



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sari Nopanen

Henkilöstön motivointi

Palkitseminen keinona

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtaminen ja organisaatiot
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Sari Nopanen		
Tutkielman nimi:	Henkilöstön motivointi, palkitseminen keinona		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Naumanen, dosentti		
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä:	68

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää asiantuntijoiden motivaatiota ja palkitsemisen merkitystä sen tuottamisessa. Tutkimustehtävinä oli kuvata sisäistä motivaatiota, motivaatiota parantavia ja heikentäviä tekijöitä, kokemuksia palkitsemisen keinoista, palkitsemisen tunnistamista ja palkan merkitystä motivaatioon.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto koostui kuudesta yksilöhaastattelusta, jossa asiantuntijat saivat kertoa omin sanoin motivoivasta palkitsemisesta. Aineisto analysoitiin laadullisesti sisällön analyysillä. Tavoitteena oli verrata saatuja tutkimuksen tuloksia aiheesta tehtyihin aikaisempiin tieteellisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Tutkimuksen tulosten mukaan sisäistä motivaatiota kuvaavia luokkia olivat aikaansaaminen, valinta, kehittäminen, peilattavissa arvoihin ja periksiantamattomuus. Tutkimuksesta nousi useita motivaatiota parantavia ja heikentäviä tekijöitä. Asiantuntijoiden palkitsemista kuvasi viisi luokkaa: kehittämismahdollisuudet, rahalliset korvaukset, etuuksien saaminen, työn tekemiseen liittyvä palkitseminen ja kyvykkyyden ja arvostuksen saaminen. Palkitsemisen tunnistamista kuvasi viisi luokkaa: tunne, kokemus, haasteellinen tehtävä, palkankorotus ja sanallinen palaute. Palkitsemiseen liittyvät toiveet kuvattiin kuuteen luokkaan: työ, kehittymismahdollisuudet, arvostus, palaute, etuudet ja vaikutusmahdollisuudet. Palkan merkitystä kuvasi kaksi luokkaa: vastaa tehtäviä ja osaamista ja toimeentulonlähde.

Tutkimustulokset olivat samansuuntaisia aikaisempien tutkimuksien tuloksien kanssa. Uutena tutkimustuloksena oli palkitsemisen tunnistamisen luokittelu: tunne, kokemus, haasteellinen tehtävä, palkankorotus ja sanallinen palaute.

Tutkimustuloksista oli johdettavissa kolme keskeistä johtopäätöstä. Ensiksi palautteella on merkittävä rooli sekä asiantuntijoiden kokemissa palkitsemiskeinoissa että asiantuntijan palkitsemiseen liittyvissä toiveissa. Palaute sai asiantuntijan tuntemaan, että hän on kyvykäs ja häntä arvostetaan. Hän osaa tehdä työnsä ja hänen työllään on merkitystä yrityksen menestyksessä. Palautteen osalta toiveita olivat esimiehen palaute, että saa ylipäättään palautetta ja että palaute on jatkuvaa. Palaute annetaan suullisesti ja sanallisesti. Toiseksi palkitsemisen tunnistamisella on merkitystä. Vastaanottajan pitää tietää, mistä häntä palkitaan ja hänen pitää pystyä peilaamaan se omaan osaamiseensa ja aikaansaamiseensa. Se on palkitsemisen arvонуontia sekä palkitsijan että palkinnon vastaanottajan vuorovaikutuksessa. Kolmanneksi palkalla on merkitystä. Sen pitää vastata tehtäviä ja osaamista ja se on toimeentulonlähde. Asiantuntijoiden palkan pitää olla tietyllä tasolla ja sen pitää vastata osaamista. Asiantuntijoiden palkan osalta pitää huolehtia, että palkanelinkaari kulkee asiantuntijan kehityksen mukaisesti.

AVAINSANAT: motivaatio, palkitseminen, Maslowin tarvehierakia, Herzbergin kaksi-faktoriteoria, itseohjautuvuusteoria

Sisällys

1	Johdanto	4
2	Henkilöstön motivointi	9
2.1	Motivaatio	9
2.2	Palkitseminen	19
2.3	Yhteenveto tutkimuksen kirjallisuudesta	28
3	Tutkimustehtävät	29
4	Tutkimuksen toteuttaminen	30
4.1	Menetelmä	30
4.2	Aineisto ja sen kerääminen ja analysoiminen	31
4.3	Tutkimuksen eettisyys	34
5	Tutkimustulokset	35
5.1	Sisäinen motivaatio	35
5.2	Motivaatiota parantavat ja heikentävät tekijät	36
5.3	Asiantuntijoiden kokemat palkitsemiskeinot	37
5.4	Palkitsemisen tunnistaminen	38
5.5	Asiantuntijoiden palkitsemistoiveet	38
5.6	Palkan merkitys motivaatioon	39
5.7	Tulosten yhteenveto	40
6	Pohdinta	43
6.1	Tulosten vertailu	43
6.2	Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	54
6.3	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusmahdollisuudet	55
6.4	Johtopäätökset ja suositukset	57
	Lähteet	60
	Liitteet	65
	Liite 1. Tutkimuslupa	65
	Liite 2. Haastatteluteemat	66
	Liite 3. Sisältöanalyysin osalta esimerkki pelkistetyistä ilmaisuista	67
	Liite 4. Sisältöanalyysin osalta esimerkki luokittelusta	68

1 Johdanto

Kansallisen työelämän kehittämisstrategian (2015) visio on, että Suomessa on Euroopan paras työelämä vuonna 2020. Tällainen visio asetettiin vuonna 2015- laaditussa Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa. Julkaisussa oli arvioitu Suomen sijoittuminen muihin EU-maihin ja Norjaan, tämä kansainvälinen vertailu kertoo, että Suomen vahvuuksia on innovointia tukevat toimintatavat, hyvät mahdollisuudet sovittaa yhteen työ ja perhe-elämä, vaikutusmahdollisuudet ja oppiminen sekä hyvä ilmapiiri työpaikoilla. Heikkouksina olivat häirintä ja esimiestyö joiltakin osin. Tässä Kansallisen työelämän strategiassa motivaation merkityksellä on vahva asema. (Lyly-Yrjänäinen, Ramstad, 2015.)

Henkilöstön motivaation merkitys työyhteisössä on merkityksellisessä asemassa eri näkökulmista tarkasteltuna ja se saa tämän päivän muuttuvassa yhteiskunnassa uusia merkityksiä. Yhtenä vaikuttavana tekijänä ovat tämän päivän yhteiskunnassa olevat erilaiset epävarmuustekijät. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää kevään 2020 aikana koettua koronaviruspandemiaa. Sen myötä työn tekeminen on muuttunut siten, että etätyöskentelyn määrä on kasvanut työmuotona työyhteisössä. Etätyöstä herännyt keskustelu tuo muutosta työyhteisössä. Muutokset työyhteisössä tuovat mukanaan myös tarpeen kehittää palkitsemisajattelua osana yrityksen muuttuvaa toimintaympäristöä.

Yksi näkökulma motivaation tutkimisen taustalla on työntekijöiden ikääntyminen, minkä osalta Suomi on työntekijöiden ikääntymisessä Euroopan kärkimaa. Tästä aiheesta on myös tuoretta tutkimusaineistoa (Survey Health, ageing and retirement in Europa). Professori Börsch-Supanin mukaan tiukka systeemi, joka ei erottele erilaisia ihmisiä, työhistorioita eikä eläkeajan kestoa, aiheuttaa ongelmia (Karkiainen, 2018). Työelämässä tarvitaan joustoa ja työntekijöiden motivaatiota voidaan juuri tehokkaalla palkitsemisjärjestelmällä johtaa ja edesauttaa, yrityksen on tärkeätä löytää uusia malleja palkita yli 55-vuotiaita jaksamaan työssä pidempään. On tärkeätä edesauttaa työssä jaksamista ja näin pidentää työntekijöiden työuria. Ihmisiä pitää katsoa ja johtaa ihmisinä yksilöinä.

Motivaation taustalla ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäisen motivaation taustalla on työn imun kokemus. Tästä esimerkkinä on Työterveyslaitoksen tekemä tutkimus (2020), jonka mukaan kuusi kymmenestä suomalaisesta kokee säännöllisesti, useita kertoja viikossa työn imua ja tällä on lukuisia mahdollisia myönteisiä seurauksia sekä työnantajalle että työntekijälle. Toimialoista eniten työn imua koettiin hallinnollisissa johtotehtävissä. Tutkimus osoittaa myös, että työn imu auttaa pärjäämään muutoksessa (Hakanen, 2020).

Asumme ja työskentelemme maassa, joka on maailman onnellisin maa. Tämä tulos on saavutettu jo kolmannen kerran peräkkäin. Kyseessä on tuore tutkimus, josta on julkaistu YK:n The World Happiness Report- onnellisuusraportti (2020). Tutkimuksen aiheena olivat elintaso, sosiaalinen tuki, terveiden elinvuosien odotus, vapaus tehdä elämän valintoja, anteliaisuus ja vapaus korruptiosta. Suomessa työn roolin merkitys on osana ihmisen onnellisuutta, koska työ on yksi keskeinen tekijä yhteiskunnan sosiaalisen tuen ja elintason taustatekijä. YK:n onnellisuusraportissa todettiin, että autonomia ja vapaus tehdä elämänvalintoja liittyvät subjektiiviseen hyvinvointiin (2020, s. 113). Psykologisten perustarpeiden tyydyttämättömyys sekä epäsuotuisat olosuhteet, kuten kontrolli, epäsovivat haasteet ja yhteyden puute johtivat heikentyneeseen sisäisen motivaation ja vahvempiin ulkoisiin tavoitteisiin, jotka puolestaan laskevat hyvinvointia ja suorituksia (Deci, Ryan, 2000).

Kun tutkimuksen aiheena on henkilöstön motivointi palkitseminen keinona, ei voida sivuuttaa voimassa olevaa työlainsäädäntöä. Suomen työelämässä pysyvänä kiinnostuksen kohteena ovat työnantajan, työntekijän ja työmarkkinajärjestöjen suhde. Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen moderneiksi ja yksilön tarpeet huomioiviksi voi olla haaste, kun tulkitaan nykyistä työlainsäädäntöä tasapuolisesta kohtelusta. Kun tarkastellaan asiantuntijoiden roolia tässä muuttuvassa tilanteessa, miten tunnistetaan ja kehitetään riittävän yksilöllisiä palkitsemiskeinoja asiantuntijoille. Asiantuntijoiden merkitys muuttuvassa työyhteisössä muuttuu, koska heitä tullaan tarvitsemaan aiempaa enemmän ja heidän työkuvasa muuttuu nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Heidän

tietotaitonsa vahvistaa merkittävästi yrityksen kilpailukykyä. Siten asiantuntijan osaa-
mispääoma on tärkeä panostuskohde eikä sitä pitäisi nähdä kulueränä. Johtamisen haas-
teena on, miten tämän merkityksellinen osaamispääoma saadaan yrityksen käyttöön
maksimaalisesti. Nykyinen työlainsäädäntö ei anna siihen riittävästi keinoja, vaan se ta-
sapäistää yrityksen mahdollisuuden johtaa motivaatiota palkistamisen keinoin yksilölli-
sesti. Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 2 § 1 momentin mukaan työnantajan on kohdel-
tava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole perustelua huomioon ot-
taen työntekijöiden tehtävät ja asema. Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) olevien syr-
jintäkieltojen tavoitteena on turvata työnhakijoille ja työntekijöille yhdenvertainen koh-
telu ja suojata heitä syrjinnältä. Tasa-arvolaissa (609/1986) syrjinnällä tarkoitetaan me-
nettelyä, jonka vaikutuksesta henkilöt joutuvat näistä syistä keskenään eri asemaan. Jos
työntekijä kokee syrjintää työpaikalla, hänellä on oikeus vaatia työnantajalta hyvitystä.
Jokaisella työnantajalla on myös yleinen velvollisuus edistää tasa-arvoa tavoitteellisesti
ja suunnitelmallisesti. Tämä pitää huomioida taustalla, kun motivoivaa palkitsemisjärjes-
telmää luodaan tai päivitetään. Erilainen kohtelu työssä yhdenvertaisuuslain (1325/2014)
12 § mukaan on oikeutettua, jos se perustuu työtehtävien laatua ja suorittamista koske-
viin vaatimuksiin. Tämä pitäisi huomioida asiantuntijoiden palkitsemisjärjestelmän pe-
rusteissa, jotta ei rikota lakia eikä loukata ja aiheuteta kateutta työyhteisössä. Asiantun-
tijat ovat rinnastettavissa samalaisessa asemassa oleviksi työntekijöiksi ja siten heille pi-
täisi voida kohdistaa yksilöllisiä palkitsemistapoja.

Kun kehitetään yrityksen palkitsemisjärjestelmää, pitää huomioida myös verolainsää-
däntö (503/2010), jossa on säädetty henkilökuntaetujen verotuksesta. Näin vältytään
siltä, ettei palkitseminen käänny motivoinnin osalta negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi.
Pitää huolehtia, että tämän päivän verolainsäädäntö elää ajassa ja siten antaa mahdolli-
suuden palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen.

Tutkimusaiheena motivaatio on ollut eräs keskeisimpiä ihmisten johtamisen alalla. Kiin-
nostuksen kohteena ovat yrityksen henkilöstön motivaation syntyminen ja säilyttäminen.
Pitää tunnistaa ja ymmärtää asiantuntijan motivaatioon vaikuttavat tekijät ja luoda uusia

palkitsemisen keinoja muuttuvassa yhteiskunnassa. Motivaatiosta löytyy lukuisia teorioita ja tutkimuksia, mikä on osoitus siitä, että motivaatiolla on merkitystä sekä ihmiselle että yritykselle. Motivoitunut ihminen tekee työnsä paremmin kuin ihminen, jolla ei ole motivaatiota työn tekemiseen.

Positiivinen psykologia on saanut sijansa suomalaisessa tieteessä. Siinä positiivista ja innostunutta yhteiskuntaa on luomassa Frank Martela. Hän uskoo, että Suomen tulevat työpaikat luodaan positiivisten ja innostuneiden ihmisten voimalla. Innostus syntyy sisäisestä motivaatiosta. (Martela, Jarenko, 2014.)

Tässä tutkimuksessa viitekehyksenä ovat motivaatioteorian klassikkona tunnettu Maslowin tarvehierarkia (Maslow, 1943), Herzberg kaksi-faktoriteoria (Robbins, 2012) ja (Deci, Ryan, 2000) itseohjautuvuusteoria. Maslowin (1943) tarvehierarkialla on motivaatioteorian oma paikkansa. Tärkeintä motivaatiossa on perustarpeen tyydyttäminen ja työn merkityksen lisääntyminen. Itseohjautuvuusteoriaa (Deci, Ryan, 2000) on hyödynnetty paljon tieteellisessä motivaatiotutkimuksessa ja myös elämän tarkoituksen filosofiassa, jossa ihmisen tekemällä työllä ja siitä motivoitumisella on merkitystä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan asiantuntijoiden näkemyksiä motivaatiosta ja palkitsemisesta. Wikipedian mukaan asiantuntija on henkilö, jolla on perusteelliset ja laajat tiedot joltakin alalta. (Wikipedia.)

Motivaatiota ja palkitsemista on tutkittu paljon sekä Suomessa että ulkomailla. Motivaatiota on tutkittu sisäisen ja ulkoisen motivaation ja palkitsemisen näkökulmasta. Palkitsemisnäköymän lisääminen motivoi siirtymään vaikeampaan tehtävään (Jurczyk, 2019). Ryhmäperusteisen palkitsemisen merkitys (Hakonen ja muut, 2011) ja palkkioiden hallinta on linkitettyä työntekijöiden motivaation ja organisaation suoritukseen (Antoni ja muut, 2017). Taloudellisten palkkioiden merkitys motivoi työntekijöitä toimimaan paremmin (Alexander, 2019). Palkitsemisen osalta on yksilöllisiä eroja. Jokaisella työntekijällä on psykologisen palkkatyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välinen suhde (Hofmans,

De Gieter, 2013). Iän, sukupolvien ja palkkatyytyväisyyden vaikutus ja erot työmotivaatioon sekä palkkisemisjärjestelmän tunteminen edesauttaa työntekijän tyytyväisyyttä palkitsemiseen (Kalleberg, Marsden 2019; Raab, 2019; Salimäki ja muut 2009). Motivaation taustatekijänä on tutkittu itseohjautumisen merkitystä. Tutkimukset osoittavat, että autonomia ja osaaminen ja siihen liittyvät tyydytykset välittävät hyvinvointia (Martela, Ryan, 2016). Merkityksellistä työtä on tutkittu, miten se liittyy itsensä toteuttamiseen ja laajempaan tarkoitukseen (Martela, Pessi, 2018). Tutkimuksista suurin osa on kvantitatiivista tutkimusta. Laadullista tutkimusta on löydettävissä motivaatiosta ja palkitsemisesta vähemmän. Aiempien tutkimusten perusteella asiantuntijoiden motivaatiota ja palkitsemista työuralla ei ole juuri tutkittu Suomessa laadullisesti.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää asiantuntijoiden motivaatiota ja palkitsemisen merkitystä sen tuottamisessa. Tässä tutkimuksessa halutaan kuvata motivaation merkitystä aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen avulla. Tähän tutkimukseen tuoman lisäsvyönsä koronapandemia, joka tuo esiin terveyden merkityksen elämässä. Maslowin tarvehierarkia sopii taustateoriaksi, koska palkitsemisen merkityksellisyys ehkä vähenee koronapandemian aikana motivaation näkökulmasta ja perustarpeen tyydyttäminen ja työn merkitys lisääntyvät. Tutkimus kohdentuu asiantuntijoiden motivaation palkitsemiseen ja on ajankohtainen yhteiskunnallisesti, koska asiantuntijoiden osaamisen on tärkeä saada yhteiskunnan tuottavuuden nostamisessa täysimääräisesti hyödynnettyä. Tutkimuksesta on hyötyä käytännön johtamistyössä. Tutkimuksen avulla löydetään asiantuntijatehtävässä oleville työntekijöille sopivia palkitsemisen keinoja ja herätellään esimiehiä ymmärtämään palkitsemisen merkityksellisyys henkilön motivaatiossa. Yhteiskunnan muutos luo tarpeita palkitsemisen kehittämiseen.

2 Henkilöstön motivointi

Henkilöstön motivointiin voidaan vaikuttaa palkitsemisen keinoin. Tutkimuksen taustalle on kerätty teoreettinen viitekehys kirjallisuudesta ja aikaisemmasta tieteellistä tutkimuksista aiheista motivaatio ja palkitseminen.

2.1 Motivaatio

Motivaation käsite juontaa juurensa latinan kielestä ja se on alun perin johdettu sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Nykyään motivaatio tarkoittaa käyttäytymistä ohjauvien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. Käyttäytyminen, millä on tarkoitus ja päämäärä on motivoitunutta käyttäytymistä. Ihmisen käyttäytyminen on motivoitunutta silloin, kun käyttäytyminen on vapaaehtoista ja kontrolloitua oman tahdon alaista toimintaa. (Juuti, 2006, s. 37; Ruohotie, 1998, s. 36–37.)

Motivaatio tarkoittaa halua, tarvetta tai tahtoa tehdä asioita. Motivaatio saa henkilön liikkeelle ja tekemään jopa enemmän kuin mitä häneltä pyydetään. Motivoituneet ihmiset saavuttavat tavoitteet ja ylittävätkin ne useimmin kuin vähemmän motivoituneet. (Järvinen ja muut, 2014, s. 209.) Käsitteenä motivaatio tarkoittaa monimutkaista ja dynaamista prosessia, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus sekä kognitiiviset ja sosiaaliset tekijät (Deci, Ryan, 2012, s. 87).

On olemassa kahdenlaista motivaatiota, sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio käsitteenä tarkoittaa, että motivaatio tulee ihmisen sisältä. Itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet ovat yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa halua osallistua toimintaan puhtaasta ilosta. Ulkoinen motivaatio käsitteenä tarkoittaa, että ihmisen toiminta on riippuvainen ympäristöstä ja toimintaa tehdään toiminnan seurauksen vuoksi. Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan käynnistäjinä ovat palkkiot ja rangaistuksien välttäminen. Ulkoinen motivaatio voi ihmisen syvällisen ymmärryksen myötä muuttua sisäiseksi motivaatioksi. (Liukkonen, 2006, s. 28.)

”Pohjimmiltaan kaikki toimintamme palautuu kahteen peruskysymykseen: miten pysyä elossa ja mikä tekee elämästä elämisen arvoisen” (Martela, 2018, s. 65). Martela (2018, s.65) kuvasi myös, että sisäinen motivaatio lähtee ihmisen sisältä ja tekeminen itsessään on innostavaa (Kuva 1). Sisäistä ja ulkoista motivaatiota tarvitaan molempia. Esimerkiksi työssä motivoi sekä palkka että mahdollisuus tehdä itselle tärkeitä asioita. On lopulta ihmisestä yksilönä ja tilanteesta kiinni, kuinka voimakkaita nämä motivaatiotekijät ovat. (Martela, 2018, s. 65.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
<ul style="list-style-type: none"> • Ulkoiset palkkiot ja rangaistus • Negatiiviselta suojaautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäinen innostus tekemiseen • Positiiviseen etsiytyminen
Tunne	
<ul style="list-style-type: none"> • Reaktiivista • Ihminen työntää itseään kohti • Pelko, stressaavaa, ahdistavaa ”Keppi, porkkana” 	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktiivista • Tekeminen vetää puoleensa • Rohkeus, innostavaa, iloista ”Leikki”
Seuraus	
<ul style="list-style-type: none"> • Kaventaa näkökulmaa • Näkee uhkana • Kuluttavana 	<ul style="list-style-type: none"> • Laajentaa näkökulmaa • Näkee mahdollisuuksia • Energisoiva

Kuva 1. Mukailtu sisäisen ja ulkoisen motivaation malli. (Martela, Jarenko, 2015, s. 27)

”Sisäinen motivaatio tuntuu innostavalta, iloiselta, energisoivalta ja mahdollisuuksiin ha-
keutavalta. Ulkoinen motivaatio tuntuu stressaavalta, ahdistavalta, kuluttavalta ja uhkiin
keskittyvältä.” (Martela, Jarenko, 2015, s. 27.)

Työssä pitäisi olla sekä sisäisen että ulkoisen motivaation elementtejä. Työn ei pitäisi olla vain rahapalkkion odotusta tai pelkoa joutua irtisanotuksi. Työssä pitäisi olla yhdessä te-
kemistä ja asioiden aikaansaamista. Tärkeintä on, miten ihminen suhtautuu työhönsä.

Kokeeko hän sen pakolliseksi, velvollisuudeksi ja keinoksi saada palkkaa ja menestystä vai innostavatko työtehtävät häntä itseään ja kokeeko hän tekemisensä olevan arvokasta. Ihmisen sisäiseen motivaatioon liittyviä kokemuksia tulisi vahvistaa. Usein työpaikoilla tarjotaan erilaisia palkkiota ja rangaistuksia, jotta ihmistä olisi helpompi seurata ja valvoa. Tämä ei ole viisasta, koska se passivoi ihmistä. (Martela, Jarenko 2015, s. 34–35.)

On kahdenlaista sisäistä motivaatiota. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen itsessään on innostavaa ja mielenkiintoista. Ihminen siis motivoituu puhtaasta mahdollisuudesta saada tehdä. Sisäistetyssä motivaatiossa tietty tekeminen vuorostaan tuntuu arvokkaalta, koska se on yhteydessä ihmisen tärkeisiin omiin tavoitteisiin. Tekemisen päämäärä on yhteydessä ihmisen arvomaailman kanssa ja siten hän kokee sen itselleen tärkeäksi ja merkitykselliseksi. (Martela, Jarenko, 2015, s. 32.)

”Kun ihminen tekee jotain siitä syystä, että se on hänelle itselleen kiinnostavaa ja itse tekeminen tuottaa tyytyväisyyttä, on kyse sisäisestä motivaatiosta. Ihmisen tehdessä jotain pelkästään siksi, että on luvassa jokin palkkio, kuten kiitos tai rangaistuksen välttäminen, on kyse ulkoisesta motivaatiosta.” (Hakonen, Nylander, 2015, s. 148.)

Martela ja Jarenko (2015, s. 27) totesivat, että ihmisen elämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat yhtä aikaa olemassa ja vaikuttavat ihmisen työelämässä pitkälti toisiinsa sekoittuneina (Martela, Jarenko, 2015, s. 27). Käytännössä jokaisella ihmisellä on työssään sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita aikoja, mutta ihmisellä jompikumpi motivaatio on hallitseva (Martela, Jarenko, 2014, s. 14).

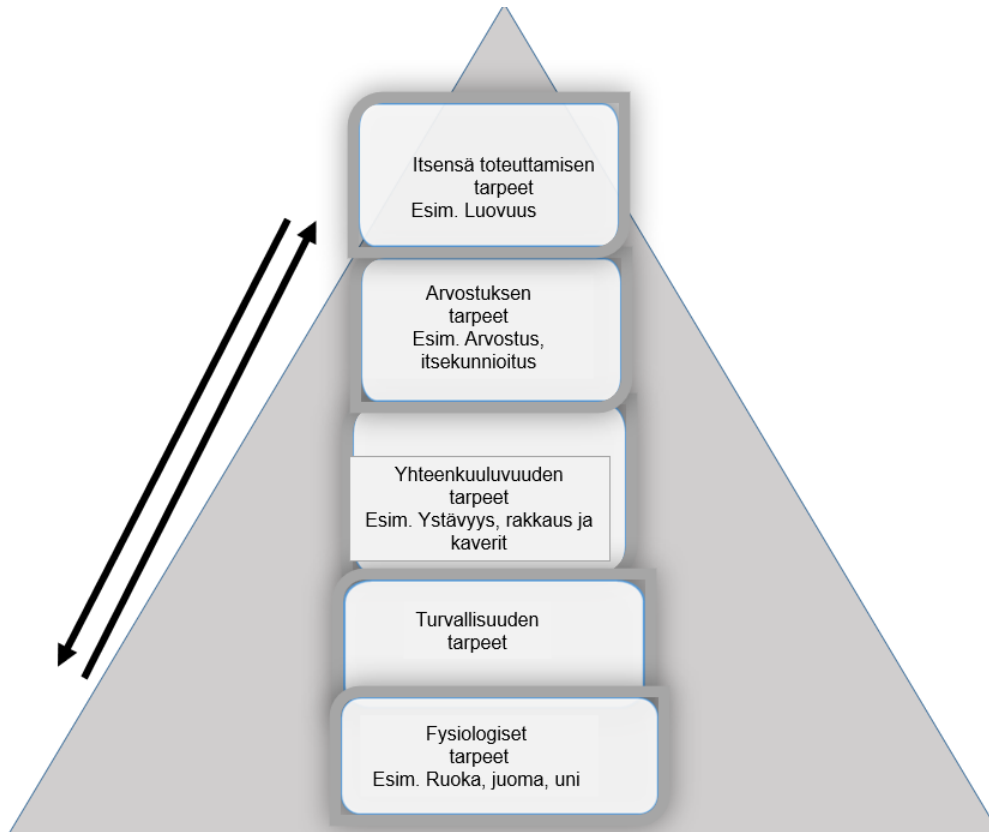
Motivaation ja tyytyväisyyden yhteyttä tutkitaan jatkuvasti. Pohjoismainen laaja tutkimus osoitti, että suomalaiset ovat toisella sijalla motivaation ja tyytyväisyyden osalta. Samassa tutkimuksessa iän ja tyytyväisyyden positiivisuuden suhde kasvaa iän myötä. Nuoret ovat vähemmän tyytyväisiä työoloihinsa kuin vanhemmat. Iän myötä myös motivaatio kasvaa. Naiset ovat tyytyväisempiä kuin miehet. Korkeasti koulutetut ovat vähemmän tyytyväisiä työoloihinsa, mutta koulutustasolla ei ole vaikutusta

työmotivaatioon. Työtyytyväisyys vähenee, kun yrityksen koko kasvaa. Mitä pienempi yritys on, sitä tyytyväisempää henkilöstö on työoloihinsa. Tutkimus osoitti, että motivaatiolla on merkitystä myös yrityksen virhekustannusten syntymisessä. (Liukkonen, 2006, s. 130.)

Motivaatioon voi vaikuttaa ihmisen osalta monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa keskitytään palkitsemisen merkityksellisyyden tutkimiseen motivaation taustalla. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat asiantuntijat. Motivaatioon vaikuttavat erilaiset tekijät ja ne voivat olla sitä parantavia tai heikentäviä. Motivaation osalta on lukuisia varhaisia teorioita, kuten Maslow tarvehierarkia, Herzbergin kaksi-faktoriteoria ja itseohjautuvuusteoria, joilla voidaan selittää ja ymmärtää ihmisen käyttäytymistä työnsä tekemiseen. Motivaatioteorioiden avulla etsitään tietoa ja ymmärrystä, miten ihminen saadaan innostumaan työstään ja siten voimaan paremmin, olemaan terveempiä ja luovempia. Nämä tekijät mahdollistavat tuottavuuden kasvua sekä innovaatioita tuotteiden ja prosessin toimintamallien osalta. Innostus ja sen ylläpito ovat henkilöstöjohtamisen tämän päivän haaste.

Työn imussa korostetaan ihmisen intoa, sisukkuutta, työlle suuntautumista sekä siihen paneutumista. Työtä voidaan tehdä halutummaksi ja kiinnostavammaksi muuttamalla ihmisen omia päämääriä ja motivaatiotekijöitä. Tällaista muuttamista voi olla esimerkiksi työpisteen sisustaminen työntekijän toivomusten mukaan. Aineettomalla palkitsemisella voidaan lisätä työn imua ja kiinnostavuutta. (Hakonen, Nylander, 2015, s. 148–152.)

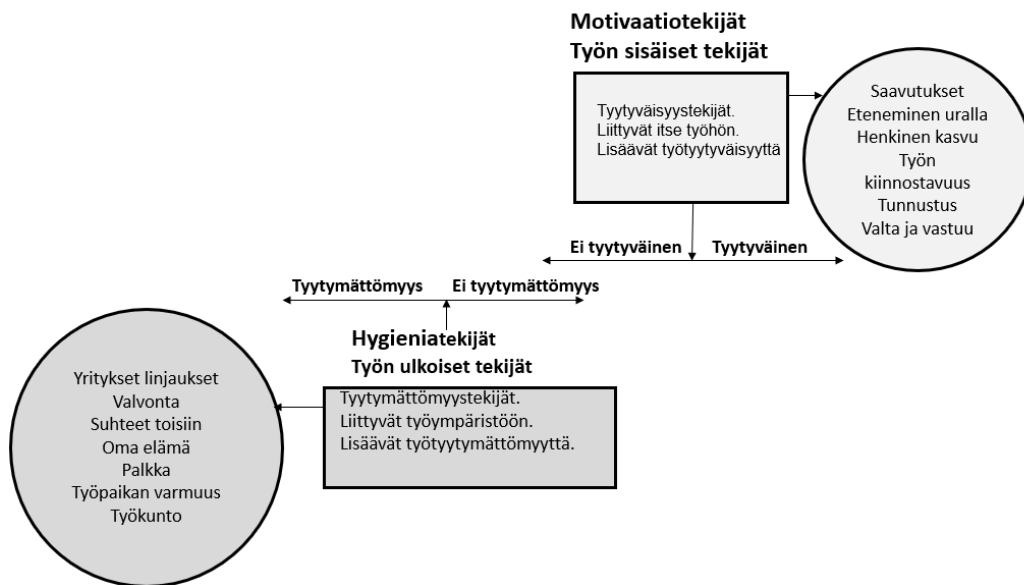
Maslowin tarvehierarkia (Kuva 2) on yksi tunnetuimpia motivaatioteorioita. Siinä on kuvattu viisitasoisella pyramidilla ihmisen tarvehierarkiaa, jotka ovat fyysinen eli perustarpeet, turvallisuuden tunne, sosiaalisuus eli halu kuulua johonkin, arvostus ja itsensä toteuttamisen tarve. Jos siis halutaan onnistua henkilöstön motivoimisessa, on hyvä tuntea, mikä on heidän tasonsa tässä Maslowin tarvehierarkiassa. (Robbins, 2009, s. 96–97.)



Kuva 2. Mukailtu Maslowin tarvehierarkiasta. (Maslow, 1943)

Ihmisen työelämän motivaatioon vaikuttavat tarpeet muuttuvat. Ei ole itsestään selvää, että aina kuljettaisiin vain ylöspäin. Jos alempi tarve ei ole kunnossa, ylemmillä tarpeilla ei oikeastaan ole väliä ihmiselle. Maslowin (1943, s. 372–376) mukaan teoria toimii myös toisinpäin. Mikäli jokin alemman tason tarpeesta ei enää tule tyydytetyksi, ihminen tipahtaa portaan alaspäin (Maslow, 1943, s. 372–376). Maslowin mukaan on vain yksilöllisiä tarpeita; tunteet ja ajattelu muuttuvat. Ihmiselle on ominaista, että he suunnittelevat aina jotakin (Maslow, 1970, s. 3–7). Suurin osa normaaleista ihmisistä ovat vain osittain tyytyväisiä kaikkiin perustarpeisiin ja osittain tyytymättömiä kaikkiin perustarpeisiin samanaikaisesti. Ihminen ei ole koskaan täysin tyydytetty. Lisäksi on havaittu, että ihminen voi pysyvästi menettää korkeammat tarpeet hierarkiassa erityisissä olosuhteissa. (Maslow, 1943.)

Motivaatioteorioista Robbins (2009, s. 98–99) esittelee Herzbergin kaksi-faktoriteorian (Kuva 3), jota myös kutsutaan hygienteoriaksi. Motivaation taustalla ovat hygienteekijät, jotka pitää olla kunnossa eli ovat perustekijöitä. Ne eivät suoranaisesti vaikuta motivaatioon, mutta tuovat rauhan itse työn tekemiselle. Hygienteekijöitä ovat esimerkiksi palkka, yrityksen linjaukset, fyysinen työvälineiden kunto, suhteet muihin työntekijöihin, olosuhteet työn tekemiseen ja työn turvallisuus.



Kuva 3. Mukailtu Herzbergin kaksi-faktoriteoria. (Robbins, 2009)

Herzbergin kaksi-faktoriteoria sopii myös erinomaisesti henkilön motivointiin osallistamisen avulla. Kuvasta 3 voidaan päätellä, että osallistaminen kuuluu selkeästi motivaatiotekijöihin, mutta se on myös hygienteekijä. Perusasiat eli hygienteekijät pitää olla kunnossa, mutta motivaatiotekijöillä voidaan saavuttaa motivaation kasvua palkitsemisella ja vielä oikealla tavalla palkitsemisella. Työn kiinnostavuus ja merkityksellisyys kasvaa, kun ihmiset saavat palautetta ja tunnustusta työstään. Herzbergin kaksi-faktoriteoria käsittelee palkkaa hygienteekijänä eli tyytymättömyystekijä eikä motivaatiotekijänä. Siksi ennustetaan, että palkka ei vaikuta tyytyväisyyteen. Samanlainen johtopäätös voidaan tehdä itseohjautuvuusteoriasta, että tyytyväisyys johtuu sisäisestä motivaatiosta ja

ulkoinen motivaatio ei vaikuta sisäiseen motivaatioon. Palkkioiden roolista tyytyväisyyteen liittyy ristiriitaisia näkemyksiä. Tästä on tehty tutkimus, jossa molemmat näkemykset eivät saisi poissulkea toisiaan, vaan työpaikkojen palkkioiden ja tyytyväisyyden välillä on henkilökohtaisia eroja. (Hofmans, De Gieter, 2012.)

Herzbergin mukaan palkka luokitellaan hygienia-tekijäksi. Kun palkka on työntekijällä tietyllä tasolla eli on saavutettu tyytyväisyysraja, sen jälkeen palkka ei enää vaikuta työntekijän motivaatiotasoon. Tämän vuoksi palkan kasvattaminen tämän tyytyväisyysrajan yli ei enää vaikuta pitkäkestoisesti motivaation kasvuun. (Viitala, 2013, s. 162.)

Näiden kahden klassikkoteorian rinnalle on noussut Decin ja Ryanin kehittämä itseohjautuvuusteoria 1970-luvulla (Deci, Ryan, 2000), mikä perustuu ajatukseen, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, utelias ja halukas oppimaan uutta ja siten suuntautuu tekemään itseään kiinnostavia työtehtäviä. Hän motivoituu uusista, häntä kiinnostavista asioista ja haluaa olla tasapainossa itsensä ja sosiaalisen ympäristön kanssa. Aktiivisuus ja positiivisuus ovat ihmisen elämän perusnormi. Jos ihminen torjuu mahdollisuuden kehittyä työssään, hän passivoituu. Itseohjautuvuusteorian mukaan kriittistä tavoitteiden saavuttamisen kannalta on se, missä määrin ihmiset pystyvät tyydyttämään psykologisia perustarpeitaan voidakseen saavuttaa haluamiaan tavoitteita ja päämääriä. (Deci, Ryan, 2000, s. 227–228.)

Decin ja Ryanin (2000) teorian mukaan ihmisellä on biologisen perustarpeidensa lisäksi kolme yleismaailmallista, psykologista ja sisäsyntyistä tarvetta: autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, jotka ovat erittäin tärkeitä hyvinvoinnin, motivaation sekä ihmisen henkisen kasvun kannalta eri elämänaioilla. (Deci, Ryan 2000.) Ihmiselle työ ei ole pelkästään tulonlähde, että hän selviytyy. Työ on myös itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen tavoitteiden ja päämäärien tyydytyksen väline. Ihmiset etsivät työtä, jolla on merkitystä ja joka tarjoaa paitsi rahaa myös merkityksen elämälle. Ihmisen tekemä työ on perusta hänen hyvinvoinnilleen. (Deci, Ryan, 2018, s. 533.)

Vapaaehtoisuus eli autonomia tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään ja tekemään mitä haluaa. Jotta tämä toteutuu, on edellytyksenä valinnan- ja tekemisenvapaus. Kyvykkyys tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän osaa tehdä työnsä ja saa tehtyä työnsä. Yhteenkuuluvuus eli läheisyyden kokemus tarkoittaa sitä, että ihminen tulee huomatuksi, hän kokee, että hänestä välitetään. (Martela, 2018, s. 50–52.)

Martela (2018, s. 59) tulkitsi Decin teoriaa siten, että rahallinen palkkio voisi saada meidät unohtamaan alkuperäisen innostuksemme ja tavoittelemaan vain palkkiota (Martela, 2018, s. 59). Itseohjautuvuusteoria on tehnyt läpimurron psykologisena teoriana, josta on kirjoitettu kymmeniä tuhansia tieteellisiä artikkeleita. Itseohjautuvuusteoria osoittaa, että hyvinvoinnin lisääntymistä välittää synnynnäisten psykologisten tarpeiden tyydyttäminen autonomialle, osaamiselle ja sukulaisuudelle. Sosiaalinen käyttäytyminen tuntuu hyvältä. (Martela, Ryan, 2016.)

Motivaatioteorioiden mukaan ihminen motivoituu kokemistaan erilaisista palkkioista. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Voimakasta sisäistä motivaatiota tunteva ihminen kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän itse on tyytyväinen. Hän ei välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista. ”Sisäinen motivaatio liittyy vahvoihin itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin” (Viitala, 2009, s. 17). Ulkoinen motivaatio perustuu puolestaan ulkoisten palkkioiden odotuksiin. Ulkoiset palkkiot voivat olla palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. ”Palkkioiden lähde on ihmisen ulkopuolella, ja niiden saamiseksi ihminen joutuu ponnistelemaan” (Viitala, 2009, s. 17).

Työmotivaatioon vaikuttaa kolmen tekijän yhteisvaikutus: työ, työympäristö ja työntekijän persoonallisuus (Viitala, 2013, s. 159). Viitala toteaa, että motivaatiota tarvitaan, jotta ihminen menestyy. Yrityksen menestykseen tarvitaan tehokasta ihmisten toimintaa. Yritys, saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden, jos sen toiminta on tehokkaampaa kuin kilpailijan. Ihmisten työmotivaatio vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen ja tehokkuutta

on se, että tietyllä panoksella saadaan aikaan mahdollisimman paljon tuotoksia. (Viitala, 2009, s. 132.)

Flow on psykologi Mihaly Csikszentmihalyin kehittämä käsite, joka tarkoittaa täydellistä uppoutumisen tilaa tekemisessä. Tekeminen vie reilusti mukanaan ja keskittyminen on niin vahvaa, että ajan ja paikan taju katoaa. Csikszentmihalyin osoitti, että ihmiset, jotka tuntevat flowta, ovat tyytyväisempiä elämäänsä, kuin ihmiset, jotka eivät sitä koe. Flown yksi edellytys on jatkuva palaute. Jos ihminen ei saa mitään palautetta tekemisestään, hän ei voi kokea taitavuutta ja edistymisen tunnetta työssään. Erinomainen tapa saada ihminen keskittymään työssään on antaa hänelle palautetta. Itsereflektoimalla ihminen voi kehittyä, mutta muiden antamasta palautteesta kehittyminen on vieläkin suurempaa. (Martela, Jarenko, 2015, s. 101–106.)

Motivaatioon vaikuttavana tekijänä on myös tutkittu työntekijän osallistamista. Yksi mekanismi, jolla osallistuminen parantaa työntekijöiden hyvinvointia, on koulutuksen edistäminen ja taitojen kehittäminen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että osallistumismahdollisuuksien seuraukset työntekijöille eivät olleet vain positiivisia vaikkakin osallistumiseen liittyy enemmän hyviä kuin huonoja tuloksia (Kalleberg ja muut, 2009).

Työn merkityksellisyyden vaikutuksesta motivaatioon on tehty myös tieteellistä tutkimusta, mikä tekee työstä merkityksellistä. Työn kautta palveleva laajempi tarkoitus voi olla motivaation synnyttäjää. Lisäksi työn on annettava tila itsenäisyydelle. Laajemman tarkoituksen löytäminen ja sen merkityksen välinen suhde vaikuttaa motivaatioon. Tämän lisäksi itsensä toteuttaminen on erillinen luontainen arvo. Jos pystymme tarjoamaan ihmisille työtä, jossa he voivat toteuttaa itseään ja jossa he kokevat palvelevansa laajempaa tarkoitusta ja merkitystä, annamme ihmiselle mahdollisuuden todella tuntea heidän työnsä olevan merkittävää ja tekemisen arvoista. (Martela, Pessi, 2018.)

Motivaatiota ja työtyytyväisyyttä on tutkittu myös ikänäkökulmasta. Tutkimuksen mukaan ikääntyneiden työntekijöiden työtyytyväisyyttä lisää työn itsenäisyys ja työpaikan

mielekkyyks. Tutkimuksesta käy ilmi, että työtyytyväisyys kasvaa, kun ihminen pystyy kehittämään uusia taitoja ja pystyy etenemään työssään. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että jos aikapaine on korkea, työntekijät näkevät työnsä vähemmän tyydyttävänä. Etenkin nuorilla tämän aikapaineen merkitys on suuri. Vanhemmat työntekijät kestävät paremmin stressiä kuin nuoret. Vanhemmat työntekijät odottavat työltään itsenäisyyttä, palautetta ja mielenkiintoista työn sisältöä. Työssä pitää pystyä käyttämään koko henkilöresurssiaan. Etenkin vanhemmat työntekijät arvostavat tunnustamista, kehittämismahdollisuuksia ja mahdollisuutta oppia uutta. Työtyytyväisyys kasvaa iän myötä, joten hyvin vanhoja työntekijöitä voidaan pitää erityisen arvokkaina resursseina yrityksille. (Raab, 2019.)

Viime vuosina amerikkalaiset kiinnittävät työpaikoissa enemmän huomiota turvallisuuteen, korkeisiin tuloihin ja mahdollisuuksiin edetä työuralla. Vanhemmille työkäisille ihmisille on enemmän merkitystä tuloilla ja turvallisuudelle, kun taas nuoremmat työntekijät arvostavat mielenkiintoista työtä. Työn arvot ovat muuttuneet. Henkilöt, joilla oli enemmän työmarkkinaresursseja, osoittivat enemmän merkitystä mielenkiintoiselle työlle ja heille merkitsi vähemmän ulkopuoliset palkkiot. (Kalleberg, Marsden, 2019.)

Oman osaamisen varmistaminen edellyttää vahvaa motivaatiota, omaa halua kehittyä ja tehdä yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa. Itseohjautuvuus ja voimaantuminen edellyttävät jatkossa huomion kiinnittämistä vahvemmin tiettyihin toiminnan reunaehdoin, kuten henkilön osaamisen ja työn vaativuuden vastaavuuteen sekä palkan ja työssä koetun vaativuuden tasapainon suhteen. Muutoin riskinä on, että henkilö kokee olonsa voimattomaksi ja hyväksikäytetyksi. (Ollila ja muut, 2018.)

Motivaatiota on tutkittu paljon palkitsemisen näkökulmasta, mutta asiantuntijoiden motivaatiota palkitsemisen keinoin oli tutkittu melko vähän sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Päivitetyllä tutkimuksella on aina tieteellisesti tarvetta, jotta nähdään mahdollinen muutos työyhteisössä myös palkitsemisen näkökulmasta, sillä onhan motivoitunut työntekijä parempi työyhteisön jäsen kuin epämotivoitunut.

2.2 Palkitseminen

”Yritykset, joilla on toimiva palkitsemisstrategia, pärjäävät paremmin kuin ne yritykset, joilta se puuttuu kokonaan tai palkitsemisstrategia ei ole motivoiva” (Hakonen, Nylander, 2015, s. 115). Yrityksellä on tärkeää olla työnimua aikaansaava palkitsemisstrategia, jota toteutetaan henkilöstön kanssa yhdessä luodulla palkitsemisjärjestelmällä, jota voidaan yhdessä kehittää ja siihen voidaan oikeasti vaikuttaa. Erinomaisesti laaditulla palkitsemisjärjestelmällä saavutetaan kilpailijoita parempaa ihmisten johtamista, joka vaikuttaa parempaan henkilöstön työmotivaatioon ja työilmapiiriin (Kamensky, 2012, s. 334).

Tasasuhteoriassa nähdään tasapaino omien tuotosten ja panosten välillä verrattuna muihin työntekijöihin. Teoria liittyy olennaisesti palkitsemiseen. Työntekijä pyrkii saavuttamaan tasasuhtaan, jossa hänen arvionsa omasta työsuorituksestaan muihin verrattuna on tasapainossa. Mitä suuremmassa epätasapainossa työntekijä kokee oman suorituksensa olevan, sitä motivoituneempi hän on korjaamaan tilanteen paremmaksi. Palkitseminen näkyy työntekijälle onnistumisena verrattuna tämän kollegoihin. (Hakonen, Nylander 2015, s. 146–147.)

Palkalla on motivoiva vaikutus, mutta ei ole ainoa eikä läheskään tärkein motivointikeino. Palkan osalta on tärkeää, että se on oikeudenmukaisesti määrätty. Decin (2000, s. 234–235) mielestä palkitsemisen yhteydessä annettavalla palautteella on suurin vaikutus siihen, miten palkitseminen tulkitaan ja koetaan. Jos siihen liittyy myönteinen ja rakentava palaute, voi palkitsemisella olla vaikutusta motivaatioon. Decin (2000) itseohjautuvuus-teoriassa ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota. Jos siis ihminen tavoittelee ulkoista asiaa, kuten rahaa, hänen sisäinen motivaationsa heikkenee eikä hän toteuta elämässään sisäistä ja mielihyvää tuottavia tavoitteita. Lisäksi Viitala (2009, s.159) kirjoittaa, että ulkoiset palkkiot voivat jopa vähentää sitoutumista työhön ja heikentää siten tavoitteiden saavuttamista (Viitala, 2009, s. 159). Hakonen ja muut (2014, s. 21–36) ovat sitä mieltä, että ulkoiset palkkiot hävittävät sisäisen motivaation. Palkka on hygieniatekijä, mutta sillä on ihmiselle väliä. On tärkeää ymmärtää palkitsemisen kokonaisuus,

huomioiden sekä aineelliset että aineettomat palkitsemissä. (Hakonen ja muut, 2014, s. 21–36.)

Raha on eniten esillä oleva ulkoisesti motivoiva palkkio. Voidaan puhua rangaistuksen ja palkittamisen taustalla vaikuttavista tekijöistä ja motivaatiosta. Ihmisen liikkeelle saamiseen tarvitaan molempia. Jos ihminen joutuu työskentelemään pitkään pelkän ulkoisen motivaation varassa, saattaa se ahdistaa ja tuntua rasittavalta, sillä usein ulkoisen motivaation taustalla on työskentely pakon edessä ilman vaihtoehtoja. Tällaisessa työssä riskinä on, että ihminen tekee itselleen kiinnostavia tehtäviä eikä niitä töitä, mihin hänet on palkattu. On tärkeää että, tehtävää tehdään omasta halusta ja tehtävä on sellainen, joka vetää ihmistä puoleensa. Työtä ei tehdä vain palkkion tähden. Kuormittamisen sijaan tällainen kiinnostava tehtävä energisoi ihmistä. Arkielämässä ulkoinen ja sisäinen motivaatio ovat samaan aikaan läsnä ja toimivat toisiinsa sekoittuneina. (Martela, Jarenko, 2015, s. 25–28.)

Martela ja Jarenko (2015, s. 27) toteavat myös, että ”esimerkiksi työstä saatava raha on resurssi, jonka avulla voi turvata perheen ruoan saannin (ulkoinen motivaatio) ja ostaa erilaisia omaa statusta kasvattavia tavaroita (ulkoinen motivaatio). Raha on myös mittari omasta edistymisestä, ja siitä että on saanut jotakin aikaan (sisäinen motivaatio) ja että joku kokee oman tekemisen hyödylliseksi (sisäinen motivaatio).” (Martela, Jarenko, 2015, s. 27.)

Perinteiset palkittamisjärjestelmät huonosti suunniteltuina aiheuttavat huonoja lopputuloksia: palkittujen motivaatio ei lisäänty, mutta palkittamisjärjestelmän aiheuttama epäoikeudenmukaisuus laskee muiden ei palkittujen motivaatiota. Jos liikaa keskitytään ulkoisiin palkkioihin se voi tuhota ihmisen sisäisen motivaation. Päinvastoin erinomaisesti suunniteltu palkkiojärjestelmä kasvattaa motivaatiota. Sen pitää olla läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja tukea työntekijöiden omaehtoisuutta. Martela ja Jarenko (2014, s. 48) sanovat, että laajemmin katsottuna palkittamiskäytännöt ilmentävät yrityksen arvoja, esimerkiksi oikeudenmukaisuutta. Sisäisesti motivoituneilla ihmisillä arvot ovat

tärkeitä, heidän innostuksensa kumpuaa nimenomaan siitä, että he ovat tunnistaneeet omat arvonsa ja omia arvojaan tukevan toiminnan. (Martela, Jarenko, 2014.)

Hakosen ja muiden (2014, s. 14–15) mukaan palkitseminen on työntekijöille toimivin ja tehokkain työväline. Palkitsemisella houkutellaan yrityksen haluamaa henkilöstöä. Palkitsemisella tavoitellaan innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, haluttua osaaamista ja kyvykkyyttä. Lisäksi halutaan henkilöstön yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittämistä, tuottavuutta, joustavuutta ja työelämän laatua. Lisäksi halutaan kannattavia investointeja. (Hakonen ja muut 2014, s. 14–15.) Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa ihmisiä parempaan ja tuottavampaan strategian mukaiseen työskentelyyn ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Hakosen ja Nylanderin (2015, s.35) mukaan oleellista työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta on myös työntekijän ja työnantajan välillä vaikuttava toimiva vuorovaikutus, johon kuuluvat esimerkiksi keskinäinen arvostus ja palautteen saaminen (Hakonen, Nylander, 2015, s. 35).

Santalainen totesi (2009, s. 259), että palkkiot ja rangaistukset on tarkoitettu opetuksiksi. Palkkiot kuten raha, luontaisedut, arvo ja asema ovat tärkeitä ihmisille. Kaikki palkitseminen ei tarkoita taloudellista resurssi - tästä esimerkkinä kiitos. (Santalainen 2009, s. 259.)

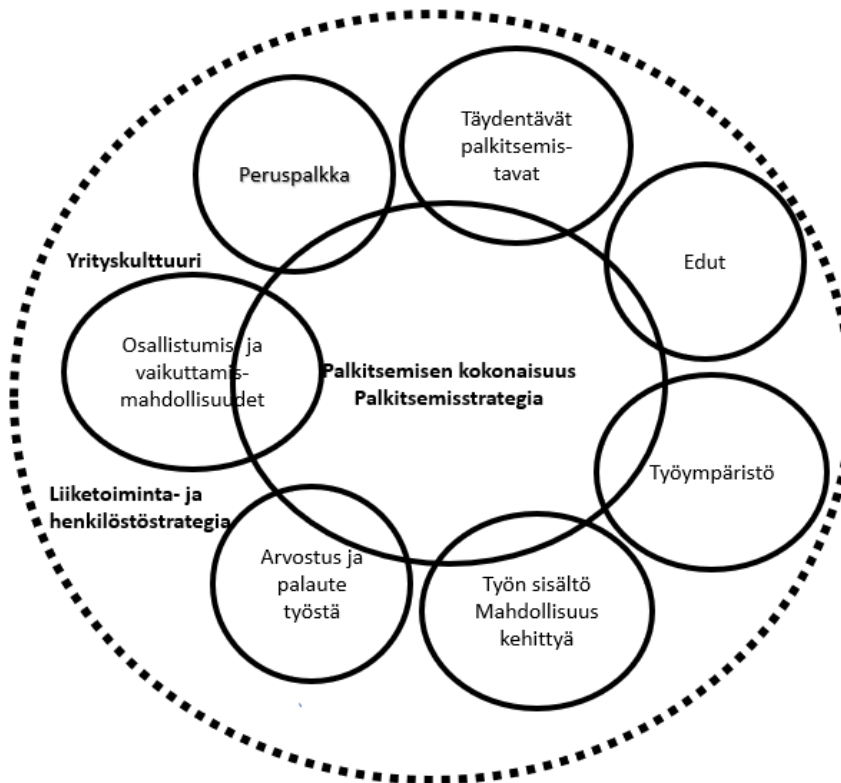
Ennalta ilmoitetut ulkoiset palkkiot laskevat ihmisen sisäistä motivaatiota selvästi enemmän kuin yllätyksenä tulevat ulkoiset palkkiot. Vaikutus selittyy sillä, ettei yllättävää palkintoa voi odottaa etukäteen, jolloin ihmisen työn tekemisen aikana vaikuttaa vain sisäinen motivaatio. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat myös, että pienet palkkiot vaikuttavat suurempia paremmin ja ulkoiset palkkiot vaikuttavat vain hetken ja laskevat ihmisen työtehoa pitkällä tähtäimellä. Huonoin tulos saadaan, jos ensin annetaan ulkoinen palkkio ja sitten se poistetaan. Tästä seuraa huonompi motivaatio, mikä oli lähtötilanteessa, kun ihminen olisi suhtautunut ja tehnyt työtään innostuneesti. (Martela, Jarenko, 2014, s. 49.)

Decin ja Ryanin (2000, s. 234–235) mukaan positiivinen palaute nosti sisäistä motivaatiota verrattuna siihen, ettei palautetta saanut lainkaan. Negatiivinen palaute puolestaan vaikutti sisäiseen motivaatioon laskevasti (Deci, Ryan, 2000, 234–235). Jatkotutkimuksessa on paljastunut, että positiivisella palautteella on sisäistä motivaatiota nostava vaikutus ainoastaan, kun ihminen tuntee olevansa vastuussa kyvykkyydestä suorituksestaan tai kun palaute annetaan tavalla, joka ei varjosta autonomian eli vapauden tunnetta. (Deci, Ryan, 2000, s. 70.)

Hakonen ja Nylander (2015, s.39) sanovat, että positiivinen ja kehittävä palaute on esimiehen keskeisin keino motivoida ja ohjata ihmisen työskentelyä. Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 22) mukaan palkitsemisen kokonaisuus on jokaisen organisaation itsensä määrittelemä. Sen päämääränä ja tarkoituksena on tukea organisaation strategiaa ja palkata, motivoida ja sitouttaa parhaat osaajat ja halutut työntekijät. Palkitsemisen kokonaisuuteen (Kuva 4) kuuluu palkan lisäksi lakisääteiset ja muut edut sekä mahdolliset täydentävät palkkiot, jotka voivat olla lyhyen tai pitkän aikavälin rahallisia palkkioita. Lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyvät myös työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostus ja palaute. (Hakonen, Nylander 2015, s. 22.)

Strateginen palkitseminen on hyvin toimivaa palkitsemista. Se on kaikkien työntekijöiden tasapuolista palkitsemista ja se on yhteydessä yrityksen menestykseen. (Hakonen, Nylander, 2015, s. 273–275.)

Hakonen ja Nylander (2015, 144–145) toteavat myös, että työntekijällä pitää olla riittävä osaaminen saadakseen tehtävän tehtyä. Työntekijän tulee nähdä yhteys oman palkitsemisensa ja suorituksensa välillä. (Hakonen, Nylander, 2015, s. 144–145.)



Kuva 4. Mukailtu palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen, Nylander, 2015, s. 23)

Martelan ja Jarengon (2014, s. 47) mukaan palkitsemisen perustehtävänä on edesauttaa organisaation strategian toteutumista (Martela, Jarenko, 2014, s. 47). Seeck (2012, s. 226) toteaa osuvasti, että jatkuva yrityksen menestys syntyy organisaation ihmisistä, sillä ihmiset päättävät, millä tavalla he tuotteita ja palveluita tekevät. Työntekijät pitää nähdä yksilöinä, jotka tarvitsevat mielekkäitä syitä ja motiiveja toiminnalleen. (Seeck, 2012, s. 226.)

Rantamäki (2006, s. 16) jakoi palkitsemisen kokonaisuuden neljään osaan: työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittäminen, henkilöstöedut ja rahallinen palkitseminen. Työ ja tapa toimia piti sisällään itse työn, esimiehen ja tavan toimia. Kasvu ja kehittäminen olivat osaamisen kehittämistä sekä työuran luomista, jossa kehityskeskustelut olivat

toteutusvälineenä. Rahallinen palkitseminen tarkoitti peruspalkkaa, tulospalkkaa ja optioita. (Rantamäki, 2006, s. 16.)

Palkitsemisen ei tarvitse aina olla rahallista, vaan usein riittää hienojen suoritusten huomioiminen. Tämä on hyvä tapa vahvistaa ihmisen sisäistä motivaatiota työssä. Kun työntekijä kokee, että hänen osaamisensa ja onnistumisensa huomioidaan, vahvistuu hänen kokemuksensa kyvykkyydestään ja ryhmän jäsenyydestä. (Martela, Jarenko, 2014, s. 51.)

Pinton (2011) palkitsemisen tutkimuksessa selvitettiin aikaisempaa palkan merkitystä motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Palkan vaikutus korkeammin motivoituneiden palkansaajien motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Lisäksi palkka voi vaikuttaa kielteisesti suorituskyyntiin, jos se ei vastaa sovellettuja ponnisteluja tai jos sitä maksetaan työntekijöille epäsäännöllisesti. Rangaistus ja palkinnot ovat oikeastaan saman asian kääntöpuolia. Molemmilla on rangaistava vaikutus, koska ne ovat yleismaailmallisia. Kannustin ei muuta käyttäytymisemme taustalla olevia asenteita. Johtopäätös tutkimuksessa oli, että yritysten maksamat palkat eivät vaikuta merkittävästi vastaajien motivaatioon ja tyytyväisyyteen. (Pinto, 2011.)

Palkitsemista ja palkan vaikutusta motivaatiokkeinona on tutkittu paljon eri näkökulmista sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Pinton (2011) tutkimus osoittaa, että yrityksen maksamat palkat eivät vaikuta merkittävästi vastaajien motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Tutkimuksessa suositellaan, että yrityksessä keskitytään erilaisiin motivaatioprofiileihin. Tarvitaan myös lisää todisteita siitä, onko palkalla merkitystä motivaatioon ja tyytyväisyyteen. (Pinto, 2011.)

Motivaatiotekijöiden osalta hyvä ilmapiiri on tärkein motivaatiotekijä yli 50-vuotiaana, jota seuraa kunnioitus, tunnustaminen sekä turvallisuus ja työllisyyden vakaus. Urakehitys on vähiten tärkeä motivaatiotekijä yli 50-vuotiailla työntekijöillä. (Bakotic ja muut, 2018.)

Kannustinjärjestelmät ovat yksi eniten tutkittu aihe. Palkitsemisjärjestelmät voivat tuhata rahaa sekä olla tehottomia tavoitteen saavuttamisessa, pitämisessä ja motivoinnissa henkilöstölle, jos sitä ei ole hyvin perusteltu. Palkitsemisjärjestelmien vaikutusta on kritisoitu siitä, että ne ovat vahingollisia työntekijöille, yrityksille ja yhteiskunnalle. Tulokset osoittavat, että jakautuva oikeudenmukaisuus on maltillista taloudellisten kannustimien ja autonomian välillä. Taloudelliset kannustinjärjestelmät voivat tyydyttää työntekijöiden itsemääräämistä ja pätevyyttä, kun bonukset jaetaan oikeudenmukaisesti. Tällöin bonukset vahvistavat itsenäistä motivaatiota ja viime kädessä parantavat työsuorituskykyä. (Antoni ja muut, 2017.)

Palkitse tehokkaammin -tutkimuksen johtopäätös oli, että jos työntekijät tarvitsevat rahaa, niin silloin rahan antaminen tekee heistä onnellisempia. Jos he eivät tarvitse rahaa, tehokkaampaa on tehdä palkinnosta yllätys esimerkiksi antamalla kokemus rahan sijasta tai palkinto tunnustuksena hyvästä työstä tai yhdistää nämä yllä mainitut kolme seikkaa. (Alexander, 2019.)

Raabin (2019) tutkimuksessa kävi ilmi, että keskitason ja korkean tulotason työntekijät ovat keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä kuin pienituloiset. (Raab, 2019.)

Palkitsemisen osalta on myös tutkittu, onko älykkyydellä merkitystä palkitsemismalliin. Tutkimustuloksena on saatu, että mitä korkeampi älykyys, sitä tärkeämpiä ovat sisäiset palkkiot ja sisäinen tyytyväisyys ja vähemmän tärkeitä ovat ulkoiset palkkiot ja ulkoinen tyytyväisyys. (Ganzach, Fied, 2012.)

Palkitsemisen osalta on myös tutkittu johtajien merkitystä palkitsemisen toteutumisessa. Johdon näkökulmasta palkan arvojen tai merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, jos halutaan, että palkkajärjestelmät parantavat tuottavuutta. Välittömällä esimiehillä on ratkaiseva asema palkitsemisprosessissa. Se miten, henkilökohtainen palkka määritetään vaikuttaa henkilön palkkatyytyväisyyteen. Tavoitteiden asettamisen ja palkan välillä on yhteys. Johtajan tavalla asettaa tavoitteet, vaikuttaa epäsuorasti palkkatyytyväisyyteen.

Mitä paremmin työntekijät tuntevat palkkajärjestelmän, sitä tyytyväisempiä he ovat palkkajärjestelmään. Tutkimuksen mukaan johtajat voivat vaikuttaa kokemuksen merkitseviin palautteen lisäämisellä henkilökohtaisella tasolla ja siten edistää työntekijän arvoa. (Salimäki ja muut, 2009.)

Tulospalkkauksen merkityksellisyttä motivaatiokeinona on tutkittu paljon. Sen pitää olla oikeudenmukainen, osallistava ja siinä pitää olla läpinäkyvä rakenne. Nämä tekijät vähentävät hallintaa ja samalla edistävät työntekijöiden luontaista motivaatiota. Tulospalkkiot herättävät paljon näkemyksiä sekä puolesta että vastaan. Jotta oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja avoimuus toteutuvat luontaisen motivaation edistäjänä, organisaatioiden tulisi varmistaa, että molemmat osapuolet jakavat uskomuksensa lupauksista ja keskinäisistä sopimuksista tulospalkasta ja siitä, että nämä lupaukset voidaan tehokkaasti täyttää. (Wenzel ja muut, 2019.)

Palkitsemisjärjestelmän osalta palkan reflektioteoria (Hakonen ja muut, 2011) perustuu siihen, että palkka on mielekästä yksilöille, koska se heijastaa tietoja heille merkityksellisistä asioista. Siksi teoria ehdottaa, että palkan tarkoitus eroaa yksilöiden välillä. Teorian mukaan palkkausjärjestelmä vaikuttaa merkityksensä kautta työntekijöiden tulokseen ja palkkatyytyväisyyteen. Se tarkoittaa, että mitä tärkeämpi palkka, sitä suurempi sen vaikutus. Palkka voi heijastaa organisaatiossa olevaan asemaan, se voi olla osoitus henkilön merkityksellisyydestä organisaatiolle, se voi tukea yksilön osaamista ja itsemääräämisoikeutta. Palkka tarkoittaa myös työntekijälle mahdollisuutta ostaa tavaroita ja palveluita. Tutkimuksessa kävi ilmi, että jotkut haastateltavista totesivat, että raha on aina tärkeää. He totesivat myös, että bonusjärjestelmän avulla voi saada enemmän rahaa. Palkalla voi ostaa tarvitsemansa ja vähän ylimääräistä. Rahaa pidettiin tärkeänä, koska se liittyi suoriin tuloksiin ja siihen voi vaikuttaa toimimalla hyvin. Palkkausjärjestelmän avulla sai palautetta suorituksestaan. Palkka on merkityksellinen, koska se välitti positiivisen viestin eli ylimääräistä rahaa. Palkkajärjestelmän olemassaolo merkitsi työntekijöille kunnioitusta. Palkka myös johti positiivisiin tuloksiin, kuten työntekijän hyviin suorituksiin tai positiivisiin työasenteisiin. (Hakonen ja muut, 2011.)

Vaativammasta tehtävästä saa enemmän palkkaa ja sillä on vaikutus motivaation lisääntymiseen. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että sekä palkitsemishistorialla että työntekijöiden välisillä eroilla voi olla merkitystä tässä päätöksessä. Mahdollisuus korkeammasta palkasta voi laukaista päätöksen tehdä vaikeampaa tehtävää, vaikka lisääntynyt palkkio olisi saatavilla helpoilla tehtävillä. Voidaan siis sanoa, että ihmiset välttävät vaivalloisia tehtäviä, ellei niihin liity enemmän palkkioita. (Jurczyk ja muut, 2019.)

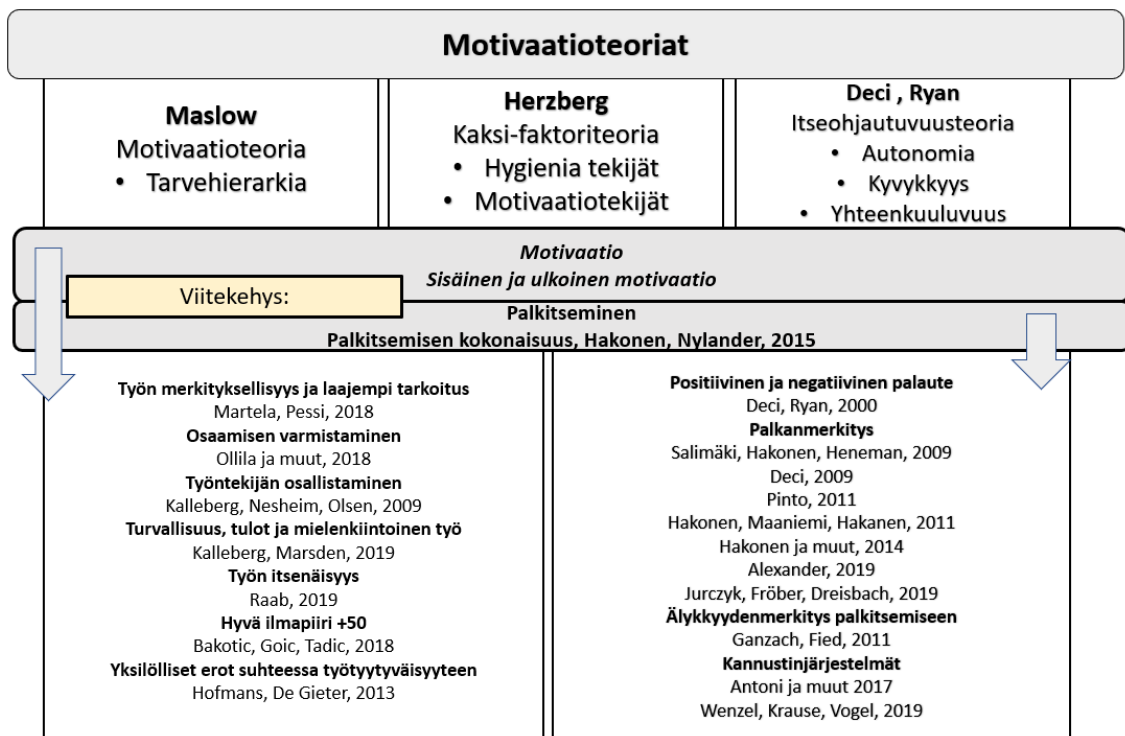
Decin ja Ryanin (2000, s. 70) mukaan sisäinen motivaatio saa ihmiset ryhtymään kiinnostaviksi, uusiksi ja sopivan haasteellisiksi kokemiinsa tehtäviin (Deci, Ryan, 2000, s. 70).

Palkkiojärjestelmien joustavuuden osalta löytyy myös runsaasti tutkimusta. Joustavan palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto riippuu useista tekijöistä. Kilpailijoiden oikeudellisen ja verotuksellisen kehyksen ja käytäntöjen roolia pidetään ulkoisen liiketoiminnan tärkeinä tekijöinä. Myös sisäisessä ympäristössä tuli ottaa huomioon useita asioita. Kulttuurin ja rakenteen lisäksi myös liitetoimintastrategia ja laajempi henkilöstö on otettava huomioon. Niillä on vaikutusta siihen, toteutetaanko joustavia palkkioita. (Baeten, 2012.)

Tässä tutkimuksessa motivaatio ja palkitseminen tarkoittaa asiantuntijoiden palkitsemisen taustalla ohjaavia ajureita, mitkä saavat motivaation kasvamaan tai heikkenemään.

2.3 Yhteenveto tutkimuksen kirjallisuudesta

Tutkimuksen taustalle valitusta viitekehyksestä luotiin taulukko (Kuva 5), josta nähdään tutkimuksen viitekehys kokonaisuudessaan.



Kuva 5. Tutkimuksen viitekehys kuvattuna

Yllä olevassa Kuvassa 5 on tutkimuksen viitekehys kuvattu kokonaisuudessaan. Tutkimuksen taustalla kolme motivaatioteoriaa sekä kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista, aiheista motivaatio ja palkitseminen, aikaisempia tieteellisiä tutkimuksia. Alaosassa vasemmalla puolella ovat motivaatiota koskevat tieteelliset tutkimukset ja oikealla puolella palkitsemista koskevat tieteelliset tutkimukset.

3 Tutkimustehtävät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata palkitsemista asiantuntijatehtävässä olevien työntekijöiden näkökulmasta.

Yksityiskohtaisempina tutkimustehtävinä on kuvata:

- Sisäistä motivaatiota
- Motivaatiota parantavia ja heikentäviä tekijöitä
- Työntekijöiden kokemia palkitsemiskeinoja
- Palkitsemisen tunnistamista
- Palkitsemiseen liittyviä toiveita
- Palkan merkitystä motivaatioon

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, aineistonkeräämistapa, -analysointitapa ja tutkimuksen eettisyys. Lisäksi on kuvattu (Kuva 6 ja 7) tutkimusprosessi vaiheittain.

4.1 Menetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Sen aineisto koostui yksilöhaastatteluista, jossa työntekijät saivat kertoa omin sanoin motivoivasta palkitsemisesta. (Kyngäs, Vanhanen 1998). Hiljainen tieto, oivallukset ja intuitio ovat kaiken tieteellisen tiedon välttämättömiä tapoja, ja kvalitatiivinen tutkimus sisältää suorat havainnot ja sanalliset kuvaukset tiedoksi. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan elämäntapahtumia omissa olosuhteissa oikein, sellaisena kuin se on. (Fischer, 1987). Laadullinen tutkimus voidaan tehdä sen käytännön merkityksen vuoksi (Alasuutari, 2010).

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimustuloksen data, tutkimusprosessit ja empiiriset perusteet. Tutkimusprosessin tulisi olla mahdollisimman avoin, jotta kunkin vaiheen arvioiva analyysi voidaan sallia. Totuus on tieteen tärkein käsite. Yksi tieteen tavoitteista on rakentaa totuudenmukainen käsitys todellisuudesta. Totuudenmukaisuusvaatimus on riittävä, koska tieteellisten teorioiden totuudenmukaisuutta ei voi suoraan arvioida. Jotkut tutkijat ovat herkempiä kuin toiset haastattelemaan ihmisiä tai muita ymmärtäväisempiä tulkintojen tulkinnassa. Tulkintaprosessi on siis subjektiivinen prosessi. Ongelmana voi olla, että tutkija tulkitsee subjektiivisia tulkintoja subjektiivisesti. (Moilanen, 2000.)

Laadullisen tutkimuksen jakamisessa tietyn kontekstin yksityiskohtien ymmärtäminen ja selittäminen ja jakaminen muiden kanssa kirjallisesti ja suullisesti on tehtävä, jossa pitää rakentaa yhdistävät tekijät kunkin kontekstin yksityiskohtien perusteella. (DeMarrais, 2004.) Muutama laaja ja avoin kysymys toimii paremmin kuin pitkä lista yksityiskohtaisia

kysymyksiä, joissa ei ole jätetty tilaa vapaalle kerronnalle ja joihin voidaan vastata lyhyesti kyllä tai ei tai numeraalisella asteikolla (DeMarrais, 2004, s. 62).

4.2 Aineisto ja sen kerääminen ja analysoiminen

Laadullinen tutkimus toteutettiin henkilökohtaisella haastattelulla, johon eri-ikäiset ja taustaiset asiantuntijatehtävissä olevat henkilöt vastasivat.

Tutkimusaineisto kerättiin touko- ja kesäkuun välisenä aikana vuonna 2020. Tavoitteena oli löytää tietoa, joka kuvaa mahdollisimman tarkasti tutkimuksen aihetta. Tutkimuksen osalta haastatteluluvat anottiin ja saatiin haastateltavilta toukokuussa. Haastateltavat olivat asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä, joilla oli työkokemusta useita vuosia eri tehtävissä. Haastatteluluvassa oli kuvattu tutkimuksen keskeiset asiat, kuten tutkimuksen aihe ja että kyseessä on pro gradu -tutkielma osana tutkijan maisteriopintoja.

Haastateltavat valittiin heidän asiantuntijuutensa, iän ja sukupuolen perusteella. Haastateltaville annettiin avuksi etukäteen laaditut haastatteluteemat. Heitä rohkaistiin ilmaisemaan mielipiteitään vapaasti tunnistamistaan palkitsemisen keinoista. Tutkija kysyi tarkentavia kysymyksiä, jotta tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia ja näin vähennettiin tutkijan tulkintaa. Aineiston keruu lopetettiin kunkin haastateltavan kohdalta siinä vaiheessa, kun aineisto alkoi toistaan itseään eikä uutta aineistoa saatu.

Tutkimuksen haastattelu toteutettiin Teams-järjestelmää hyödyntäen, koska henkilökohtaista tapaamista ei suositeltu koronapandemian vuoksi. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella ja ne kestivät puolesta tunnista noin viiteenkymmeneen minuuttiin (vaihteluväli: 30-47 min). Haastateltavat antoivat luvan nauhoittaa haastattelut. Tutkija analysoi tutkimusaineiston itse ja raportoi sisällön niin, että ketään yksittäistä henkilöä ja yritystä ei voi tutkimusaineistosta tunnistaa. Tutkimuksen osallistujien ikä vaihteli 30 vuodesta 63 vuoteen. Tutkimusaineisto kerättiin asiantuntijoilta (n=6), jotka ovat työskennelleet

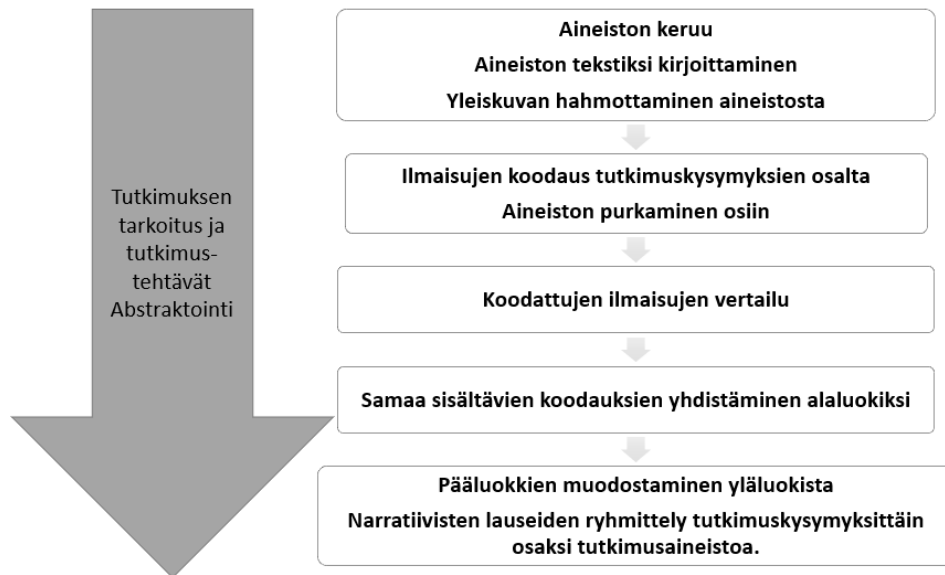
eri yritysten palveluksessa ja haastatteluhetkellä työskentelivät keskisuuren yrityksen palveluksessa. Heillä oli vahva työkokemus asiantuntijatehtävistä monien vuosien ajalta.

Äänitallenteet kirjoitettiin heinäkuussa teksteiksi. Aineistoa saatiin 35 sivua ja se analysoitiin sisällön analyysillä, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Kyngäs, Vanhanen, 1998). Analyysiyksikkö määriteltiin niin, että se voi olla sana, sanayhdistelmä, lause tai lausuma (Kyngäs, Vanhanen, 1999). Tutkimusaineiston analyysi tehtiin vaiheittain (Kuva 6 ja 7).

Aluksi tutkimusaineisto luettiin useita kertoja läpi, jotta siitä saatiin kokonaiskuva. Sen jälkeen aineistosta etsittiin kuhunkin tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja ja sanoja. Sisällön pelkistämiseksi tutkija laitoi kaikki vastaukset alkuperäisilmaisuina haastattelusta kunkin tutkimustehtävän alle. Tutkija kiinnitti erityistä huomiota sisällön analyysissä luotettavuuteen, että analyysiprosessi pysyy objektiivisena eikä perustu tutkijan subjektiiviseen näkemykseen asiasta (Kyngäs, Vanhanen, 1999). Tutkija on sisällön analyysissä kiinnittänyt huomioita siihen, että alkuperäisilmaisut ovat haastateltujen ilmaisuja sanoin ja lausein. Lisäksi tutkija kiinnitti huomiota, että kaikki ilmaisut tuli kirjattua ja luetteloitua. Pelkistetyt ilmaisut kirjattiin samoilla termeillä kuin tutkimusaineistossa. Tämän jälkeen tutkija ryhmitteli erilaisuuksien ja yhtäläisyyksien mukaisesti kunkin tutkimustehtävän alle tuotetut ilmaisut. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin samaan luokkaan ja ne nimettiin sisällön mukaisesti. Alaluokkia vertailtiin keskenään ja niistä samansisältöiset yhdistettiin yläluokiksi, jotka myös nimettiin niiden sisällön mukaan. Tuloksen luotettavuuden kannalta on tärkeää se, että tutkija pystyy osoittamaan yhteyden tuloksen ja aineiston välillä (Kyngäs, Vanhanen, 1999). Luokittelua havainnollistivat haastatteluista poimitut alkuperäiset lainaukset ja liitteissä 3 ja 4 esitetyt taulukot.



Kuva 6. Tutkimusprosessi ja -aikataulu



Kuva 7. Tutkimuksen analysointiprosessi eteneminen

4.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkija on tiedostanut vastuunsa tutkimuksen eettisyydestä. Laadullinen tutkimus oli valintana relevantti, koska haluttiin kuvauksia kokemuksista eri palkitsemiskeinoista, joita asiantuntija oli työuransa aikana kokenut. Tutkimuksen eettisyys huomioitiin tutkimuksen toteutuksen kaikissa eri vaiheissa: tutkimusluvan hankinta, tutkimuksen tarkoituksen informointi, osallistumisen vapaaehtoisuus, keskeytymahdollisuus, anonymiteetti, aineiston sisällön analysointi, tutkimuksen kirjoittaminen sekä tutkimusaineiston säilytys ja hävitys.

Tutkija pyysi henkilöiltä tutkimusluvan kirjallisesti ja hän varmisti, että haastateltava ymmärsi tutkimuksen osallistumiseen liittyvät eettiset asiat. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja siihen osallistumisen olisi voinut keskeyttää missä vaiheessa tahansa. (Kyngäs, Vanhanen, 1999). Tutkija suoritti tutkimuksen eri vaiheet yksin saadakseen kokonaiskuvan tutkimusaiheesta. Aineiston käsittely toteutettiin suojellen haastateltavien asiantuntijoiden anonymiteettiä niin, että yksittäistä henkilöä ei tunnusteta (Tuomi, Sarajärvi, 2018). Tutkija kuvasi aineistossa tulevat tutkimustulokset tarkasti. Liitteissä on esimerkkejä tutkimuksen sisällön analyysin toteutuksesta, joiden avulla lukija voi tutustua esimerkkien kautta haastateltujen alkuperäisiin ilmaisuihin ja luokittelujen muodostamiseen sisäisestä motivaatiosta ja palkitsemisesta. (Kiikeri, 2011, s. 31).

Tutkija toteutti tutkimuksessa objektiivisuutta. Tutkimustuloksiin ei vaikuttanut kenenkään mielipiteet, vaan tutkimustulokset perustuvat tutkijan tuottamaan analyysiin.

Tutkimuksen aineisto on tutkijan hallussa ja se säilytetään niin kauan kuin tämä pro gradu -tutkielma on hyväksytty. Sen jälkeen aineisto hävitetään eikä siten ole uudelleen käytettävissä. Tutkimuksen aineistossa esille tulevat asiat pidetään luottamuksellisena eikä tuloksista voida tietää, kenen haastateltavan vastauksista on kysymys. Aineistoa ei luovuteta eteenpäin muuhun käyttöön (Kuula, 2007).

5 Tutkimustulokset

Tutkimustehtävinä oli kuvata sisäistä motivaatiota, motivaatiota parantavia tai heikentäviä tekijöitä, kokemuksia palkitsemisen keinoista, palkitsemisen tunnistamista ja palkan merkitystä motivaatioon. Tutkimustehtävistä saatiin tutkimustulokset, jotka kuvataan luokittain ja esimerkkinä on haastateltujen alkuperäisiä ilmaisuja aiheesta.

5.1 Sisäinen motivaatio

Sisäistä motivaatiota kuvaavia luokkia olivat aikaansaaminen, valinta, kehittäminen, peilattavissa arvoihin ja periksiantamattomuus. Aikaansaamisen taustalla sisäistä motivaatiota tarvitaan, jotta saadaan tehtyä asioita ja pystytään viemään asioita eteenpäin. Se on sisäsyntyistä halua tehdä ja edistää palolla tekemäänsä asiaa. Valinnan osalta yksinkertaisesti valitaan sellaisia tehtäviä, joihin on sisäinen motivaatio. Kehittäminen on sisäisen motivaation tunnuspiirre, jota pystyy kehittämään ja ideoimaan. Se on sisäsyntyistä halua edetä ja haluaa tulla paremmaksi. Sisäinen motivaatio on yhteydessä ja peilattavissa arvoihin. Se on luterilaista tekemistä, flow -tila ja tila, missä kaikki muu unohuu. Periksiantamattomuutta kuvataan positiivisella ja sinnikkäällä tekemisellä.

Sisäistä motivaatiota kuvaavat esimerkiksi seuraavat lainaukset:

”Se on äärimmäisen tärkeää. Jos sisäinen motivaatio ei oo kunnossa, eihän sitä ihminen, minä en ainakaan, kehittäminen ja semmoinen ideointi, innovointi, eteenpäin pyrkiminen, ööö, niin sen tekemisen kiinnostavuus, ne on, jos sitä sisäistä motivaatiota ei ole, eihän nämä etene nämä edellä mainitut.” HB

”Joo, sisäinen motivaatio no sehän on sitä, että tota, nauttii suuresti asiasta, mitä tekee, on sellainen palo, haluaa penkoa, edistää sitä asiaa, haluaa tulla paremmaksi siinä mitä tekee, haluaa koko ajan kehittää toimintamalleja, ei tee sitä pelkästään lopputuloksen takia vaan että tota, ymmärtää asian vielä laajemmin ja jatkossa vastaavissa tilanteissa osaa entistä monipuolisemmin sitten hyödyntää kaikkea ulokkeita eli siihen liittyviä

asioita. Mä jotenkin näen. Sisäinen motivaatio, jos löytyy, mahdollistaa flow tilaksi kutsutun. Oikeesti unohtuu siihen, ettei muut oikein kiinnosta, mikä ympärillä tapahtuu.” HF

5.2 Motivaatiota parantavat ja heikentävät tekijät

Tutkimuksesta nousi useita motivaatiota parantavia ja heikentäviä tekijöitä. Molemmista muodostui yritykseen ja tehtävään liittyvät luokat.

Yritykseen liittyvinä motivaatiota parantavina tekijöinä tulivat esiin työskentely perheyhtiössä, johdon ja omistajien lähellä olo, hauskaa olla töissä, työkaverien tärkeys, työyhteisön hyvä henki, hyvät työvälineet, on mahdollisuus kehittää osaamistaan ja tehdä työtään vapaasti.

Tehtävään liittyvinä motivaatiota parantavina tekijöinä nousivat esille vaikutusmahdollisuudet, haastavat tehtävät, uudet tehtävät, kehittävät tehtävät, työn jäljen näkeminen ja työssä onnistuminen, työn arvostettavuus, vastuullisuus ja luovuus työssä.

Yritykseen liittyvinä motivaatiota heikentävinä tekijöinä olivat huono johtaminen, huono esimies, henkilökohtaisten kemioiden toimimattomuus työkaverien välillä, epäluottamuksen signaalit, työvälineiden toimimattomuus, palautteen puute tai piikittelevä palaute sekä kehittämisen ja arvostuksen puute.

Tehtävään liittyvinä motivaatiota heikentävinä tekijöinä tulivat esille liian rajattu tehtävä, rutiinitehtävien suuri määrä, pakottaminen tiettyyn muottiin ja työn tekemisen liian suuri sitovuus.

Seuraavassa esimerkki-ilmaisuja motivaatiota parantamista ja heikentävistä tekijöistä:

”Mä saan palautetta, saan positiivista ja semmoista, kannustavaa tai se on rakentavaa palautetta.” ”Palaute on merkittävässä roolissa, ehdottomasti.” HB

”Töissä pitää olla hauskaa, kivaa, siinä mielessä, että työkaverien pitää olla mukavia, ja sitten työvälineiden pitää olla kunnossa.” HC

”Sellainen vastuu, mitä annetaan, mikä rohkaisee tavallaan ottaan isompaa roolia ja kehittämään ja kehittymään.” HE

”Sidotaan käsiä, jos aina on tehty tämä asia näin, tee sinä myös näin.” HF

5.3 Asiantuntijoiden kokemat palkitsemiskeinot

Eri palkitsemistapoihin liittyvä palkitseminen koostui kehittymismahdollisuuksista, rahallisesta korvauksesta, etuuden saamisesta, työn tekemiseen liittyvästä palkitsemisesta sekä kyvykkyyden ja arvostuksen saamisesta.

Kehittymismahdollisuuksiin kuuluivat uran ja osaamisen kehittäminen sekä koulutus. Rahallinen korvaus liittyi palkankorotukseen, tulospalkkioon ja kilpailukykyiseen palkkaan. Etuuden saamista kuvattiin matkan, tavarapalkkio, lomapäivän, työterveyspalveluiden tai kahvihetken saamisena. Työn tekemiseen liittyvää palkitsemista kuvattiin etätömahdollisuutena, toimivina työvälineinä, omana työhuoneena ja liukuvana työaikana. Kyvykkyyden ja arvostuksen merkkejä olivat palaute, vaikutusmahdollisuudet, keskustelu esimiehen kanssa, vastuun saaminen, arvostus, osallistaminen, vaihtelevat ja erilaiset tehtävät.

Eri palkitsemistapoja kuvaavat seuraavat ilmaisut:

”Olen töissä perheyhtiössä, jossa ylin johto ja omistajat ovat olleet koko ajan lähellä, olen pystynyt tuntea, että pystyn aidosti vaikuttamaan asioihin.” HA

”Minulla on ollut mahdollisuus tehdä erilaisia tehtäviä työuran aikana.” HB

”Sähköpostilla hoidetusta asiasta kiitos tai sitten julkisessa ehkä palaverissa sanottu kiitos, hyvin hoidettu projekti.” HD

”Ura sinänsä ollut jokseenkin nousujohteista.” HE

5.4 Palkitsemisen tunnistaminen

Palkitsemisen tunnistamista kuvaavia luokkia olivat tunne, kokemus, haasteellinen tehtävä, palkankorotus tai sanallinen palaute. Tunteena palkitseminen ilahduttaa ja nimensä mukaisesti se tuntuu, on positiivinen viesti ja saa aikaan hyvän olon tunteen sekä, hyvän fiiliksen. Se on myös arvostusta ja osallistamista. Kokemuksena se kohdistuu itselle ja sen tietää saaneensa. Se voi kohdistua myös ryhmälle, jolloin se on kokemus, että saa olla tärkeä ja merkityksellinen. Kokemus on nimetty. Palkitseminen on haasteellinen tehtävä, joka motivoi. Palkitseminen voi olla palkankorotus, palkkio hyvästä työstä. Sanallinen palaute on sanottu ääneen.

Eri palkitsemisen tunnistamisen ilmaisuja:

”Sen ihmisestä näkee, jos hän on ilahtunut ja tyytyväinen.” HA

”Kyllähän se sitten sitä on, jos sitä ei ihan jokainen saa.” HC

”Sellainen olotila ja fiilis, joka joistakin asioista tulee, joka motivoi tai sitten ei motivoi.”

HE

5.5 Asiantuntijoiden palkitsemistoiveet

Toiveet oman palkitsemisen osalta koskivat työtä, kehittymismahdollisuuksia, arvostamista, palautetta, etuuksia ja vaikutusmahdollisuuksia.

Työhön kuuluvia toiveita olivat itsenäinen ja vaihteleva työ, työsuhteen pysyvyys, etätömahdollisuus, hyvä johtaminen, työaikajoustot ja uusi teknologia työvälineissä. Kehittymismahdollisuuksiin liittyivät haastavat tehtävät, toiminnan kehittäminen, uuden luominen, osaamisen laajentaminen, mieleiset työtehtävät, haastavat työtehtävät, urakehitys, koulutus ja jatkumahdollisuudet. Arvostaminen ilmeni siten, ettei käskytetä, työtä arvostetaan ja henkilöstöä kuunnellaan. Lisäksi pitää olla selkeät valta- ja vastuusuhteet ja kukaan saa tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä. Palautteen osalta toiveita olivat esimiehen

palaute, että saa ylipäättään palautetta ja että palaute on jatkuvaa. Palaute voi olla pienessä piirissä annettua ei julkista tai se voi olla julkista palautetta. Palaute annetaan suullisesti, verbaalisesti. Se on kiitosta siitä, että osaa työnsä. Etuuksia olivat loma, lomapäivä, seniorohjelma, raha, tulospalkkio, yksilöllinen tulospalkka, pikku palkitsemiset, luontaisedut esimerkiksi autopaikka, kahvihetki, hemmottelu, hyvä syötävä, kannustimet, henkilökohtainen kiinnostuksen kohde ja yhdessä tekeminen. Vaikutusmahdollisuuksina mainittiin osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet.

Eri palkisemisen keinojen ilmaisuja:

”Että on tunne, että pääsee osallistumaan siihen, pääsee kehittämään”. HA

”Se on urapolkua, ei tarkoita sitä, että koko ajan kiivetä ylöspäin, mutta mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan.” HA

”Esimies kiittää mua, kiitos, olet tehnyt tosi hyvän työn, toi oli upea suoritus, ihan mahdollista.” HB

”Lomahan on aina mukava, joskus kun pääsee senioriksi, vois alkaa harkita, että vaihtaisi vaikka vapaaksi vähäsen noita” HC

5.6 Palkan merkitys motivaatioon

Palkan merkitystä motivaatioon kuvasivat palkan vastaavuus tehtäviin sekä toimeentulon lähde. Palkan vastaavuus tehtäviin tarkoitti, että palkan pitää olla tietyllä tasolla, sen pitää vastata osaamista, korreloida työtehtävän kanssa, kasvaa työtehtävien mukana, olla reilu muihin vastaavassa tehtävissä oleviin ja olla oikeudenmukainen. Palkka toimeentulon lähteenä tarkoitti, että palkalla on elämää helpottava merkitys. Se on motivaattori.

Eri palkan merkityksen ilmaisuja:

”Kyllä se siinä mielessä motivoi, sitten on mahdollista järjestää ulkoisia puitteita, kun on riittävä toimeentulo, tota noin esimerkiksi matkoja.” HC

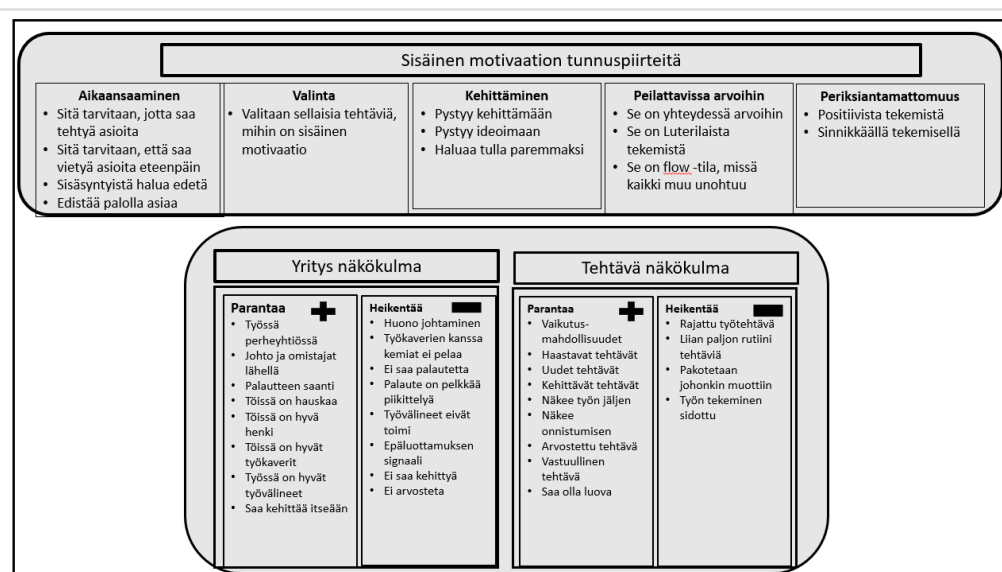
”Kyllä, rahalla on merkitystä, ei se onnea tuo, se helpottaa, ja motivoi sinänsä. Palkka on palkinto siitä, että on jaksanut kehittää itseään.” HC

”Palkan pitää korreloida työtehtävän mukaan.” HE

”Se reilu palkka, en sano, että mahdollisimman iso, vaan se reilu, ja siihen suoritukseen, ja osaamiseen, sen suhteessa reilu palkka”. HF

5.7 Tulosten yhteenveto

Tutkimustulokset osoittavat, että haastateltavat asiantuntijat ovat oivaltaneet sisäisen motivaation merkityksen tärkeäksi asiaksi työntekemisessä. Sisäistä motivaatiota kuvasi viisi luokkaa: aikaansaaminen, valinta, kehittäminen, peilattavissa arvoihin ja periksiantamattomuus. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat yrityksen ja tehtävän näkökulmasta eri tekijät, joissa oli sekä sitä parantavia että heikentäviä tekijöitä (Kuva 8).



Kuva 8. Tutkimuksen osalta sisäinen motivaatio tiivistettynä

Asiantuntijoiden palkitsemista kuvasi viisi luokkaa: kehittymismahdollisuudet, rahalliset korvaukset, etuuksien saaminen, työn tekemiseen liittyvä palkitseminen ja kyvykkyyden ja arvostuksen saaminen (Kuva 9).

Asiantuntijoiden kokemia palkitsemiskeinoja				
Kehittymismahdollisuudet	Rahalliset korvaukset	Etuuksien saaminen	Työn tekemiseen liittyvä palkitseminen	Kyvykkyyden ja arvostuksen saaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Uran kehitys • Osaamisen kehittäminen • Koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkankorotus • Tulospalkkio • Kilpailukykyinen palkka 	<ul style="list-style-type: none"> • Matka • Tavarapalkkio • Lomapäivä • Työterveyspalvelut • Kahvihetki 	<ul style="list-style-type: none"> • Etätömahdollisuus • Toimivat työvälineet • Oma työhuone • Liukuva työaika 	<ul style="list-style-type: none"> • Palaute • Vaikutusmahdollisuudet • Keskustelu esimiehen kanssa • Vastuun saaminen • Arvostus • Osallistaminen • Vaihtelevat ja erilaiset tehtävät

Kuva 9. Asiantuntijoiden kokemat palkitsemiskeinot tiivistettynä

Palkitsemisen tunnistamista kuvasi viisi luokkaa: sen tunne, kokemus, haasteellinen tehtävä, palkankorotus ja sanallinen palaute (Kuva 10).

Palkitsemisen tunnistaa				
Tunne	Kokemus	Haasteellinen tehtävä	Palkankorotus	Sanallinen palaute
<ul style="list-style-type: none"> • Ilahduttaa • Se nimensä mukaisesti tuntuu • Positiivinen • Saa aikaan hyvänolon tunteen • Hyvä fiilis • Arvostusta • Osallistamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdistettu minulle • Sen tietää, kun sen on saanut • Kohdistettu ryhmälle • Olen tärkeä • Olen merkityksellinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Haasteellinen tehtävä, joka motivoi 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkio hyvästä työstä 	<ul style="list-style-type: none"> • Se on sanottu ääneen

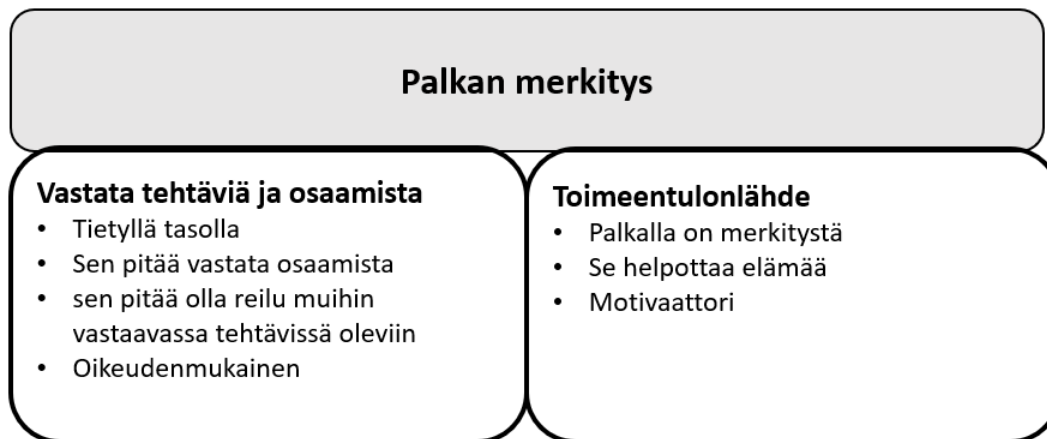
Kuva 10. Palkitsemisen tunnistaminen tiivistettynä

Palkistamiseen liittyvät toiveet kuvattiin kuuteen luokkaan: työ, kehittymismahdollisuudet, arvostus, palaute, etuudet ja vaikutusmahdollisuudet (Kuva 11).

Palkistamiseen liittyvät toiveet					
Työ	Kehittymismahdollisuudet	Arvostus	Palaute	Etuudet	Vaikutusmahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Itsenäinen työ • Vaihteleva työ • Työsuhteen pysyvyys • Etätömahdollisuus • Hyvä johtaminen • Työaikajoustot • Uusi teknologia työvälineissä 	<ul style="list-style-type: none"> • Haastavat tehtävät • Toiminnan kehittäminen • Uuden luominen • Osaamisen laajentaminen • Mieleiset työtehtävät • Haastavat työtehtävät • Urakehitys • Koulutus • Jatko-mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei käskytetä • Työn arvostaminen • Kuunteleminen • Selkeä valta- ja vastuuhde • Saa tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä 	<ul style="list-style-type: none"> • Julkiset kiitokset • Esimiehen palaute • Palaute ylipäätään • Jatkuva palaute • Pienessä piirissä palaute ei julkisesti • Verbaalisesti • Työn osaamisesta • Kiitokset 	<ul style="list-style-type: none"> • Loma • Lomapäivä • Seniorohjelma • Raha • Tulospalkkio • Yksilöllinen tulospalkka • Pikku palkistamiset • Kannustimet • Henkilökohtainen kiinnostuksen kohde huomioituna 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistaminen • Vaikutusmahdollisuudet

Kuva 11. Palkistamiseen liittyvät toiveet tiivistettynä

Palkan merkitystä kuvasi kaksi luokkaa: palkan pitää vastata tehtäviä ja osaamista ja toimeentulolähde (Kuva 12).



Kuva 12. Palkan merkitys motivaatioon tiivistettynä

6 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata palkitsemista asiantuntijatehtävässä olevan työntekijän näkökulmasta. Tutkimustehtävinä oli kuvata sisäistä motivaatiota ja sitä parantavia ja heikentäviä tekijöitä, työntekijöiden palkitsemiskeinoja, palkitsemisen tunnistamista, palkitsemiseen liittyviä toiveita ja palkan merkitystä asiantuntijoiden motivaatioon.

6.1 Tulosten vertailu

Sisäisen motivaation osalta tutkimustulokset olivat samansuuntaisia kuin aiheesta tehtyjen aikaisempien tutkimuksien tulokset. Motivaatio tarkoittaa halua saada aikaan asioita, kehittää asioita ja siihen tuleva halu tulee yksilön sisältä. Järvinen (2014, s. 209) totesi, että motivaatio saa henkilön liikkeelle ja tekemään jopa enemmän kuin mitä pyydetään. Liukkosen (2006, s. 28) mukaan sisäinen motivaatio tarkoitti halua osallistua toimintaan puhtaasta ilosta. Martela (2018, s. 65) totesi, että sisäinen motivaatio lähtee ihmisen sisältä, tekeminen itsessään on innostavaa. Se auttaa näkemään mahdollisuuksia ja energisoi. Hakonen ja Nylander, (2015, s. 148) totesivat sisäisen motivaation olevan jotain sellaista, että se on tekijälle itselleen kiinnostavaa ja itse tekeminen tuottaa tyytyväisyyttä, jolloin on kyseessä sisäinen motivaatio. Tutkimuksessa saatujen tuloksien osalta näitä yllä mainittuja asioita kuvaavat yhtäläiset tunnuspiirteet: saa vietyä asioita eteenpäin, edistää palolla asiaa, valitaan sellaisia tehtäviä mihin on sisäinen motivaatio. Tutkimustuloksissa nousivat esiin tunnuspiirteet aikaansaaminen, valinta, kehittäminen ja periksiantamattomuus, joille kaikille näille sanoille on aikaisemmista tutkimuksista löydettävissä saman sisältöisiä tuloksia.

Tutkimustuloksista saatuja tunnuspiirteitä asemoitiin aikaisempaan Martelan ja Jarengon (2015, s.27) tekemään sisäisen motivaation malliin ja siitä näkee, että saadut tutkimustulokset ovat samansuuntaisia kuin olemassa olevat tulokset. Aivan kuten Martela ja Jarenko (2015, s.27) toteavat, että sisäinen motivaatio tuntuu innostavalta, iloiselta,

energisoivalta ja mahdollisuuksiin hakeutuvalta. Myös tutkimuksessa sisäisen motivaation tunnuspiirteeksi kuvattiin flow-tila, jossa kaikki unohtuu.

Sisäisen motivaation tunnuspiirteenä peilattavissa arvoihin ja periksiantamattomuus olivat uusia näkökulmia aikaisempaan tutkimusaineistoon verrattuna. Sisäinen motivaatio on yhteydessä arvoihin, se on luterilaista tekemistä ja se on flow-tila, missä kaikki unohtuu. Se mitä teen tai saan tehdä, on arvojeni kanssa tasapainossa. Tämä voi syntyä jo asiantuntijan varhaiskasvatuksesta, mutta osoittaa, että työllä on perusarvoissa tärkeä rooli ja yrittämistä ja ahkeruutta arvostetaan kulttuurissamme. Hakosen ja Nylanderin (2015, s. 148–152) tutkimuksessa työn imussa korostetaan työntekijän intoa, sisukkuutta, työlle suuntautumista sekä siihen paneutumista. Näitä vastaavia asioita nousi esille työn imun lisäksi myös tämän tutkimuksen tuloksena.

Motivoituneet ihmiset saavuttavat tavoitteet ja ylittävätkin ne useimmin kuin vähemmän motivoituneet (Järvinen, 2014, s. 209). Tutkimuksessa päätuloksena voidaan pitää sisäisen motivaation tunnistamista. Haastateltavat kertoivat monisanaisesti omasta sisäisestä motivaatiosta. Heillä oli positiivinen vire tulevaisuuteen, he näkivät mahdollisuuksia kehittyä ja olivat myös iloisia siitä, että ovat saaneet mahdollisuuden kehittää osaamistaan ja ovat edenneet urallaan. He tekivät työtä omasta tahdostaan ja he olivat innostuneet tekemästään työstään. Tutkimustulos on samansuuntainen kuin Decin ja Ryanin (2012, s. 87) toteamus, että käsitteenä motivaatio tarkoittaa monimutkaista ja dynaamista prosessia, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus sekä kognitiiviset ja sosiaaliset tekijät (Deci, Ryan 2012, s. 87). Tutkimustuloksessa saatiin runsaasti sisäisen motivaation tunnuspiirteitä, ne olivat saman suuntaisia ja vastaavia ilmaisuja aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna.

Motivaatiota parantavat ja heikentävät tekijät. Liukkosen (2006, s. 130) aikaisempi tutkimus osoitti, että motivaatiolla on yhteys yrityksen kokoon, ja että työtyytyväisyys vähenee, kun yrityksen koko kasvaa. Tutkimuksessa sisäistä motivaatiota paransi se, että työskenteli perheyhtiössä eli tutkimuksen tulos oli saman suuntainen kuin aikaisempi

tutkimus. Motivaatiota parantaa myös se, että johto ja omistajat ovat näkyviä ja heidät voi tuntea. Bakoticin (2018) tutkimustulos oli, että hyvä ilmapiiri on tärkein motivaatiotekijä yli 50-vuotiaana, jota seuraa kunnioitus, tunnustaminen sekä turvallisuus ja työllisyyden vakaus. Tässä tutkimuksessa näitä samoja asioita arvostettiin myös motivaatiotekijänä.

Tutkimustuloksien asemointi Maslowin (1943) tarvehierarkiaa vasten. Tutkimustuloksista vietiin sisäisestä motivaatiosta saadut tulokset tarvehierarkian eri tasoille. Voidaan todeta, että ne ovat yhtenäiset aikaisemman tutkimuksen kanssa. Ihmisen työelämän motivaatioon vaikuttavat tarpeet muuttuvat ja sitä voi olla esimerkiksi palaute. Jos se on aina piikittelevää, se voi viedä motivaatiohierarkiassa alaspäin ja vaikuttaa asiantuntijan turvallisuuden tunteeseen. Kun taas vastaavasti palaute voi viedä motivaatiohierarkiassa myös ylöspäin, ja palautteen merkityksen tärkeys asiantuntijalle tuli kokonaisuudessa tutkimuksen eri osa-alueissa selkeästi esille. Tutkimustuloksissa tarvehierarkiassa motivaatiota parantavat tekijät näkökulmista yritys ja tehtävä sijoittuivat asiantuntijoilla selkeästi hierarkian ylätasolle, tarvetasot yhteenkuuluvuus, arvostus ja itsensä toteuttaminen.

Asiantuntijoilla aikaansaaminen ja kehittäminen ovat merkityksellisiä sisäisen motivaation tunnuspiirteitä. Tärkeätä on tunnistaa, mikä on asiantuntijan taustalla vaikuttava motivaatiohierarkiarakenne ja miten tämä alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin toimiva teoria toimii juuri kyseisen asiantuntijan näkökulmasta. Tämä tuo esimiehen johtamiselle muuttuvassa yhteiskunnassa haasteen. Hänen pitää olla kiinnostunut asiantuntijasta yksilönä, jota hän johtaa. Koronapandemian osalta ei tässä tutkimuksessa voida sanoa olevan vaikutusta. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät olleet kohdanneet koronan vaikutusta omaan työtilanteeseensa, sillä heillä oli mahdollisuus tehdä työtä etänä. Etätöiden tekeminen koettiin lisäävän työmotivaatiota.

Asiantuntijoiden kokemat palkitsemiskeinot. Näihin liittyvät tutkimuksen tulokset olivat asemoitavissa Herzbergin kaksi-faktoriteorian motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että rahalliset korvaukset ja työn tekemiseen liittyvä palkitseminen ovat hygieniatekijöitä ja ne tuovat rauhan itse työnsuorittamiselle. Motivaatiotekijöitä tutkimuksesta ovat kehittymismahdollisuudet, etuuksien saaminen ja kyvykkyyden ja arvostuksen saaminen. Tutkimustulokset olivat samansuuntaisia ja vahvistivat Herzbergin kaksi-faktoriteorian toimivuutta myös tämän päivän motivaatioteorian. Rahallisten korvauksien roolia pohditaan myöhemmin palkan merkitys motivaatioon -kohdassa.

Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan verrattuna tutkimustulokset olivat samansuuntaiset. Asiantuntija on luonnostaan aktiivinen, utelias ja halukas oppimaan ja siten suuntautuu tekemään itseään kiinnostavia työtehtäviä. Hän motivoituu uusista, häntä kiinnostavista asioista ja haluaa olla tasapainossa itsensä ja sosiaalisen ympäristön kanssa. Hän haluaa kehittyä työssään. Jos asiantuntija torjuu mahdollisuuden kehittyä työssään, hän passivoituu. Tutkimuksessa saadut tulokset osoittivat asiantuntijoiden haluavan mahdollisuuksia kehittyä, he haluavat tulla paremmaksi ja heitä kiinnostivat uudet haastavammat tehtävät ja uralla eteneminen. Asiantuntijoille on tärkeitä myös liukuva työaika, jotta hän voi itse suunnitella oman työn tekemisen.

Asiantuntijoiden palkitsemistoiveet. Tutkimustuloksena asiantuntijoiden palkitsemistoiveita verrattuna palkitsemisesta tehtyyn aikaisempaan tutkimukseen voidaan samansuuntaisena pitää Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan tarpeita: autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Tutkimuksessa asiantuntija halusi työn osalta autonomiaa eli vapaaehtoisuutta ja vapautta päättää omaa työtä koskevista asioista, mikä tuli esille selkeästi työ ja arvostus luokissa. Kyvykkyyden osalta samansuuntaista on, että halutaan kokemusta siitä, että asiantuntija osaa tehdä työnsä ja saa myös tehtyä työnsä. Yhteenkuuluvuuden osalta tutkimustulokset olivat myös samansuuntaisia. Asiantuntijat

haluavat tulla huomatuksi ja he haluavat kokea, että heistä välitetään. Tämä tuli esille arvostus ja palaute ja vaikutusmahdollisuuskohdassa. Decin ja Ryanin (2000, s. 227–228) aikaisempaan tutkimustulokseen nähden tutkimustulokset kehittymisen mahdollisuudesta olivat samansuuntaiset. Kehittymismahdollisuudet asiantuntijoiden palkitsemistoiveena tulivat tuloksissa selkeästi esille. Decin ja Ryan (2000, s. 227–228) totesivat, että ihminen motivoituu uusista asioista ja aktiivisuus ja positiivisuus ovat elämän normi. Jos ihminen torjuu mahdollisuuden kehittyä, hän passivoituu. Koska kehittymistarve oli asiantuntijoilla merkityksellinen, työnantajan pitäisi säännöllisesti tarjota kehittymismahdollisuuksia asiantuntijalle.

Viitala (2009) toteaa, että motivaatioteorioiden mukaan ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista. Tutkimuksessa itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet tulivat selkeästi esille ja ovat saman suuntaisia Viitalan aikaisemman tutkimuksen kanssa. Viitala (2013) toteaa myös, että työmotivaatioon vaikuttaa kolmen tekijän yhteisvaikutus: työ, työympäristö ja työntekijän persoonallisuus. Tutkimuksessa oli samansuuntainen tulos työstä ja työympäristöstä, mutta työntekijän persoonallisuudesta ei tämän tutkimuksen perusteella voida tehdä johtopäätöksiä.

Kallebergin (2009) aikaisemmassa tutkimuksessa tulokset osoittivat, että osallistamismahdollisuudet eivät olleet vain positiivisia kokemuksia. Tässä tutkimuksessa osallistaminen koettiin vaikutusmahdollisuudeksi eli koettiin positiiviseksi kokemukseksi ja sitä toivottiin yhtenä palkitsemiskeinona, joten tutkimustulokset erosivat tältä osin aikaisempaan tutkimukseen verrattuna.

Martelan ja Jarengon (2015), Viitalan (2009), Decin ja Ryanin (2018) ja Raabin (2019) aikaisemmat tutkimukset osoittivat, kun ihminen pystyy kehittämään uusia taitoja, hän pystyy etenemään työssä. Samansuuntainen oli myös tämän tutkimuksen tulos asiantuntijoiden palkitsemisen toiveissa. Palkitsemisen toiveena oli mahdollisuus kehittyä, sillä se vaikuttaa asiantuntijoiden motivaatioon. Tästä osa-alueesta on runsaasti aikaisempaa tutkimusta. Tutkimuksen tuloksena oli havaittavissa, että asiantuntijoiden

johtaminen tarvitsee yksilöllisempää kohtaamista ja siten yksilöllisempää kehittämissuunnitelmaa. Asiantuntijoilla on tarve kehittää omaa osaamistaan nykyisessä tehtävässä, mutta heitä kiinnostavat myös uudet tehtävät. He haluavat antaa osaamisensa yrityksen voimavaraksi. Heillä on intohimoinen ote työn tekemiseen ja he nauttivat osaamisensa hyödyntämisestä.

Ollila ja muut (2018) tutkimuksessa todettiin, että itseohjautuvuus ja voimaantuminen edellyttävät jatkossa huomion kiinnittämistä vahvemmin tiettyihin toiminnan reunaehdoin, kuten henkilön osaamiseen ja työn vaativuuden vastaavuuteen sekä palkan ja työssä koetun vaativuuden tasapainoon. Tutkimuksessa oli samansuuntainen tulos sekä asiantuntijoiden palkitsemisen että palkan merkityksessä motivaatioon kohdassa.

Hakosen ja Nylanderin (2015) palkitsemisen kokonaisuuteen verrattuna tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaisia. Rantamäki (2006) jakoi palkitsemisen neljään osaan: työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittäminen, henkilöstöedut ja rahallinen palkitseminen. Aikaisempiin tutkimuksiin eroavuutta oli luokittelussa ja niiden nimissä. Asiantuntijoiden osalta palkitsemisessa voi olla eroavuuksia myös luokittelujen sisällön osalta, koska aikaisemmissa tutkimuksissa palkitsemisen kokonaisuus on kuvattu palkitsemista yleisesti, ei pelkästään asiantuntijoiden näkökulmasta, kuten tässä tutkimuksessa.

Antonin (2017) tutkimus osoitti, että taloudelliset kannustinjärjestelmät voivat tyydyttää työntekijöiden itsemääräämisoikeutta ja pätevyyttä, kun bonukset jaetaan oikeudenmukaisesti. Wenzelin (2019) tutkimuksessa tuloksena oli, että tulospalkkaus edisti työntekijän motivaatiota, jos se oli oikeudenmukainen, osallistava ja läpinäkyvä. Wenzelin (2019) tutkimuksessa todettiin myös, että organisaation tulisi varmistaa, että molemmat osapuolet jakavat uskomuksensa lupauksista ja keskinäisistä sopimuksista tulospalkasta ja siitä, että nämä lupaukset voidaan tehokkaasti täyttää. Tässä asiantuntijatutkimuksessa saatu tulos oli samansuuntainen aikaisempien tutkimuksien kanssa. Tulospalkkion osalta ne luokiteltiin etuuksiin ja toiveena oli yksilöllinen tulospalkkio, missä on kaikille yhteinen osa-alue ja juuri minulle kohdennettu osa-alue.

Tutkimuksen osalta palautteen merkitys korostui erityisesti. Sitä pitäisi korostaa palkisemisvälineenä. Sen merkityksellisyys korostui useassa kohdassa ja esiintyi jokaisen haastateltavan vastauksissa. Palaute on myös aikaisempien tutkimuksien osalta saanut paljon huomiota, ja tulokset ovat hyvin samansuuntaisia tämän tutkimuksen tuloksien kanssa. Decin (2009) mielestä, jos palkitsemiseen liittyy myönteinen ja rakentava palaute, voi sillä olla vaikutusta motivaatioon. Positiivinen palaute nosti sisäistä motivaatiota verrattuna siihen, ettei palautetta saanut lainkaan. Negatiivinen palaute vaikutti sisäiseen motivaatioon laskevasti. Palkitsemisen osalta kehittävä ja myönteinen palaute oli palkitsevaa.

Santalainen (2009, s. 259) toteaa, että kaikki palkitseminen ei tarkoita taloudellista resurssia. Esimerkiksi sanan kiitos sanominen ei vaadi rahaa. Decin ja Ryanin (2000, s. 234–235) mukaan positiivinen palaute nosti sisäistä motivaatiota verrattuna siihen, ettei palautetta saanut lainkaan. Negatiivinen palaute puolestaan vaikutti sisäiseen motivaatioon laskevasti (Deci, Ryan, 2000, s. 234–235). Jatkotutkimuksessa on paljastunut, että positiivisella palautteella on sisäistä motivaatiota nostava vaikutus ainoastaan, kun ihminen tuntee olevansa vastuussa kyvykkyydestä suorituksestaan tai kun palaute annetaan tavalla, joka ei varjosta autonomian tunnetta. (Deci, Ryan, 2000, s. 70.) Hakonen ja Nylander (2015, s.39) totesivat, että positiivinen ja kehittävä palaute on esimiehen keskeisin keino motivoida ja ohjata ihmisen työskentelyä. Tutkimustulos oli palautteen osalta täysin saman suuntainen aikaisempien tutkimuksien osalta. Erityisesti negatiivisen palautteen tai piikittävän palautteen antamista tulee välttää, koska ne vievät asiantuntijan motivaation.

Tässä tutkimuksessa tuli tuloksena esille, että jos palaute on aina piikittelyä, se heikentää motivaatiota. Ja jos ei saa ollenkaan palautetta, se ei motivoi, vaan vie motivaation. Tutkimustuloksena oli, että palautteella ja sen määrällä ja laadulla on väliä. Palautteen merkitys asiantuntijoiden osaamisen palautteena on erittäin odotettua ja merkityksellistä. Palautteen osalta esimiehen yksinkertainen huomioiminen ja palautteen antaminen tuli

esille useassa osassa tutkimuksessa. Samansuuntaisia ovat aikaisempien tutkimuksien tulokset. Palautteen laadun osalta on merkitystä mitä sanotaan ja miten sanotaan.

Tutkimustuloksena oli ulkoisen ja sisäisten motivaation samanaikainen läsnäolo. Asiantuntijan palkitsemisen toivelistalla on sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä. Tämä oli samasuuntainen Martelan ja Jarengon (2015, s. 25–27) aikaisemman tutkimustuloksen kanssa, jossa oli kuvattu, että ulkoinen ja sisäinen motivaatio ovat samaan aikaan läsnä ja toimivat toisiinsa sekoittuneina. Työstä saatava raha on ulkoinen motivaatiotekijä, jonka avulla voi turvata ruoan saannin ja ostaa erilaisia tavaroita. Työstä saatava raha on sisäinen motivaatiotekijä, jos se on mittari omasta edistymisestä ja aikaansaamisesta. Näitä samoja palkitsemisen toiveita asiantuntijat kuvasivat tutkimuksessa ilman, että luokittelivat niitä sisäisiin tai ulkoihin motivaatiotekijöihin. Palkitsemisen toiveiden luetteleminen vahvisti aikaisempaa käsitystä siitä, että ne ovat samaan aikaan läsnä ja toimivat toisiinsa sekoittuneina. Asiantuntijat luettelivat toiveet omien kokemuksensa, tarpeidensa ja kiinnostuksensa näkökulmasta.

Palkitsemisen liittyviä toiveita oli lukuisia ja siten tutkimustuloksena voidaan pitää, että palkitsemista tarvitaan myös tulevaisuuden ihmisten johtamisessa. Työelämässä tarvitaan joustoa ja työntekijöiden motivaatiota voidaan tehokkaalla ja tunnistettavalla palkitsemisjärjestelmällä edesauttaa. Tulevaisuudessa pitää huolehtia siitä, että asiantuntijoita johdetaan yksilöllisesti. Näin heidät otetaan huomioon ainutkertaisina työntekijöinä ja näin edesautetaan asiantuntijan arjen ja työelämän kohtaamista työelinkaaren eri vaiheissa hänen koko työuransa aikana. Seniorit saadaan jaksamaan työssä pidempään, jos yksilöllisellä palkitsevalla johtamisella voidaan edesauttaa heidän työssä jaksamistaan ja siten pidentää myös asiantuntijoiden työuria. Asiantuntijoita pitää johtaa yksilöinä, koska heidän odotusarvonsa on, että palkitseminen on kohdistettu yksilöllistä ja kohdistettu hänelle.

Palkitsemisen tunnistaminen. Koska palkitsemisella tähdätään motivointiin ja kannustavuuteen, selvitettiin tutkimuksessa myös sitä, miten asiantuntija tunnistaa

palkitsemisen. Uutena tuloksena voidaan pitää palkitsemisen tunnistamista monipuolisesti. Aikaisemmissa tutkimuksissa on paljon tietoa palkitsemisesta, mutta sitä onko palkitsemisen eri muodot tunnistettu, ei ole juurikaan tutkittu. Tutkimuksessa tuli esille, että tarvittiin apusanoja, jotta asiantuntija pystyi kuvaamaan taustalla toteutuvia palkitsemiskeinoja ja sitä, mitä hän palkitsemiselta odottaa. Tunnistamisen osalta Salimäki (2009) aikaisemmassa tutkimuksessa toteaa, että välittömällä esimiehillä on ratkaiseva asema prosessissa, joiden kautta henkilökohtainen palkka määritetään ja joka vaikuttaa henkilön palkkatyytyväisyyteen. Tavoitteiden asettamisen ja palkan välillä on yhteys. Johtajan tavalla, miten hän asettaa tavoitteet, on epäsuora vaikutus palkkatyytyväisyyteen. Mitä paremmin asiantuntijat tuntevat palkkajärjestelmän, sitä tyytyväisempiä he ovat palkkajärjestelmään. Hakonen ja Nylander (2015, 144–145) totesivat, että työntekijän tulee havaita yhteys palkitsemisen ja suorituksen välillä. Decin (2000) mielestä palkitsemisen yhteydessä annettavalla palautteella on suurin vaikutus siihen, miten palkitsemisen tulkitaan ja koetaan. Palkitsemisen tunnistamisen tärkeydestä on aikaisemmissa tutkimuksissa samansuuntaiset tulokset. Tutkimuksessa oli myös nähtävissä se, että palkitseminen ei ollut riittävän näkyvää. Palkitsemisen osalta ei tunnisteta etuuksia, mitä asiantuntijoilla on. Lisäksi eri henkilöillä oli erilaiset näkemykset siitä, onko esimerkiksi liukuva työaika palkitsemiskeino. Tutkimuksessa tuli esille, että sitä pidettiin myös tämän päivän työyhteisössä itsestään selvänä asiana. Näinhän ei kuitenkaan tämän päivän työelämässä ole.

Uutena tutkimuksessa saatiin selkeitä palkitsemisen tunnistamisen luokkia, kuten tunne, kokemus, haasteellinen tehtävä, palkankorotus ja sanallinen palaute. Tunteella on väliä, kun palkitaan. Palkitsemisen tunnistamiseen voi vaikuttaa monella eri taholla, se on tunne, kokemus, konkreettinen palkankorotus, haasteellisempi tehtävä tai sanallinen palaute. Kun tunnistaa luokat, voi esimies miettiä johtamisessaan, miten huomioi eri osat alueet omassa vuoropuhelussaan johtamansa asiantuntijan kanssa. Palkitseminen pitää tehdä jatkossa paremmin näkyväksi. Esimiehen rooli tässä on merkityksellisin ja yrityksen henkilöstöhallinto on keskeisessä roolissa työntekijöiden työhyvinvoinnin edesauttajana. Palkitseminen näkyvästi ja selkeästi niin, että jokainen asiantuntija voi tuntea,

kokea, kuulla ja nähdä palkisemisen omassa työelämässään. Viesti tarvitaan kaikilla aisteilla.

Palkan merkitys motivaatioon. Palkan merkitystä on tutkittu paljon. Hakosen ja Nyländerin (2015, s. 148) mukaan ihmisen tehdessä jotakin pelkästään siksi, että luvassa on jokin palkkio kuten kiitos tai rangaistuksen välttäminen, on kyse ulkoisesta motivaatiosta. Tutkimuksen perusteella asemoitiin rahapalkka Maslowin tarvehierarkiassa alatasolle. Herzbergin kaksi-faktoriteoriassa palkka oli hygieniatekijä. Lisäksi palkassa on tietty tyytyväisyysraja, jonka jälkeen palkan merkitys ei enää kasvata motivaatiota. Decin ja Ryanin (2018, s. 533) mukaan monille yksilöille työ ei ole pelkästään tulonlähde selviytymiselle, vaan se on myös itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen tyydytyksen muoto. Martela (2018, s. 59) tulkitsi Decin itseohjautuvuusteoriaa siten, että rahallinen palkkio voisi saada ihmisen unohtamaan alkuperäisen innostuksemme ja tavoittelemaan vain palkkiota. Kaikki yllä olevat aikaisemmat tutkimukset ovat samansuuntaisia tutkimuksesta saadun tuloksen kanssa palkan merkityksestä. Palkalla on merkitystä, mutta se ei ole tärkeintä, vaan se on toimeentulonlähde, joka helpottaa elämää. Tässä tutkimuksessa erilaista oli, että asiantuntijat sanoivat palkan olevan motivaattori.

Tutkimustuloksissa palkan merkitystä kuvattiin, että sen pitää vastata osaamista ja tehtävää. Hakonen ja Nyländer (2015, s. 146–147) totesivat, että palkitseminen näkyy työntekijällä onnistumisena verrattuna tämän kollegoihin. Työntekijä pyrkii saavuttamaan tasehdan, jossa hänen arvionsa omasta työsuorituksestaan muihin verrattuna on tasapainossa. Tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaiset: palkalla on merkitystä ja vaikka palkasta ei puhuta, siinä tapahtuu oikeudenmukaisuuden vertailua kollegaan verrattuna.

Pinton (2011) tutkimustulos oli, että yritysten maksamat palkat eivät vaikuta merkittävästi tutkimuksessa osallistuvien motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Tässä asiantuntijatutkimuksessa tutkimustulos oli erilainen. Palkalla on merkitystä ja sen pitää vastata tehtävää ja osaamista ja toisena se on toimeentulolähde. Hakonen ja muut (2011) osoittivat aikaisemmassa tutkimuksessa, että palkkausjärjestelmä vaikuttaa merkityksensä kautta

työntekijöiden tulokseen ja palkkatyytyväisyyteen. Se tarkoittaa, että mitä tärkeämpi palkka on, sitä suurempi on sen vaikutus. Palkka voi heijastaa organisaatiossa olevaan asemaan. Se voi olla osoitus henkilön merkityksellisyydestä organisaatiolle ja tukea yksilön osaamista ja itsemääräämisoikeutta. Palkka tarkoittaa myös työntekijälle mahdollisuutta ostaa tavaroita ja palveluita. Aikaisemmassa tutkimuksessa kävi ilmi, että jotkut haastateltavat totesivat, että raha on aina tärkeää ja bonusjärjestelmän avulla voi saada enemmän rahaa. Palkalla voi ostaa tarvitsemansa ja vähän ylimääräistä. Tutkimustulos oli hyvin samansuuntainen.

Jurczyk (2019) tutkimuksessa todettiin, että sekä palkitsemishistorialla että työntekijöiden välisillä eroilla voi olla merkitystä päätöksessä siirtyä vaativampiin tehtäviin. Mahdollisuus korkeammasta palkasta voi laukaista päätöksen tehdä vaikeampaa tehtävää, vaikka lisääntynyt palkkio olisi saatavilla helpoilla tehtävillä. Voidaan siis sanoa, että ihmiset välttävät vaivalloisia tehtäviä, ellei niihin liity enemmän palkkioita. Tässä tutkimuksessa tuloksena oli useassa kohdassa kehittymismahdollisuudet, haastavat työtehtävät, osaamisen laajentaminen, urakehitys ja samanaikaisesti myös oikeudenmukainen palkka. Mutta vaikka palkalla on merkitystä, se ei ollut tärkeintä. Asiantuntijoiden motivaatiota parantavia tekijöitä olivat haastavat, kehittävät ja vastuulliset tehtävät. Näin ollen tätä tulosta voi pitää erilaisena kuin Jurczyk (2019) tutkimustulosta. Tämän tutkimuksen tutkimustuloksen perusteella voidaan sanoa, että asiantuntijat eivät välttä vaivalloisia tehtäviä.

Palkan merkityksen osalta tutkimustulos on samansuuntainen Martelan ja Jarengon aikaisemman tutkimuksen kanssa. Martela ja Jarenko (2015, s. 25–27) sanovat, että ”arkielämässä ulkoinen ja sisäinen motivaatio ovat samaan aikaan läsnä ja toimivat toisiinsa sekoittuneina. Esimerkiksi työstä saatava raha on resurssi, jonka avulla voi turvata perheen ruoan saannin (ulkoinen motivaatio) ja ostaa erilaisia omaa statusta kasvattavia tavaroita (ulkoinen motivaatio). Raha on myös mittari omasta edistymisestä ja siitä, että on saanut jotakin aikaan (sisäinen motivaatio) ja että joku kokee oman tekemisen hyödylliseksi (sisäinen motivaatio).” (Martela, Jarenko, 2015, s. 27.) Samansuuntainen tutkimustulos

saatiin palkan merkityksestä. Se ei ole tärkein asia asiantuntijalle, mutta sen pitää vastata tehtäviä ja osaamista ja se on toimeentulolähde. Palkka on asemoitu ulkoiseksi motivaatiotekijäksi, mutta sitä pitäisi pohtia sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaation vaikuttavana tekijänä, kuten Martelan ja Jarengon tutkimus osoittaa. Tämän tutkimuksen perusteella voisi todeta, että palkka on hygientekijä tietyille tasolle asti, mutta motivaatiotekijä, jos se on esimerkiksi palkankorotus hyvin tehdystä työstä siten, että esimerkiksi asiantuntija saa palkankorotuksen yhdessä palautteen kanssa kiitoksena erinomaisesta osaamispanoksesta, jolloin se nostaa sisäistä motivaatiota.

Viitalan (2013, s.162) mukaan, kun palkka on työntekijällä tietyllä tasolla eli on saavutettu tyytyväisyysraja, sen jälkeen palkka ei enää vaikuta työntekijän motivaatiotasoon. Tässä tutkimuksessa saavutettiin saman suuntainen tulos, koska palkan merkitys tarkoitti, että sen pitää vastata tehtäviä ja osaamista. Haastattelussa tuli selkeästi asiantuntijoiden palaute, että palkalla on merkitystä, mutta se ei ollut tärkeintä työssä. Se voi tarkoittaa juuri, että tuolla tyytyväisyysrajalla on merkitystä. Asiantuntijoiden palkan pitää olla reilu muihin vastaavissa tehtävissä oleviin kollegoihin verrattuna.

6.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tutkimuksen vahvuutena on aikaisempi tutkimus- ja teoretieto motivaatiosta ja palkitsemisesta, johon tämän tutkimuksen tuloksia voitiin verrata. Tiedon tuottajat olivat luotettavista ja arvostetuista sekä kansallisista että kansainvälisistä lähteistä. Tieteelliset artikkelit olivat suhteellisen tuoreita ja laaja-alaisesti aihetta koskevia. Ne olivat myös luotettavista lähteistä haettuja. Aineistoa oli saatavissa riittävästi. Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää, että osa lähteistä oli vanhoja, mutta ne olivat klassikkoteorioita.

Tutkimuksen informantit oli helppo saada vapaaehtoisesti osallistumaan tutkimukseen. Haastattelut olivat helposti tehtävissä koronapandemiasta huolimatta erinomaisen digitaalisen Teams -työkalun avulla. Informantit vastasivat laajasti tutkimusta koskeviin kysymyksiin ja siten aineistosta saatiin riittävän monipuolinen. Tutkija tunsi tutkimuksen

haastateltavat entuudestaan ja tämä oli tutkimuksen toteutuksessa vahvuus. Tämä tuli näkyviin siinä, että informantit olivat vapautuneita kertoessaan kokemuksistaan ja luottivat tutkijaan. Tutkimuksen litterointi ja sisällön analysointi sujuivat suunnitelman mukaisesti. Sisällön analyysin osalta luokittelussa oli alussa päällekkäisyyksiä, mutta luokkien tarkistamisessa päällekkäisyydet pystyttiin vähentämään. Sisällön analyysissä luokittelun etenemisen voi todentaa liitetaulukoiden avulla. Tutkimusaineiston tulkinnassa vahvuutena oli tutkijan aikaisempi kokemus aiheesta ja tutkimusaineisto oli selkeästi yhteen vedettävissä. Pohdinta -osiossa aikaisempien tutkimuksien vertailu saatuihin tutkimustuloksiin oli helposti tehtävissä, koska aikaisempaa tutkimusaineistoa oli laajasti käytettävissä.

Tutkimusaihe oli myös ajankohtainen etätyön merkittävyyden kasvaessa. Tällaisessa tilanteessa asiantuntijoiden palkitseminen ja motivoiminen korotustuvat johtamisessa. Tarvitaan uudenlaista herätystä asiantuntijoiden palkitsevassa ja motivoivassa johtamisessa luottamuksen lisäksi.

Tutkija kirjoitti tutkimusaineiston rehellisesti ja merkitsi käytetyt lähteet selkeästi. Käytetyt lähteet ovat aiheen osalta keskeisiä ja lähdeviitteet ovat relevantteja (Tuomi, Sarajärvi, 2018). Tutkimuksessaan tutkija kunnioitti muiden tutkijoiden työtä ja tutkimuksia ottaen ne huomioon oikealla tavalla lähdemerkinnöissä (Kuula, 2006).

6.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Saadut tutkimustulokset antavat esimiehelle asiantuntijatehtävän näkökulmasta yksinkertaisen tarkastelutyökalun, missä voi päivittäisessä johtamisessaan muistuttaa itseään yksilön huomioimisesta. Tutkimustuloksena tärkein, vaikkakaan ei uutena tuloksena, on hyvä korostaa palautteen merkitystä ja erityisesti positiivisen palautteen arvokkuutta ja merkitystä asiantuntijoiden johtamisessa. Henkilöstöhallinnossa voidaan tuloksia hyödyntää palkitsemisen keinojen tunnistamisessa ja että varmistetaan palkitsemisen näkyväksi tuleminen toiminnassa. Uusia palkitsemisen keinoja ideoidaan ja kokeillaan

aktiivisesti. Yksi idea voisi esimerkiksi olla päiväkahville kutsu yhdessä omistajan kanssa. Lisäksi tarvitaan pieniä yllätyksiä innostamaan työyhteisöä ja työntekemisen iloa.

Tutkimustulokset antavat myös esimerkkejä teorian ja tutkimustuloksen yhdistämisestä tämän päivän koulutusmateriaaliin. On olemassa käytettävissä olevaa materiaalia: klassikkoteoriat kestävät aikaa ja upeita tieteellisiä tutkimuksia on käytettävissä. Esimiesten on helpompi lukea koottuja aineistoja, sillä ihmisten johtamisesta vastaavalla ei ole ehkä riittävää koulutusta, kykyä, aikaa tai halua lukea liian laajaa materiaalia aiheesta. Kirjallisuutta löytyy, mutta onko se helposti luettavaa ja ymmärrettävää ja ehkä juuri sellaiseen tarkoitukseen sopivat aihetta koskevat tutkimusaineistot ja niistä tehdyt kirjallisuusmateriaalit. Tässä tutkimuksessa on kirjallisuuden ja aitojen asiantuntijoiden aineisto yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Asiantuntijatutkimuksesta saatuja tuloksia on peilattu Maslowin motivaatioteoriaan, Herzbergin kaksi-faktoriteoriaan ja Decin, Ryanin itseohjautuvuusteoriaan. Saatuja tuloksia voidaan käyttää materiaalina motivaatiokirjan kirjoittamisessa esimerkiksi oppikirjaksi.

Oppikirjasta voisi tulla pieni motivaatiojohtamisen käsikirja, jonka kohderyhmänä ovat asiantuntijat ja heidän esimiehensä, ehkä myös yrityksen henkilöstöhallinto. Materiaalista voisi tehdä Podcast keskusteluohjelman, joka toimisi herättelemässä muuttuvaa johtamisen ympäristöä ja kasvattamassa palautteen merkityksellisyyttä. Palkitsemisen osalta pitää saada mahdollisesti näkymätön ja tunnistamaton hyvä palkitseminen näkyväksi. Paljon on tietoa olemassa, mutta jostakin syystä se ei edelleenkään tavoita asiantuntijaa, tai hän ei ainakaan tunne, koe tai kuule sitä.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla laajasta palkitsemisesta otettu kapeampi osa-alue. Tärkeimpänä aiheena olisi palaute ja sen syvempi tutkiminen niin, että yksilön erilaisuus tulee huomioitua. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla palkitsemisen mittaaminen onnistuneesti, edullisesti ja säännöllisesti, kuten Myers-Briggs tyyppi-indikaattorilla. Teknologiakehitys voisi luoda uuden innovaation, motivaatiomittarin. Se olisi vastaavanlainen kuin syke- tai askelmittari, jolla henkilö voisi tunnistaa oman motivaatiotasonsa.

Mittarilla voisi mitata myös asiantuntijan innostusta. Tällaisen mittauksen kautta voitaisiin ehkä tehdä ennaltaehkäisevää hyvinvointivalmennusta. Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla yksilöllisen palkitsemisen tutkiminen. Yksilöllisyyttä eli erilaisuuden hyväksymistä voimavarana voitaisiin tutkia menetelmiä ja keinoja yksilölliseen kohdennettuun palkitsemiseen. Jungin teorian pohjalta ekstrovertti, introvertti ja ambivertti persoonallisuustyypeille olisi hyvä löytää oikein kohdennettuja palkitsemiskeinoja. Nämä kaikki jatkotutkimusaiheet kohdistuvat yksilöllisempään palkitsemiseen. Seeck (2012, s. 226) totesi, että työntekijät pitää nähdä yksilöinä, jotka tarvitsevat mielekkäitä motiiveja toiminnalleen. Tutkimuksessa sivuttiin yksilöllistä palkitsemista useita kertoja. Palkitsemisen pitäisi olla jotakin, mikä on kohdistettu juuri minulle.

6.4 Johtopäätökset ja suositukset

Tämän tutkimuksen perusteella on johdettavissa seuraavia johtopäätöksiä ja suosituksia:

1) Palautteella oli merkittävä rooli sekä asiantuntijoiden kokemissa palkitsemiskeinoissa että asiantuntijan palkitsemiseen liittyvissä toiveissa. Palaute sai asiantuntijan tuntemaan, että hän on kyvykäs ja häntä arvostetaan. Hän osaa tehdä työnsä ja hänen työllään on merkitystä yrityksen menestyksessä. Palautteen osalta toiveita olivat esimiehen palaute, että saa ylipäättään palautetta ja että palaute on jatkuvaa. Palaute annetaan suullisesti ja sanallisesti. Palautetta ja kiitos siitä, että osaa työnsä. Palaute on asiantuntijoiden motivointiväline. Yrityksen menestyksen taustalla ovat motivoituneet asiantuntijat, jotka haluavat antaa osaamisensa yrityksen käyttöön täysimääräisesti. He nauttivat luottamusta ja heidän osaamisensa saa aikaan iloa sekä heille itselleen, työkavereille että työnantajalle.

Tästä voidaan pitää suosituksena, että positiivisen palautteen määrä on lisättävä merkittävästi kaikille työntekijöille ja tämän tutkimuksen tuloksena erityisesti asiantuntijoille. Palautteen määrän lisäksi on kiinnitettävä huomiota palautteen antamisen ja sisällön

laatuun. Esimiehen antama palaute on tärkeintä, mutta ei pidä väheksyä työkaverien antaman palautteen merkitystä.

2) Palkitsemisen tunnistaa, se on tunne, kokemus, haasteellinen tehtävä, palkankorotus ja sanallinen palaute. Palkitsemisen tunnistamisella on merkitystä. Vastaanottajan pitää tietää, mistä häntä palkitaan ja hänen pitää pystyä peilaamaan se omaan osaamiseen ja aikaansaamiseensa. Se on palkitsemisen arvonluontia sekä palkitsijan ja palkinnon vastaanottajan vuorovaikutusta.

Tästä voidaan pitää suosituksena, että palkitseminen pitää saada ja tehdä näkyväksi monella eri tavalla. Yhteisistä yrityksen palkitsemiskeinoista - kaikille työntekijöille osoitettuihin - se voi olla luettelo, joka käydään läpi asiantuntijan kanssa, jotta hän tunnistaa hänelle kohdennetut palkitsemiskeinot. Yksilöllisten palkitsemiskeinojen osalta se on henkilökohtainen viesti, henkilökohtainen osoitus ja vuorovaikutus. Jo olemassa olevan palkitsemisen kiitollisuutta voidaan lisätä esimerkiksi kiitollisuuspäiväkirjan avulla. Annamme itsellemme ja työkavereillemme tunnustusta. Emme jätä palkitsemista vain esimiehen vastuulla, vaan otamme omasta palkitsemisestamme itse vastuuta sanomalla asioita edesspäin ja olemalla rohkeita huomattessamme tai kohdatessamme epäkohtia. Palkitsemisen osalta voidaan keskustella avoimesti, mikä olisi toivottavaa palkitsemista ja hyvistä kokemuksista voisi kertoa ja siten niitä voisi monistaa.

3) Palkalla on merkitystä. Sen pitää vastata tehtäviä ja osaamista ja se on toimeentulolähde. Asiantuntijoiden palkan pitää olla tietyllä tasolla ja sen pitää vastata osaamista. Palkan osalta sovitaan jo tehtävään nimittäessä, mikä on palkkataso. Se on kahden välinen sopimus, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus kertoa mielipiteensä siitä.

Suosituksena palkan huomioimisen osalta on, että palkan pitää olla asiantuntijan osaamiseen ja ammattitaitoon nähden oikeudenmukainen. Palkka ei ole asiantuntijan motivaation kasvattamiskeinoista merkittävin, mutta sitä ei pidä ohittaa, vaan pitää huolehtia, että palkkanelinkaari kulkee asiantuntijan kehityksen mukaisesti. Palkkaa

merkityksellisempää olivat haasteellisemmat tehtävät, jotka sitten merkitsevät myös mahdollisuutta parempaan rahalliseen korvaukseen.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2010) The Rise and relevance of qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*. Vol. 13, No. 2, April 2010, 139–155.
- Alexander, K. Do Financial Rewards Motivate Employees To Work Better? *Recognition and Engagement Excellence Essentials ; Aurora* (Sep 2019).
- Antoni, C. H., Baeten. X., Perkins, S. J., Shaw, J. D., Vartiainen, M. (2017). Reward management: Linking employee motivation and organizational performance. By: *Journal of Personnel Psychology*, 18665888, 20170101, Vol. 16, Issue 2.
- Baeten, X. (2012). Flexible Rewards From a Strategic Rewards Perspective. *Compensation and Benefits Review*, vol:44 iss:1 pg:40 -49.
- Bakotic, D., Goic. S, Tadic, I. (2018). Motivation of Employees 50+. *European Scientific Journal*. Special edition ISSN: 1857-7881.
- Crabtree, B. Miller, W. (1992). *Doing qualitative research*. Newbury Park. Calif.
- Deci, E., Ryan, R.M. (2000a). The “what” and “why” of goal pursuits: human need and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, vol.11, No. 4, 227-268.
- Deci, E., Ryan, R.M. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, vol:25 iss:1 pg:54 -67.
- Deci, E., Ryan, R.M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. *The Oxford handbook of human motivation*.
- Deci, E., Ryan, R.M. (2018). *Self Determination Theory*. A Division of Guilford Publications, 370 seventh Avenue, New York.
- DeMarrais, K. (2004a). Qualitative interview studies: Learning through experience. *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences*, 51–68.
- DeMarrais, K. (2004b). Elegant communications: Sharing qualitative research with communities, colleagues, and critics. *Qualitative Inquiry* [1077-8004], vol:10 iss:2 pg:281 -297

- Fischer, C. (1987). The quality of qualitative research. *Journal of theoretical and philosophical psychology* [1068-8471] Fischer, Constance yr:1987 vol:7 iss:1 pg:1-11
- Ganzach, Y., Fried. I. (2012). The role of intelligence in the formation of well-being: From job rewards to job satisfaction. *Intelligence* vol:40 iss:4 pg:333-342.
- Hakanen, J. Työn imun tutkimus. <https://www.ttl.fi/suomessa-kuusi-kymmenesta-kokee-tyon-imua-ja-sita-kokemusta-kannattaa-tyopaikoilla-vaalia>, noudettu 2020-10-08.
- Hakonen, A., Maaniemi, J., Hakanen, J. J. (2011) Why is group-based pay perceived as meaningful, meaningless or negative? Exploring the meanings of pay suggested by reflection theory, *The International Journal of Human Resource Management*.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Nyman, Hulkka, Ylikorkala. (2014). *Palkitseva taitavammin*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Hakonen, A., Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Hofmans, J., De Gieter, S. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior* yr:2013 vol:82 iss:1 pg:1-9.
- Jurczyk, V., Fröber, K., Dreisbach, G. (2019). Increasing Reward Prospect Motivates Switching to the More Difficult Task. *Motivation Science*. Vol. 5. No. 4, 295-313.
- Juuti, P. (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otavan kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. T., Rantala, J. Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta*. Talentum Media Oy.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., Olsen K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers. *Acta Sociologica* Vol 52 (2):99-116. Nordic Sociological Association and SAGE.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V. (2019). Work Values in the United States: Age, Period, and Generational Differences. First Published March 13, 2019 Research Article. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0002716218822291>
- Kamensky, M. (2012). *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti*. Talentum Media Oy. Balto print. Liettua.

- Karkiainen, A. (2018). Työeläkelehti. Saatavissa: <https://tyoelakelehti.fi/digilehti/042018/axel-b-rsch-supan-joustot-ep-onnistuneet-suomessa-vieraillut>, noudettu 2020-11-10.
- Kiikeri, M. Ylikoski P. (2011) Tiede tutkimuskohteena E-kirja 3. painos. Gaudeamus Oy. Helsinki.
- Kuula, A. (2006). Tutkimusetiikka: Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Gummerrus Kirjapaino.
- Kuula, A. (2007). Tieteessä tapahtuu artikkeli 2007:2,10-artikkeli. <http://www.tieteessatapahtuu.fi/2007/kuula/0207.pdf>
- Kyngäs, H. , Vanhanen, L. (1999). Hoitotiede, vol 11, no 1/-99
- Laine, T., Moilanen, P., Räihä, P., Kiviniemi, K., Niikko, A. (2007). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2. näkökulma aloittelevalle tutkijalle ja tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analysointimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Laki. Naisen ja miehen tasa-arvosta. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>, noudettu 2020-08-08.
- Laki. Työsopimuslaki. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010055>, noudettu 2020-08-08.
- Laki. Yhdenvertaisuuslaki. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>, noudettu 2020-08-26.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kataja, J. (2006). Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy.
- Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. (2015). Suomen työpaikoista Euroopan mestareita – Työelämä 2020 -hankkeen kansainväliset mittarit. TEM raportti. www.tem.fi.
- Martela, F., Jarenko, K. (2014) Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Martela, F., Jarenko, K. (2015). Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy ja tekijät.
- Martela, F. (2018). Valonööri. Gummerus Kustannus Oy. Helsinki.

- Martela, F., Pessi, A. B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Organizational Psychology*, a section of the journal *Frontiers in Psychology*.
- Martela, F. Ryan, R.M. (2016). The Benefit of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality* 84:6.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York. Omgman, are important of Addison Wesley.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, Vol 50, 1943, 370-396.
- Moilanen, P. (2000). Interpretation, Truth and Correspondence. *Journal for the Theory of Social Behaviour* December 2000, Vol. 30 (4), pp. 377-
- Nylander, M., Hakonen, A. Satisfaction with Total Rewards, Pay, and Perceived Distributive Justice – Age Related Differences. Helsinki University of Technology.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Perna, H-K. Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*. <https://jounar.fi/tyoelamantutkimus/article>.
- Pinto, E. P. Universidade Salvador, Laureate International Universities, Brazil. *International Business & Economics Research Journal* – September 2011. The Influence Of Wage On Motivation And Satisfaction.
- Raab, R. (2019) Workplace Perception and Job Satisfaction of Older Workers. *Journal of Happiness Studies* [1389-4978] Raab yr:2020 vol:21 iss:3 pg:943 -963
- Rantamäki, T., Kauhanen, J., Kolari, A. (2006). *Onnistu palkitsemisessä*. WSOYpro. Helsinki.
- Robbins, S. P., Judge. T. A. (2012). *Essentials of Behavior Eleventh Edition*. Publishing as Prentice Hall.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, taito ja osaaminen*. Edita. Helsinki.
- Salimäki, A. Hakonen, A. Heneman, R. L. (2009). Managers generating meaning for pay. *Julkaisussa Journal of Managerial Psychology* 13 February 2009, Vol.24(2), pp.161-177.

- Santalainen, T. (2009). Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Seeck, H. (2021). Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus Helsinki University Press Oy. Tallinna.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki.
- Vartiainen, M. (2015b). Palkitseminen digitaalisessa tulevaisuudessa. Teoksessa Hakonen, A. Nylander, M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Verotietoa palkitsemisesta. Saatavissa: https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/yritys_tyonantajana/palkkaa-vai-ty%C3%B6korvausta, noudettu 2020-08-20.
- Viitala, R. (2005). Johda osaamista. Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Viitala, R. (2009). Henkilöstö johtaminen Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4 painos. Edita Publishing. Helsinki.
- Wenzel, A-K., Krause, T. A., Vogel, D. (2019). Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation. Review of Public, Personnel Administration 2019. Vol. 39 (2) 232-255. SAGE.
- Wikipedia. Asiantuntija. Saatavissa: <https://fi.m.wikipedia.org/wiki/Asiantuntija>, noudettu 2020-08-08.
- Worldhappiness report. (2020). Saatavissa: <https://worldhappiness.report>, noudettu 2020-08-08.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupa

Tutkimuslupa xx.xx.2020

Tutkimuksen tekijä: Sari Nopanen

Aihe: Henkilöstön motivointi -palkitseminen keinona

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on tutkia motivointikeinojen merkitystä henkilöstölle. Aineisto kerätään haastattelemalla eri-ikäisiä ja taustaisia keski-ikäisessä yrityksessä toimivia työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet myös muissa yrityksissä. Tavoitteena on selvittää asiantuntijoiden motivaatiota työhönsä, ja mitkä palkitsemisen keinot heidän motivaatioonsa vaikuttavat. Lisäksi luodaan narratiivisella tavalla henkilön omia motivaatiotarinoita, omia kokemuksia onnistuneesta ja epäonnistuneesta motiivoinnista.

Haastattelujen tietoja käytetään anonymisti ainoastaan tämän Pro gradu -tutkielman sisältöön siten, ettei haastateltavaa ja yritystä voi tunnistaa. Työni ohjaajana toimii dosentti Paula Naumanen Vaasan yliopistosta.

Annan luvan haastattelun toteuttamiseen.

Allekirjoitus

paikka

päivämäärä

Liite 2. Haastatteluteemat

Kerro/Kuvaa, mitä sisäinen motivaatio merkitsee sinulle.

Kerro, mitkä tekijät parantavat motivaatiosi. Entä, mitkä heikentävät.

Tutkimusaihetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Kerro palkitsemistavoista, joita olet kokenut aikaisemmissa työpaikoissasi ja nykyisessä.
2. Kuvaa kokemuksiasi eri palkitsemistavoista.
3. Kuvaa, mistä tunnistat, että kyseessä on palkitseminen tunnistaa.
4. Kerro, miten sinua tulisi palkita/toivot sinua palkittavan.
5. Kuvaa, kuinka innostavana ja motivoivana palkitsemista pidät nykyisessä työssäsi.
6. Kerro, miten palkitsemista tulisi sinusta kehittää.
7. Mikä on palkan merkitys motivaatioosi. Kuvaa palkan merkitystä motivaatioosi.

Liite 3. Sisältöanalyysin osalta esimerkki pelkistetyistä ilmaisuista

	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Palkitsemisen kokemuksia
HA	Uusi haastava tehtävä. "Toiminnan uudistaminen ja kehittäminen."	Palkitseminen on urapolku Palkitseminen on kehittäminen	Palkitseminen on uran kehittymistä Palkitseminen on osaamisen kehittämistä
HB	"Palkankorotukset ovat sitä palkitsemista osittain". Palkintomatkat, kalliimatka Bonuspalkka.	Palkitseminen on palkankorotus Palkitseminen on matka Palkitseminen on tuloispalkkio	Palkitseminen on palkankorotus Palkitseminen on matka Palkitseminen on tuloispalkkio
HC	"Ouhan sitä joskus saatu tuloispalkkioita". "Kursit, vaikkapa pääsee tuollaiselle kursille, on se tota jonki'lainen palkkio ollut uurasamisesta silloin." "Se on jotain sellaista jota ei saa kaikki." "vaikkapa vapaa-aikaa, jos pääsee vaihtaan sen rahan vaikka lomaksi."	Palkitseminen on tuloispalkkio Palkitseminen on koulutus Palkitseminen on yksilöllinen tavarapalkkio Palkitseminen on lomapäivät	Palkitseminen on koulutusta Palkitseminen on tavarapalkkio minulle Palkitseminen on lomapäiviä
HD	"Työteveys, huipputasosta tultu vähän alas, mutta edelleen hyvällä mallilla." Etätyömahdollisuus. "Työvälineen, onhan sekin palkinto, läppäri, etäyhteydet, on sekin niin kuin palkintona." Oma työpaikka, omaa työhuonetta, ilmastointi. Oppinut uutta, saanut hyvän alustan kasvun. "Kiitos erinomaisesta projektin vetämisestä." "Sähköposti viesti, siinä oli kiitos erinomaisesta projektin vetämisestä, säilytin sähköpostiin. Uralla eteneminen. "Tuloispalkkio, käytössä, mutta se on vähän tuleeko sitä vai ei."	Palkitseminen on työteveys Palkitseminen on etätyömahdollisuus Palkitseminen on työvälineet Palkitseminen on oma työhuone Palkitseminen on tuloispalkkio Palkitseminen on kehittäminen Palkitseminen on palaute	Palkitseminen on työteveys Palkitseminen on etätyömahdollisuus Palkitseminen on toimivat työvälineet Palkitseminen on oma työhuone Palkitseminen on palaute
HE	"Tietysti se, että työtehtävä, ura sinänsä ollut jokseenkin nousujohteista." "Sähköpostilla hoidetusta asiasta kiitos." Koulutus ja kehittäminen.	Palkitseminen on urapolku Palkitseminen on palaute Palkitseminen on kehittäminen Palkitseminen on koulutus	
HF	Tuloispalkkio 50 % yritys, 50 % oma, itseasiassa on kiva, kun ne käydään läpi ja niihin on päästy. Ja toisaalta vielä, että kaikkea ei laiteita automaattisesti läitetä asteikon ylämpään, vaan normaalia suoritusasteella on tietty taso.	Palkitseminen on yksilöllinen tuloispalkkio	Palkitseminen on yksilöllinen tuloispalkkio

Liite 4. Sisältöanalyysin osalta esimerkki luokittelusta

	Kuvaus kokemuksesta eri palkitsemistavoista	Pelkistetty ilmaus	Palkitsemisen kokemuksia	Kehittymismahdollisuudet, rahallinen korvaus, etuuden saaminen, työn tekemiseen liittyvä palkitseminen, kyvykkyyden ja arvostuksen saaminen
H A	Uusi haastava tehtävä. "Toiminnan uudistaminen ja kehittäminen."	Palkitseminen on urapolku Palkitseminen on kehittäminen	Palkitseminen on uran kehitymistä Palkitseminen on osaamisen kehittämistä	Kehittymismahdollisuus Kehittymismahdollisuus
H B	"Palkankorotukset ovat sitä palkitsemista osittain". Palkintomarkat, kalliimmat Bonuspalkkia.	Palkitseminen on palkankorotus Palkitseminen on matka Palkitseminen on tulospalkkio	Palkitseminen on palkankorotus Palkitseminen on matka Palkitseminen on tulospalkkio	Rahallinen korvaus Etuuden saaminen Rahallinen korvaus
H C	"Ongian sitä joskus saatu tulospalkkioita". "Kursasi, vaikkapa pääsee tuollaiselle kurssille, on se totta jatkuvainen palkkio ollut urastamisesta silloin." "Se on jollain sellaisista josta ei saa kaikkii". "Vaikkapa vapaa-aikaa, jos pääsee vaihtaan sen rahan vaikka lomaksi."	Palkitsemisen on tulospalkkio Palkitseminen on koulutus Palkitseminen on yksilöllinen tavarapalkkio Palkitseminen on lomapäivät	Palkitseminen on koulutusta Palkitseminen on tavarapalkkio minulle Palkitseminen on lomapäiviä	Kehittymismahdollisuus Etuuden saaminen Etuuden saaminen
H D	"Työterveys, huipputasosta tuntu vähän alas, mutta edelleen hyvällä mallilla." Etätyömahdollisuus. "Työvälineen, onhan sekin palkinto, läppöri, etätyötyökalut on sekin niin kuin palkintona." Oma työpaikka, omaa työhuonetta, ilmastointi. Oppinut uutta, saanut hyvän alustan kasvun. "Kiitos erinomaisesta projektin vetämisestä." "Sähköposti viesti, siinä oli kiitos erinomaisesta projektin vetämisestä, säilytti sähköpostin. Uralle eteneminen. Tulospalkkio, käytössä, mutta se on vähän tukeeko sitä vai ei."	Palkitseminen on työterveys Palkitseminen on etätyö mahdollisuus Palkitseminen on työvälineet Palkitseminen on oma työhuone Palkitseminen on urapolku Palkitseminen on kehittäminen Palkitseminen on palaute Palkitseminen on tulospalkkio	Palkitseminen on työterveys Palkitseminen on etätyömahdollisuus. Palkitseminen on toimivat työvälineet Palkitseminen on oma työhuone Palkitseminen on palaute	Etuuden saaminen Työn tekemiseen liittyvä palkitseminen Työn tekemiseen liittyvä palkitseminen
H E	"Tietysti se, että työtehtävä, uia sinänsä ollut jokseenkin nousujohteista." "Sähköpostilla hoidettua asiasta kiitos." Koulutus ja kehittäminen.	Palkitsemisen on urapolku Palkitseminen on palaute Palkitseminen on kehittäminen Palkitseminen on koulutus		
H F	Tulospalkkio 50 % yritys, 50 % oma, itseasiassa on kiva, kun ne käytetään läpi ja niihin on päästy. Ja toisaalta vielä, että kaikkea ei lähetä automaattisesti lähetä esteikon ylimpään, vaan normaalisti suorituksella on tietty taso.	Palkitseminen on yksilöllinen tulospalkkio	Palkitseminen on yksilöllinen tulospalkkio	Rahallinen korvaus