverit. Kaikkien vuosien aikana ollu, se tulee varmaan korostumaan jokaisessa vastauksessa, koska kyllä se täytyy kertoa vähäsen.”*

Yhteenkuuluvuuden tarpeen tärkeydestä viestii myös se, että heistä on palkitsevaa, kun he voivat auttaa muita omalla osaamisellaan ja pääsevät tekemään osansa yhteisten onnistumisten eteen.

*”Jos pääsee niiku auttamaan ja tekemään sen oman osansa ja huomaa, et nyt mentiin taas tästä eteenpäin tämän ongelman yli, niin se palkitsee, ilman muuta.”*

Yhteenkuuluvuuden tarpeen tärkeys tuli esiin myös siten, että he kertoivat arvostavansa kollektiivista palkitsemista yhteisistä onnistumisista, esimerkiksi kannustepalkkiota. Heistä on tärkeää, että ihmiselle tulee osallinen olo palkkion saamisesta. He myös korostivat kannustepalkkiolla olevan koko henkilöstön yhteisen onnistumisen merkitys.

*”Pidän sitä tärkeänä, että jos henkilökuntaa palkitaan, nii se pitäis sit olla sellanen, että sulla tulee se fiilis, että sä oot ollu tässä mukana ja siitä se tulee.”*

*”Pyritään kannustamaan ja sitte ehkä suurimpana se huomioiminen, että ollaan huomattu, että on tehnyt hyvän duunin tai osasto on tehny hyvän duunin, tai et koko henkilöstönä on onnistuttu.”*

Autonomian tarpeen tärkeydestä kertoi se, että he pitivät luottamusta erittäin tärkeänä asiana tyytyväisyyden näkökulmasta. He nostivat esiin myös huomioinnin ja arvostuksen olevan tärkeitä seikkoja palkitsemistyytyväisyyden kannalta. Huomiointi ja arvostus voivat tyydyttää kaikkia kolmea tarvetta erilaisten merkitysten kautta ja tälle ryhmälle kaikki kolme tarvetta olivatkin yhtä olennaisia. Heistä on tärkeää, että heidän antamaansa työpanosta huomioidaan ja heitä arvostetaan työntekijöinä. Monet mainitsivat, että pelkkä

suullinen kiitos on usein paras palkkio ja heille tärkeintä on yleensä se, että heidän tekemänsä työ huomataan ja sitä arvostetaan, mikä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Heitä myös palkitsee, kun he saavat palautetta hyvin tehdystä työstään, sillä se vahvistaa kyvykkyyden tunnetta.

*”Se kiitoskin, nii ei se oo vaan kiitos, vaan siin niiku todellakin, sitähän niiku arvostaa, et havahdutaan, mitä joku asia vaatii.”*

*”No mulle riittää se, että kiitetään. Ja huomataan, että se homma on hoidettu.”*

Ryhmään C kuuluvat pitävät työnantajan vakautta ja pysyvyyttä erittäin tärkeänä asiana. He toivat myös esille arvostavansa työn ennakoitavuutta ja tasaisuutta yhä enenevässä määrin.

*”Mielekäs työ. Myöskin tällanen, miten sanotaan, tällanen varmuus siitä, että palkka tulee ajallaan ja tämmönen jatkumo on tiedossa.”*

He korostivat työstä palautumisen olevan heille tärkeää ja omasta jaksamisesta huolehtiminen on heistä palkitsevaa. He haluavat pitää työn ja vapaa-ajan tasapainossa, sekä säilyttää työkuormansa kohtuullisena oman hyvinvointinsa kannalta. He arvostavat erityisesti sitä, että he pystyvät työskentelemään tavallisten työaikojen puitteissa, jotta pystyvät huolehtimaan palautumisestaan riittävästi. Myös muita työajanjärjestely- ja etätyömahdollisuuksia arvostettiin.

*”Jos tulee pitkiä jaksoja ja tehdään vähän pidennettyä päivää tai jotakin muuta, nii sit pitää täs mun elämäntilanteessa ainaki ruveta miettimään sitä jaksamistakin että ei mennä ylikuormalla. Sitäpä kautta esimerkiks ylitöitä siks otan osan ainaki vapaana, jos tulee tällasii tilanteita, nii pyrin ottamaan niitä vapaina. Et tulee se palautuminenki sit huomioiduks.”*

*”Yhä enemmän kun tulee ikää, niin tulee semmoset asiat kun oma terveys. Se on niiku aika tärkeä asia. Ja sille yrittää niiku saada aikaa. -- Että pystyis normi työajan puitteissa työskentelemään.”*

*”Yhä enemmän yritän hakee tasapainoo sen työn ja henkilökohtasen välille.”*

Näille henkilöille urapolut eivät näyttäytyneet olennaisena asiana palkitsemisen suhteen, mutta jälleen kerran itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen koettiin palkitsevana. Haastateltavat toivovat saavansa haasteita ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja ammattitaitoaan.

*”Urapolut ei nyt ehkä siinä mielessä tuo sellasta elämän täyttymystä, jos aatellaan sitä, et saat jonkun kovemman tittelin koko ajan tai saat palkankorotuksia koko ajan tai jotain tällasta, mut ehkä just se kehittyminen jollain tapaa. Et tuntuu et on koko ajan mahollisuus oppii uusia asioita ja ehkä vähän haastaakki itteensä.”*

Ryhmään C kuuluvat antoivat myös muita ryhmiä enemmän painoarvoa erilaisille henkilöstöeduille, etenkin työterveydenhuollolle. Heidän mielestään kohdeyrityksessä on erinomaiset henkilöstöedut ja ne sitouttavatkin näitä henkilöitä olennaisesti kohdeyritykseen. He pohtivat, etteivät kaikki välttämättä osaa edes arvostaa kaikkia saatavilla olevia etuja. He kokevat, että henkilöstöetujen avulla jokainen voi pitää itsestään huolta, mikä viestittää esimerkiksi arvostuksesta työnantajan taholta.

*”Kyl sit alkaa antaa niille arvoa ku tulee ikää, että aika paljon tarvis luvata sit näiden lisäksi, että vaihtaisin.”*

*”Sellaset, jotka on terveinä, nii ne ei varmaa sitä osaa ees arvostaa ollenkaa. Niitä mä aika suurena pidän. Et pystyy ittestään pitää huolta.”*

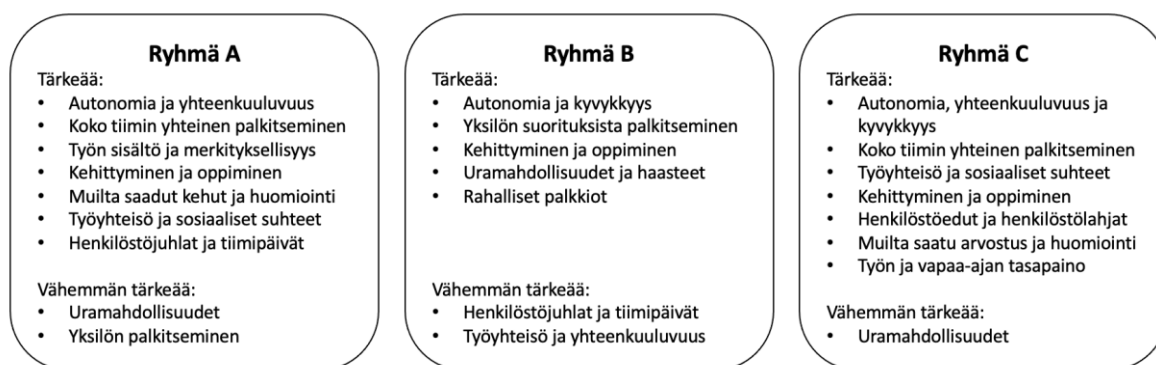
Toisin kuin muihin ryhmiin kuuluvat, ryhmään C kuuluvat pitivät henkilöstölahjoja tärkeänä palkitsemiskeinona. He arvostavat työnantajan tarjoamia joululahjoja, sekä muita pieniä materiaalisia huomionosoituksia. Heidän mielestään henkilöstölahjoilla voi olla huomiooninnin ja arvostuksen merkitys.

*”Seki, että sä huomaat sen joo, nii mulle riittäis joku kukkakimppu tai ne sanat. Se, että sen tavallaan huomais.”*

*”No kyl mä tykkään, et firmalta saa joululahjan. Mä pidän tosi tärkeänä sitä.”*

Haastatteluiden perusteella ryhmään C kuuluvat kokevat tyytyväisyyttä, kun palkitseminen tyydyttää kaikkia kolmea psykologisia tarpeita yhtä paljon. He arvostavat henkilötöetuja, työterveydenhuoltoa, henkilöstölahjoja, sekä työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa. Heille huomiointi ja arvostuksen saaminen ovat tärkeässä roolissa tyytyväisyyden kannalta. Tähän ryhmään kuuluvat ovat työskennelleet kohdeyrityksen palveluksessa pitempään verrattuna muihin ryhmiin, ja heille työnantajan vakaus näyttäytyikin merkittävänä tyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä.

Yhteenveto haastateltavien jaottelusta ryhmiin on kuvattu kuviossa 6. Tästä tyypittelystä on hyötyä muun muassa ihmisten eroavaisuuksien ymmärtämisen näkökulmasta. Luoma ja muut (2004, s. 9) toteavat, että erilaiset ja eri ikäiset ihmiset arvostavat eri asioita palkitsemisessaan. Myös Hofmans ja muut (2013) esittävät, että ihmisten yksilölliset preferenssit ja mieltymykset vaikuttavat palkitsemistyytyväisyyteen olennaisesti. Haastatteluaineisto ja sen mukaan tehty jaottelu havainnollistivat, ettei mikään palkitsemisratkaisu tyydytä kaikkia täysin, vaan ihmiset toivovat palkitsemiseltaan hyvin eri asioita. Toisten tärkeinä pitämät näyttäytyivät haastatteluissakin toisille arvoltaan vähäisinä. Yritysten on tärkeää tuntea oma henkilöstönsä ja tarjota eri henkilöstöryhmille heitä tyydyttävä palkitsemisen kokonaisuus.



Kuvio 6. Haastateltavien jako kolmeen ryhmään haastatteluiden perusteella.

Nienaber ja muut (2011) viittaavat, että kun yritys ymmärtää paremmin eri henkilöstöryhmien mieltymyksiä ja tarpeita palkitsemisen suhteen, sen kilpailukykyisempiä palkitsemismahdollisuuksia yritys voi henkilöstölleen tarjota. Myös Boyd ja muut (2001) korostavat, että yritysten on tärkeää huomioida työntekijöiden yksilöllisiä preferenssejä ja tarpeita palkitsemisen suhteen, jotta palkitseminen voisi olla tehokasta. Tällainen palkitseminen onnistuu myös sitouttamaan henkilöstöä.

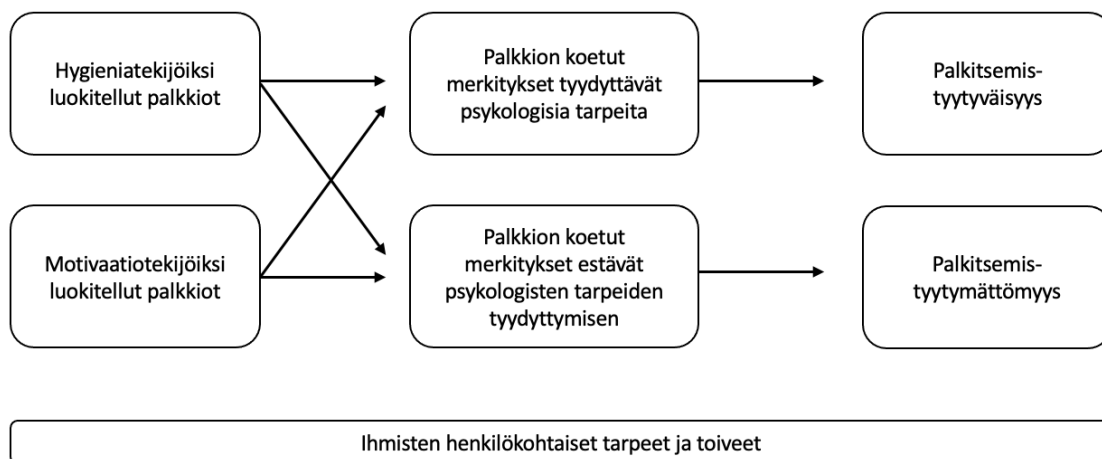
## 7 Johtopäätökset

Seuraavaksi esittelen haastatteluaineistosta tekemäni johtopäätökset ja tarkastelen miten hyvin haastatteluaineisto vastaa tutkielman tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tarkastelen myös tämän tutkielman rajoituksia, sekä esittelen jatkotutkimusehdotukset.

### 7.1 Haastattelut

Molemmat käsittelemäni teoriat tarjoavat relevantteja näkökulmia palkitsemistyytyväisyyden tarkasteluun ja haastatteluista löytyi runsaasti yhtymäkohtia molempien yksittäisten teorioiden kanssa. Teorioista tekemäni synteesi tuo kuitenkin hieman uutta näkökulmaa keskusteluun. Synteesin pohjalta nousi esiin kysymys, että voisiko psykologisten tarpeiden tyydyttyminen tai estyminen on yhteydessä siihen, saako palkkio aikaan tyytyväisyyttä vai tyytymättömyyttä, eikä niinkään siihen, onko palkkio luokiteltu hygienia- tai motivaatiotekijäksi. Haastatteluaineisto tuki tätä synteesiä, eli mikäli palkkio onnistui koettujen merkitysten kautta tyydyttämään psykologisia tarpeita, sai se aikaan tyytyväisyyttä. Sen sijaan, jos palkkio taas esti psykologisten tarpeiden tyydyttymisen, aiheutui siitä tyytymättömyyttä.

Haastatteluiden mukaan tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan aiheutui riippumatta siitä, oliko kyseessä hygienia- vai motivaatiotekijäksi luokiteltu palkkio. Näin ollen psykologisten tarpeiden tyydyttyminen tai estyminen vaikutti merkittäväällä tavalla siihen, oliko henkilö palkitsemiseen tyytyväinen vai tyytymätön. Tämä on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Palkitsemistyytyväisyys haastatteluiden pohjalta.

Haastatteluissa siis korostui, että henkilöstön kokemat palkkioiden merkitykset ovat olennaisemmassa roolissa palkitsemistyytyväisyyden kannalta kuin se, onko palkkio luokiteltu hygienia- vai motivaatitekijäksi. Vaikka aineistosta löytyi yhtymäkohtia molempien teorioiden kanssa, haastatteluissa esiin nousseet ristiriitaisuudet kaksifaktoriteorian kanssa olivat selitettävissä itseohjautuvuusteorian psykologisten tarpeiden tyydyttymisen tai estymisen kautta. Näin ollen psykologisten tarpeiden tyydyttyminen tai estyminen palkkioiden merkityksen mukaan olikin siis merkittävämmässä roolissa palkitsemiskokemuksen kannalta kuin palkkion luonne itsessään. Vaikka Herzbergin perinteinen jako hygienia- ja motivaatitekijöihin onkin kohtuullisen relevantti näkökulma edelleen tänä päivänä, haastatteluaineiston perusteella palkitsemiskeinojen jaottelu ei olekaan välttämättä niin yksinkertainen kuin Herzberg esittää. Herzberg ei siis ota teoriassaan huomioon, että palkkioilla voidaan kokea olevan erilaisia merkityksiä ja symboleita, jotka muuttavat palkkion vaikutusta ja viestiä merkittävästi. Aineistosta esiin nousseet seikat saattavat siis jonkin verran jopa kyseenalaistaa Herzbergin teoriaa valottamalla palkitsemistyytyväisyyden monimutkaisempaa luonnetta.

Teorioistakin huolimatta ihmiset ovat kuitenkin erilaisia. Heidän luonteensa ja yksilölliset tarpeensa määrittelevät aina lopulta sen, mitkä asiat he kokevat palkitseviksi ja mitkä asiat heidän palkitsemistyytyväisyyteensä vaikuttavat. Vaikka teorioista löytyy paljon oi-

vallisia ajatuksia palkitsemistyytyväisyyden muodostumiseen liittyen, ihmisten yksilöllisyyden ja erilaisuuden merkitystä palkitsemistyytyväisyyden suhteen on korostettava. Esimerkiksi Nienaber ja muut (2011) korostavat, että yritysten on tärkeää huomioida erilaisten henkilöstöryhmien yksilölliset preferenssit ja tarpeet palkitsemisen suhteen, jotta palkitseminen voisi toimia. Palkitseminen tulisi suunnitella yrityksissä siten, että se vastaisi työntekijöiden tarpeita mahdollisimman hyvin (Medcof ja muut, 2007; Chen ja muut, 2006).

Henkilöstöryhmien yksilöllisiä eroja korostaakseni haastateltavat jaoteltiin kolmeen ryhmään sen perusteella mitkä asiat vaikuttavat heidän palkitsemistyytyväisyytensä. Ryhmittely havainnollistaa lähinnä haastateltavien eroavaisuuksia, vaikka samankaltaisuuksiakin löytyi. Yhdessä ryhmässä jotkut palkitsemiskeinot koetaan arvokkaina, kun taas toiseen ryhmään kuuluvat henkilöt eivät pidä kyseistä palkitsemiskeinoa lainkaan merkittävänä ja kokevat muut palkitsemiskeinot tärkeämpinä. Ihmiset arvostavat palkitsemisessaan hyvin eri asioita (Wiley, 1997), eikä ole olemassa kaikille ihmisille sopivaa ja toimivaa tapaa palkita (O'Neal, 1998), vaan jokaista ihmistä tulisi palkita muun muassa hänen luonteensa ja yksilölliset tarpeensa huomioon ottaen (Nienaber ja muut, 2011). Ryhmään A kuuluvat kokevat palkitsevana, kun palkitseminen vahvistaa autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Sen sijaan ryhmään B kuuluvat kokevat palkitsevana, kun palkitseminen keskittyy yksilön saavutuksiin ja suorituksiin vahvistaen autonomian ja kyvykkyyden tunteita. Ryhmään C kuuluvien kohdalla palkitseminen saa tyytyväisyyttä aikaan, kun palkitseminen tyydyttää heidän psykologisia tarpeitaan kokonaisvaltaisesti. Myös palkkiopreferensseissä oli ryhmien välillä eroja.

## **7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin**

*Miten henkilöstön kokemuksia palkitsemisesta ja palkitsemistyytyväisyydestä voidaan ymmärtää?*

Tämän kysymyksen tavoitteena oli luoda pohjaa tutkielman teoreettiselle viitekehykselle ja vastaus tähän tutkimuskysymykseen perustuukin aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen



ja teoriaan. Henkilöstön kokemuksia palkitsemisesta voidaan ymmärtää eri tavoilla ja teoreettisen viitekehyksen mukaan palkitsemiskokemukseen vaikuttavatkin monet eri seikat. Teoreettisen viitekehyksen tälle tutkimukselle muodostivat aikaisempi tutkimus palkitsemisesta, itseohjautuvuusteoria, sekä kaksifaktoriteoria. Sekä itseohjautuvuusteoria, että kaksifaktoriteoria tarjoavat useita eri näkökulmia henkilöstön palkitsemisen ja palkitsemistyytyväisyyden ymmärtämiseen.

Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta henkilöstön palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttaa psykologisten tarpeiden tyydyttyminen palkkioiden koettujen merkitysten myötä (Deci ja muut, 2000). Kun autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet tyydyttyvät palkitsemisen seurauksena, saa palkitseminen aikaan tyytyväisyyttä (Thibault Landry ja muut, 2018). Jos taas vastaavasti psykologisten tarpeiden tyydyttyminen estyy palkitsemisen seurauksena, aiheuttaa palkitseminen tyytymättömyyttä (Moller ja muut, 2014). Itseohjautuvuusteorian mukaan mikä tahansa palkkio voi vahvistaa ihmisen sisäistä motivaatiota ja saada aikaan tyytyväisyyttä (Thibault Landry ja muut, 2018), joten kaikille palkitsemiskeinoille tulisi pyrkiä antamaan myönteisiä merkityksiä, jotta ne tuottaisivat tyytyväisyyttä.

Henkilöstön kokemuksia palkitsemisesta ja palkitsemistyytyväisyydestä voidaan ymmärtää myös kaksifaktoriteorian näkökulmasta (Herzberg, 2003). Teorian mukaan henkilöstön palkitsemiskokemukseen vaikuttavat kaksi toisistaan riippumatonta tekijää, hygienia- ja motivaatiotekijät. Ainoastaan motivaatiotekijöiksi luokitellut palkkiot voivat vahvistaa sisäistä motivaatiota ja siten saada aikaan palkitsemistyytyväisyyttä, kun taas hygientehtäjätekijöiksi luokitellut palkkiot ovat yhteydessä ulkoiseen motivaatioon ja voivat ainoastaan aiheuttaa tyytymättömyyttä. Näin ollen teorian mukaan työntekijöiden palkitsemisessa tulisi erityisesti hyödyntää motivaatiotekijöiksi luokiteltuja palkkioita, jotta henkilöstö olisi tyytyväinen palkitsemiseen. Niiden lisäksi palkitsemisessa tulisi huolehtia myös hygientehtäjätekijöiksi luokitelluista palkkioista, jotta ne eivät pääsisi aiheuttamaan tyytymättömyyttä. Kun molemmat tekijät ovat kunnossa, palkitseminen saa aikaan tyytyväisyyttä ja myös ehkäisee tyytymättömyyttä. (Herzberg, 2003)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ottaa huomioon palkitsemistyytyväisyyden tarkastelussa myös ihmisten yksilölliset erot. Palkitsemisessa on erittäin olennaista ymmärtää, miten henkilö itse kokee oman palkitsemisensa ja mitä palkkiot saattavat viestittää. (Thibault Landry ja muut, 2018) Luoma ja muut (2004, s. 10) esittävät myös, että palkitsemisessä keskeistä on aina työntekijän kokemus omasta palkitsemisestaan ja siitä, kuinka palkitsevaksi hän sen kokee. Wiley (1997), sekä Von Bonsdorff (2011) korostavat, että ihmiset ovat erilaisia ja he arvostavat palkitsemisessaan eri asioita riippuen esimerkiksi omasta elämäntilanteestaan. Ihmisten yksilölliset mieltymykset palkitsemisen suhteen siis muuttuvat ajan myötä. Mikään palkitsemisratkaisu ei tyydytä kaikkia (O’Neal, 1998), sillä toiset ihmiset pitävät joitakin palkkioita parempina kuin toisia (Von Bonsdorff, 2011). Palkitsemiskokemukseen vaikuttavat siis teorioiden tarjoamien näkökulmien ohella myös heidän yksilölliset tarpeensa ja preferenssinsä.

*Mitkä tekijät palkitsemisessa saavat aikaan tyytyväisyyttä ja mitkä tyytymättömyyttä?*

Tähän toiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta haastatteluaineiston pohjalta. Haastatteluista löytyi runsaasti yhtymäkohtia sekä itseohjautuvuusteorian, että kaksifaktorigiteorian kanssa. Haastatteluaineistosta löytyi kuitenkin ristiriitaisuuksia kaksifaktorigiteorian kanssa (Herzberg ja muut, 1989, s. 114–155), sillä haastateltavat kokivat hygieniatekijöiden tuottavan heille tyytyväisyyttä, minkä lisäksi myös motivaatiotekijöiden koettiin saavan aikaan tyytymättömyyttä. Nämä ristiriidat olivat kuitenkin selitettävissä itseohjautuvuusteorian kautta (esim. Deci ja muut, 2000; Thibault Landry ja muut, 2018). Haastatteluiden perusteella palkitseminen saa tyytyväisyyttä aikaan, kun palkkioilla koetaan olevan psykologisia tarpeita tyydyttäviä merkityksiä. Jos taas palkkioilla olevat merkitykset estävät psykologisten tarpeiden tyydyttymisen, esimerkiksi kontrolloinnin merkitys, aiheutti palkitseminen tyytymättömyyttä. Näin ollen haastatteluiden perusteella voidaan katsoa, ettei palkkion luonne itsessään vaikutakaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden ilmentymiseen yhtä merkittävästi kuin aiemmin on ajateltu. Sen sijaan palkki-

oiden koetut merkitykset ja niiden myötä psykologisten tarpeiden tyydyttyminen tai es-  
tyminen on olennaisemmassa roolissa tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden aikaansaa-  
misessa. Vaikka molemmat teoriat tarjoavat relevantteja näkökulmia palkitsemistyyty-  
väisyyden tarkasteluun, tekemäni synteesi ja sitä tukevat haastatteluissa esiin nousseet  
seikat jonkin verran kyseenalaistavat Herzbergin (2003) näkemystä palkkioiden kaksija-  
koisesta luonteesta.

Teorioiden lisäksi haastattelut havainnollistivat ihmisten yksilöllisten erojen vaikutusta  
palkitsemistyytyväisyyteen. Henkilökohtaiset tarpeet ja mieltymykset määrittelevät aina  
loppupeleissä sen, mitkä asiat palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttavat, olivatpa teoriat  
kuinka kattavia tahansa. Haastatteluiden perusteella palkitsemistyytymättömyyttä koe-  
taan, mikäli palkitsemisessä hyödynnetään sellaisia palkitsemiskeinoja, jotka eivät ole  
henkilön omasta mielestä palkitsevia tai merkityksellisiä. Kun työntekijä kokee, että  
häntä palkitaan hänen mielestään palkitsevilla ja merkityksillisillä tavoilla, saa palkitse-  
minen tällöin tyytyväisyyttä aikaan. Muun muassa Nienaber ja muut (2011), Chiang ja  
muut (2012), sekä Boyd ja muut (2001) toteavat, että palkitsemisessä on erittäin tärkeää  
huomioida työntekijöiden yksilöllisiä preferenssejä ja tarpeita.

*Mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön palkitsemiskokemukseen ja miten palkitsemista tulisi  
kohdeyrityksessä kehittää?*

Tähänkin kysymykseen etsittiin vastausta haastatteluaineistosta ja haastatteluiden pe-  
rusteella henkilöstön palkitsemiskokemukseen vaikuttavatkin monet eri asiat. Palkitse-  
miskokemukseen vaikuttaa ensinnäkin se, palkitaanko henkilöä niillä keinoilla, joita hän  
pitää tärkeinä ja palkitsevina, eli vastaavatko palkitsemiskeinot hänen tarpeitaan ja elä-  
mäntilannettaan (Boyd ja muut, 2001). Hakonen ja muut (2015, s. 11) mainitsevat, että  
kaikilla henkilöstön jäsenillä on omia toiveita ja he arvostavat eri asioita, joten myönteis-  
en palkitsemiskokemuksen tuottaminen ei ole helppo tehtävä.

Haastatteluiden perusteella myös psykologisten tarpeiden tyydyttyminen tai estyminen vaikuttaa palkitsemiskokemukseen merkittävästi. Palkitsemiskokemus on myönteinen, kun palkitseminen tyydyttää palkkion saajan autonomian, yhteenkuuluvuuden, sekä kyvykkyyden tarpeita koettujen merkitysten kautta, mutta mikäli palkitseminen estää näiden psykologisten tarpeiden tyydyttymisen, voi palkitsemiskokemuksesta tulla kielteinen (Thibault Landry ja muut, 2018). Jos palkitseminen koetaan esimerkiksi epäoikeudenmukaiseksi, voi se estää näiden psykologisten tarpeiden tyydyttymisen, jolloin palkitseminen saa tyytymättömyyttä aikaan (Moller ja muut, 2014). Palkitsemisessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstöä palkitaan heitä palkitsevilla tavoilla, minkä lisäksi tulee huolehtia, että käytetyt palkkiot tyydyttävät henkilöstön psykologisia tarpeita mahdollisimman paljon ja estäisivät niiden tyydyttymistä mahdollisimman vähän.

Haastatteluissa nousi esiin muutamia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen palkitsemisen suhteen. Kehitysehdotukset palkitsemistyytyväisyyden parantamiseksi liittyivät vahvasti lähiesimiesten toimintaan. Esimerkiksi Salimäki ja muut (2009) toteavat, että lähiesimiehillä on merkittävä rooli palkitsemistyytyväisyyden kannalta, sillä he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa alaistensa palkitsemistyytyväisyyteen.

Haastateltavien mielestä kohdeyrityksen palkitsemisen määräytymisperusteet ovat tällä hetkellä paikoitellen epäjohdonmukaisia ja monille epäselviä. Palkitsemisen perusteet eivät siis ole riittävän selkeitä tai yhdenmukaisia koko organisaatissa, minkä seurauksena palkitsemisen koetaan olevan paikoitellen epäoikeudenmukaista ja epäjohdonmukaista. Selkeiden palkitsemisperusteiden uupumisen seurauksena lähiesimiesten välisissä palkitsemistottumuksissa on paikoitellen suuriakin eroja. Selkeiden palkitsemisperusteiden puuttumisesta johtuvat esimiesten väliset erot alaisten palkitsemisessä asettavat alaisia eriarvoiseen asemaan toisiinsa nähden, sillä toisten esimiesten alaiset pystyvät esimerkiksi vaikuttamaan palkkioiden määräytymiseen enemmän kuin toisten. Esimerkiksi Salimäki ja muut (2009) toteavat, että henkilön oma ymmärrys palkkion määräytymisestä

vaikuttaa palkitsemistyytyväisyyteen merkittävästi. Haastateltavien mukaan palkitseminen on siis tällä hetkellä liian riippuvaista esimiehestä, sekä hyvässä että pahassa.

Palkitsemisen perusteet on hyvä ottaa yrityksessä uudelleen käsittelyyn ja käydä ne läpi koko yrityksen osalta. Palkitsemisen perusteista tulee viestiä selkeästi koko henkilöstölle. Palkitseminen saa tyytyväisyyttä aikaan, kun sen määräytymisperusteet ovat kaikille selkeät ja samat, eivätkä esimiesten väliset erot alaisten palkitsemisessä vaikuta kohtuuttomasti alaisten palkkioiden määräytymiseen. Tällöin jokainen voi itse vaikuttaa palkitsemiseensa omalla toiminnallaan, jolloin myös palkitsemisen ohjaava vaikutus toimii jälleen. Myös Viitala (2007, s. 144) toteaa, että organisaatioissa on hyvä käydä keskustelua siitä, millaista toimintaa yrityksessä toivotaan ja minkälaisesta toiminnasta henkilöstöä palkitaan.

Toinen haastatteluissa ilmennyt kehitysehdotus liittyi myös lähiesimiesten rooliin palkitsemisessä. Osa haastateltavista koki, etteivät he tule palkituksi sellaisilla keinoilla kuin he toivoisivat, vaikka juuri se olisi tutkimusten mukaan palkitsemistyytyväisyyden kannalta tärkeää (esimerkiksi Chen ja muut, 2006; Chiang ja muut, 2012). Haastateltavat mainitsivat pitävävänsä esimerkiksi esimiehen ja alaisen välistä, päivittäistä sosiaalista palkitsemista erityisen tärkeänä, mutta tällaista palkitsemista koetaan tällä hetkellä olevan liian vähän tai ei ollenkaan. Tällaista palkitsemista on esimerkiksi arkinen palautteen antaminen, sekä työpanoksen huomiointi ja arvostus. Päivittäisen palkitsemisen puuttuminen voi johtua esimerkiksi siitä, etteivät esimiehet ole tietoisia niistä asioista, mitä heidän alaisensa palkitsemisessä arvostavat ja pitävät tärkeinä. Esimiesten olisi hyödyllistä olla tietoisia ja ymmärtää niitä asioita, joita heidän alaisensa pitävät palkitsevina, sillä esimiesten toiminnalla on merkittävä rooli henkilöstön palkitsemistyytyväisyyden kannalta (Salimäki ja muut, 2009).

Koska haastattelussa korostui esimiesten rooli alaisten palkitsemisessä, kehitysehdotukseksi nouseekin siten esimiesten tukeminen eri keinoin palkitsemiskäytäntöjen suhteen. Tällaisia keinoja voisivat olla esimerkiksi esimiehille tarjottavat koulutukset alaisten

palkitsemisesta. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa palkitsemistyytyväisyyden kannalta, ja he voivat vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan merkittävästi. Siksi heidän onkin tärkeää ymmärtää, millaisia merkityksiä henkilöstö kokee erilaisilla palkkioilla olevan (Salimäki ja muut, 2009). Henkilöstöä kannattaa myös rohkaista avoimempaan vuoropuheluun esimiehen ja alaisen välillä liittyen niihin palkitsemiskeinoihin, joita alaiset palkitsemiseltaan toivovat. Tällä tavalla henkilöstön yksilölliset toiveet ja tarpeet voidaan huomioida, jolloin henkilöstöä on taas mahdollista ohjata palkitsemisen keinoin (Chieng ja muut, 2012).

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset**

Tutkimuksen arvioinnissa on hyväksyttävä se, että tutkimus on tutkijan oma tekemä rakenne tietyistä olosuhteista ja tietyistä ainesosista. Vaikka tutkimuksen ainesosat olisivatkin samat, toinen tutkija luultavasti tekisi tutkimuksesta hieman eri näköisen. Tutkimus on siis aina omanlaisensa versio kyseisestä aiheesta, eikä siihen voida koskaan luottaa täysin, oli tutkimus sitten kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Tämäkään tutkimus ei siis näin ollen tarjoa absoluuttista tai objektiivista tietoa, mutta tutkimusten tuloksista voidaan kuitenkin tehdä johtopäätöksiä, vaikka ne ovatkin aina sidoksissa esimerkiksi tutkimuksen tekoaikaan ja -paikkaan. (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 30–31)

Tutkimusprosessin aikana tehtävät valinnat vaikuttavat tutkimuksen eettisyyteen merkittävästi. Esimerkiksi hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti tutkittavilta, eli tässä tilanteessa haastateltavilta, on saatava perehtynyt suostumus osallistumisesta. Tämän tarkoitus on estää haastateltavien manipulointia tieteen nimissä. (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 23–25) Kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tämän tutkimuksen haastatteluun ja heille tarjottiin riittävästi tietoa tutkimuksesta ja haastattelun sisällöstä ennen osallistumispäätöksen tekemistä. Haastattelija ei myöskään voinut vaikuttaa haastateltavien valintaan, mikä vaikuttaa haastattelijan riippumattomuuteen myönteisesti.

Puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta esiin nousevat usein validiteetti sekä reliabiliteetti. Laadullisen tutkimuksen kohdalla validiteetti saa usein kuitenkin enemmän huomiota. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä, onko se tehty perusteellisesti ja kuvaavatko aineistosta saadut tulokset ja siitä tehdyt päätelmät todellisuutta. Pätevyys voidaan nähdä uskottavuutena tai vakuuttavuutena, kun taas reliabiliteetti taas kertoo enemmän tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimusaineiston nauhoittaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä tallenteen avulla muutkin tutkijat voivat tehdä omia päätelmiään aineistosta, eikä pelkästään paikalla ollut haastattelija. Näin ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tehty, vaan ainoastaan tutkimuksen tekijä on käsitellyt nauhoitteita haastateltavien anonymiteetin ja luottamuksellisuuden säilyttämiseksi. Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta on mahdollista parantaa tutkijan kriittisyydellä, sekä arvioivalla työskentelyotteella. Laadullisen tutkimuksen kohdalla pätevyyden ja luotettavuuden arviointi on hyvin kokonaisvaltaista. (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 28–30)

Tutkimusta arvioidessa on otettava huomioon myös se, että aineistoa varten haastateltiin vain 15 henkilöstön jäsentä, vaikka kohdeyrityksessä henkilöstöä on yhteensä yli 200. Näin ollen haastattelun otannan ei ole mitenkään mahdollista edustaa koko organisaatiota täysin. Jotta tutkimuksen tulokset voitaisiin luotettavasti yleistää koko organisaation osalta, haastattelut tulisi toteuttaa koko henkilöstön laajuisesti, eli otosta laajentamalla. Laadullinen tutkimus ei myöskään pysty ilmentämään korrelaatioita eikä kausaalisuhteita, vaan se pystyy ainoastaan lisäämään ymmärrystä aiheen piiristä. Tämä on hyvä huomioida myös tätä tutkimusta arvioitaessa, eli tämän tutkimuksen perusteella ei voida vetää johtopäätöksiä ilmiön kausaalisuhteista. Tutkimus voi ainoastaan lisätä ymmärrystä palkitsemiskokemuksesta ja palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

#### **7.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Palkitsemista ja motivaatiota on tutkittu johtamisen kentällä jo kauan. Myös työtyytyväisyydestä tutkimusta on tehty runsaasti. Sen sijaan psykologisten tarpeiden tyydyttymi-

sen ja palkitsemiskäytänteiden välisestä yhteydestä tieteellistä tutkimusta on tehty suhteellisen vähän (Thibault Landry ja muut, 2018). Jatkotutkimusehdotuksena esitän, että palkitsemistyytyväisyydestä voisi olla mielekästä tehdä laadullisen tutkimuksen lisäksi myös määrällistä tutkimusta, jotta syyseuraussuhteita olisi mahdollista hahmottaa. Kausaalisuhteita voisi tutkia esimerkiksi palkitsemistyytyväisyyden ja palkkioiden koettujen merkitysten välillä, sekä hygienia- tai motivaatiotekijöiden ja psykologisten tarpeiden tyydyttymisen välillä.

Toinen jatkotutkimusehdotukseni liittyy haastateltavien demografisiin tekijöihin. Aineiston analyysivaiheessa tehty haastateltavien jaottelu toi esiin mielenkiintoisen mahdollisuuden tutkia palkitsemistyytyväisyyttä eri henkilöstöryhmien välillä, esimerkiksi iän perusteella. Von Bonsdorff (2011) viittaa, että eri ikäisten työntekijöiden palkitsemismielityksistä tutkimusta on tehty vain vähän, minkä vuoksi aihe olisikin erityisen mielenkiintoinen tästä näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella tehdyn jaottelun perusteella ei voitu vetää selkeitä johtopäätöksiä liittyen iän ja palkitsemistyytyväisyyden välillä, mutta se voisi kuitenkin olla mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe tulevaisuutta ajatellen. Voi esimerkiksi olla mahdollista, että eri ikäisten työntekijöiden kohdalla toiset psykologiset tarpeet näyttäytyvät vahvempina kuin toiset.



## Lähteet

- Boyd, B. K., & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, 22(8), 777–792. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.170>
- Chen, H. M., & Hsieh, Y. H. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation Benefits Review*, 38, 64–70. <http://dx.doi.org/10.1177/0886368706292542>
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538–570. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., & Jegers, M. (2010). The psychological reward satisfaction scale: Developing and psychometric testing two refined subscales for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66(4), 911–922. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05199.x>
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225–232. <https://doi.org/10.1037/a0012757>
- Hakonen, N., Ylikorkala, A., Hulkko-Nyman, K. & Hakonen A. (2018) Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-2947-7

Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. Jyväskylä. ISBN: 978-952-451-667-9.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014) Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro. ISBN: 978-952-63-2549-1.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WS Bookwell. Juva: WSOY. ISBN: 95-0-28996-5.

Heneman, R. L., Greenberger, D. B. and Strasser, S. (1988), "The relationship between pay- for-performance perceptions and pay satisfaction". *Personnel Psychology*, 41, 745-59. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00651.x>

Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? 1968. *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Bloch Snyderman, Barbara (1959). *The Motivation to Work*. 2. painos. New York: John Wiley & Sons, Inc. 157 s. ISBN 0 471 37390-7

Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.007>

Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143. <https://www.jstor.org/stable/2117735>

- Lawler, E. (1995). The New Pay: A Strategic Approach. *Compensation & Benefits Review*, 27(4), 14–22. <https://doi.org/10.1177/088636879502700404>
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, J. & Nordlund, H. (2004) Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi. ISBN: 951–26–4981–0.
- Medcof, J. W., & Rumpel, S. (2007). High technology workers and total rewards. *Journal of High Technology Management Research*, 18(1), 59–72. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2007.03.004>
- Mitchell, T. R. and Mickel, A. E. (1999), “The meaning of money: an individual-difference perspective”. *The Academy of Management Review*, 24, 568–78. <https://doi.org/10.2307/259143>
- Moller, A. C., & Deci, E. L. (2014). The psychological science of money. *The Psychological Science of Money*, 189–211. <https://doi.org/10.1007/978-1-4939-0959-9>
- Nienaber, N., Bussin, M. H. R., & Henn, C. (2011). The relationship between personality types and reward preferences. *Acta Commercii*, 1, 1–21. DOI: 10.4102/ac.v11i2.153
- O’Neal, S. (1998). The phenomenon of total rewards. *ACA Journal*, 7(3), 6–18. [http://search.proquest.com/docview/216366946?accountid=159230%5Cnhttp://msfx.lib.cas.cz/sfxlcl3?url\\_ver=Z39.882004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aaccounting&atitle=The+phenomenon+of+total+rewards&title=ACA+Journal&](http://search.proquest.com/docview/216366946?accountid=159230%5Cnhttp://msfx.lib.cas.cz/sfxlcl3?url_ver=Z39.882004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aaccounting&atitle=The+phenomenon+of+total+rewards&title=ACA+Journal&)
- Ruohotie, P & Honka, J. (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki. ISBN: 951–37–2875–7

- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten Menetelmien Verkko-Oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen Tietoarkiston Julkaisuja. Tampere: Tampere University. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007>
- Salimäki, A., Hakonen, A. & Heneman, R. (2009). Managers generating meaning for pay. A test for reflection theory. *Journal of managerial Psychology*, 24(2), 161–177. DOI 10.1108/02683940910928865
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122–1149. <https://doi.org/10.2307/256929>
- Stater, K. J., & Stater, M. (2019). Is It “Just Work”? The Impact of Work Rewards on Job Satisfaction and Turnover Intent in the Nonprofit, For-Profit, and Public Sectors. *American Review of Public Administration*, 49(4), 495–511. <https://doi.org/10.1177/0275074018815261>
- Thibault Landry, A., & Whillans, A. (2018). The Power of Workplace Rewards: Using Self-Determination Theory to Understand Why Reward Satisfaction Matters for Workers Around the World. *Compensation & Benefits Review*, 50(3), 123–148. <https://doi.org/10.1177/0886368719840515>
- Thibault Landry, A., Schweyer, A., & Whillans, A. (2017). Winning the War for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees. *Compensation & Benefits Review*, 49(4), 230–246. <https://doi.org/10.1177/0886368718808152>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. ISBN: 951–26–4856–3.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing.  
ISBN: 9789513752699.

Von Bonsdorff, M. E. (2011). Age-related differences in reward preferences. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1262–1276.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559098>

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280.  
<https://doi.org/10.1108/01437729710169373>

## Liitteet

### Liite 1. Haastatteluiden kysymysrunko

#### Alkukysymykset

- Kerro omin sanoin itsestäsi ja millainen työhistoria sinulla on?
  - (Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä?)
  - (Kuinka kauan olet ollut työelämässä?)
  - (Oletko vaihtanut paljon työpaikkoja vai pysynyt pitkään samoissa?)
  - (Oletko ollut samankaltaisissa tehtävissä vai ovatko ne vaihdelleet?)

#### Työn merkitys, ajatukset omasta työstä ja yksilölliset arvostukset

- Kuvaile, mikä on sinulle tärkeää työssäsi. Mitä asioita haluat työltäsi?
- Mistä asioista sinä pidät työssäsi?
- Mitä työelämässä palkitseminen on sinun mielestäsi?
- (Mitä palkitseminen merkitsee sinulle?)
- Mitkä asiat ovat sinulle palkitsevia tässä työssä?
- Mitkä asiat pitävät sinua töissä juuri tässä yrityksessä?
- Jos saisit kilpailevan työtarjouksen muualta, mitkä asiat voisi saada sinut lähtemään?
- (Mikä voisi vetää pois ja mikä voisi työntää pois?)
- Jos haluaisit houkutella uutta kollegaa tähän yritykseen, mitä asioita toisit hänelle esille työskentelystä tässä yrityksessä?
- Kuinka palkitsevaksi koet työsi ja työskentelysi tässä yrityksessä?

#### Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

- Mikä motivoi sinua tässä työssä eniten?
  - Mitkä asiat liittyen itse työhön ja työn sisältöön motivoivat sinua?
  - Mitkä työtehtäviin liittymättömät asiat työssäsi motivoivat sinua?
- Mitkä asiat tai tilanteet turhauttavat sinua työssäsi?

- (Kuvaile, millainen rooli osaamisen tunteilla on sinun tyytyväisyytesi kannalta?)
- (Kuvaile, millainen rooli autonomisuudella on tyytyväisyytesi kannalta?)
- (Kuvaile, millainen rooli yhteenkuuluvuudella on sinun tyytyväisyytesi kannalta?)

#### Oma palkitseminen

- Mitkä palkitsemiskeinot ovat sinulle henk. koht. tärkeimpiä? Miksi valitsit juuri nämä?
- (Miten toivoisit sinua palkittavan, kun olet suoriutunut työssäsi erinomaisesti?)
- Mitkä palkitsemiskeinot eivät ole sinulle kovinkaan tärkeitä? Miksi valitsit juuri nämä?
- Kuvaile, miten tyytyväinen olet omaan palkitsemiseesi tällä hetkellä.
- Mihin tiettyihin palkitsemiskeinoihin olet erityisen tyytyväinen?
- Onko jotain tiettyjä palkitsemisen keinoja, joihin olet mahdollisesti tyytymätön?
- Milloin palkitseminen tuntuu kaikista merkityksellisimmältä?
- Miten hyvin koet, että antamaasi työpanosta ja työn tekoasi huomioidaan tässä yrityksessä?
- Mitä johto ja esimiehet viestittävät nykyisen palkitsemisen kautta? Millainen asenne palkitsemisen kautta välittyy, että johdolla on henkilöstöään kohtaan?
- Miten hyvin koet nykyisten palkitsemiskeinojen vastaavan juuri sinun tarpeitasi ja elämäntilannettasi tällä hetkellä?
- Kuvailisitko, millainen merkitys oikeudenmukaisuudella on palkitsemiskokemuksen kannalta.

#### Millainen merkitys seuraavilla palkkioilla on sinun tyytyväisyytesi kannalta?

- Palkka, henkilöstöraho, luontoisedut, bonuspalkkiot
- Kannustepalkkiot, pikapalkkiot, aloitepalkkiot
- Henkilöstölahjat, henkilöstöjuhlat ja virkistyspäivät, työterveydenhuolto
- Henkilöstöedut, esim. ePassi
- Arvostus ja huomiointi, palaute
- Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

- Ura- ja kehityspolut
- Työajan järjestelymahdollisuudet ja etätyö
- Työympäristö ja työsuhteen pysyvyys

#### Lopuksi

- Miten kehittäisit omaa palkitsemistasi, jotta voisit olla siihen tyytyväisempi?
- Haluaisitko lisätä vielä jotain aiemmin käsiteltyihin asioihin liittyen?
- Onko sinulla jotain kysyttävää liittyen tähän tutkimukseen?