



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Piilola Hanna

Palkitsemisen yhteys henkilöstön työmotivaatioon ja työn merkitys

Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtamisen yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Piilola Hanna	
Tutkielman nimi:	Palkitsemisen yhteys henkilöstön työmotivaatioon ja työn merkitys	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma	
Työn ohjaaja:	Monika Von Bonsdorff	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 121

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden työmotivaatiotekijöitä ja heidän kokemaansa työn merkitystä tulospalkkausjärjestelmän toimivuudessa. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan palkitsemisen teemoja ja tekijöitä, jotka työntekijät kokevat merkityksellisiksi, motivoiviksi ja kannustaviksi, sekä kuvaamaan kohdeorganisaation käytettävissä olevien palkitsemistapojen merkitystä työntekijälle. Tutkimus etsii vastauksia sille, millainen merkitys tulospalkkauksella on henkilöstölle, mitkä palkitsemistavat ovat merkitseviä työntekijöille ja miksi, sekä onko aineellisilla ja aineettomilla palkitsemistavoilla eroa työntekijän kokemukseen työn merkitsevyydestä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiosta kerätyn empiirisen materiaalin analysointi perustuu teoreettiseen viitekehukseen.

Palkitsemisen ja motivaation välistä suhdetta on tutkittu runsaasti niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Työntekijän näkökulmasta suhdetta ei ole juurikaan tutkittu, sillä aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet yrityksen näkökulmaan tai yksittäisiin palkitsemistapoihin.

Tutkimus on monimenetelmä tutkimus, jossa on kaksi empiiristä osaa. Tutkimuksen ensimmäinen osa suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa perusjoukkona olivat kohdeorganisaation työntekijät. Tutkimuksen toisessa osassa suoritettiin kvalitatiivinen ryhmäteemahaastattelu neljässä ryhmässä. Haastatteluissa haastateltiin kohdeorganisaation esimiehiä ja hallinnon edustajia. Tutkimuksen analyysi perustui näistä kahdesta eri tutkimusosasta saatuihin tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin.

Tutkimustulokset osoittivat, että työmotivaatio ja työn merkitys ovat henkilökohtainen ja subjektiivinen ilmiö. Kohdeorganisaation henkilökunta arvostaa aineellista palkitsemista eli rahaa ja tulospalkkaa palkitsemismuotona. Aineettomista palkitsemistavoista palaute ja kiitos koetaan kohdeorganisaatiossa tärkeimpinä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa vahvasti palkitsemistyytyväisyyteen. Kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmän koetaan olevan epäoikeudenmukainen, ja aineettomia palkitsemistapoja tulisi kohdeorganisaatiossa lisätä. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio vahvistaa sitä, että palkitseminen ja tulospalkkaus on organisaation keino sitouttaa, motivoida ja kannustaa työntekijöitä. Palkitseminen on myös keino vaikuttaa työntekijän kokemukseen työn merkitsevyydestä.

AVAINSANAT: Palkitseminen, palkitsemisen merkitys, tulospalkkaus, työmotivaatio, työn merkitys

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen aiheen rajaus ja käsitteet	8
1.2	Tutkimustavoite ja lähtökohdat	11
1.3	Tutkimuksen rakenne	13
2	Työmotivaatio ja työn merkitys	15
2.1	Motivaatioteoriat	17
2.2	Raha motivoijana	24
2.3	Työn merkitys	27
3	Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät	31
3.1	Palkitsemisen kokonaisuus	34
3.2	Tulospalkkaus	37
3.3	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	41
3.4	Palkitsemisen vaikutukset yksilöön	43
4	Tutkimuksen toteuttaminen	45
4.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset näkökulmat	45
4.2	Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmät	47
4.3	Kohdeorganisaation ja sen palkitsemisjärjestelmän esittely	52
4.4	Määrällisen tutkimuksen empiirinen osa	55
4.5	Laadullisen tutkimuksen empiirinen osa	59
5	Aineiston analyysi ja tutkimustulokset	62
5.1	Työntekijöiden kokemuksia tulospalkkauksesta ja työn merkityksestä	62
5.2	Esimiesten ja hallinnon edustajien kokemuksia tulospalkkauksesta ja työn merkityksestä	69
6	Pohdinta	90
6.1	Tutkimuksen tarkastelu, kontribuutiot ja johtopäätökset	90
6.2	Tutkimuksen valideetti ja kausaalisuus	97
6.3	Pohdintaa jatkotutkimuksista	100
	Lähteet	102

Liitteet	114
Liite 1. Saate ja kyselylomake	114
Liite 2. Teemahaastattelun runko	120
Liite 3. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset	121

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen tausta	12
Kuvio 2.	Herzbergin kaksifaktoriteoria (Thierry, 1998, s. 263)	19
Kuvio 3.	Oman pääoman vertailu (Heneman & Werner, 2005)	22
Kuvio 4.	Odotusarvoteoria (Heneman ja muut, 2005)	24
Kuvio 5.	Työn merkittävyyden luokittelu (Kahn & Wiener, 1969)	29
Kuvio 6.	Työhön sitoutumisen asteet Kahnin ja Wienerin mukaan (Kasvio, 1994)	30
Kuvio 7.	Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma, Troberg, Kajaas & Norlund, 2004, s. 36-37)	34
Kuvio 8.	Täydentävät palkkaustavat Suomessa (EK, SAK & STTK, 2010)	38
Kuvio 9.	Vastaajien luokiteltu ikä ja luokitellut työssäolovuodet	57
Kuvio 10.	Vastaajien korkein koulutus ja palkkaustapa	58
Kuvio 11.	Ryhmäteemahaastattelujen sisällönanalyysi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 123)	60
Kuvio 12.	Vastaajan sitoutumisen aste työnantajaan ja nykyiseen työhön	63
Kuvio 13.	Motivoivimmat palkitsemistavat	64
Kuvio 14.	Palkitsemisjärjestelmän arviointi (Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, s. 297)	96

Taulukot

Taulukko 1.	Motivaatioteoriat ja niiden vaikutukset palkitsemisjärjestelmään	18
Taulukko 2.	Teemahaastattelujen toteutus	60
Taulukko 3.	Tutkimuksen muuttujien prosenttiosuudet	63
Taulukko 4.	Summamuuttujien korrelaatiot (Pearson) ja tilastollinen merkitsevyys, n=96	65
Taulukko 5.	Palkitsemistyytyväisyyttä selittävä regressiomalli	66
Taulukko 6.	Sitoutumista selittävä regressiomalli	67
Taulukko 7.	Ryhmäteemahaastattelujen teemat ja alateemat	70

1 Johdanto

Henkilöstön palkitseminen on tapa, jolla menestyviä, onnistuvia ja tehokkaita työntekijöitä pyritään palkitsemaan tavanomaisen palkan lisäksi. Palkitseminen on osa henkilöjohtamista ja vahva osa strategiaa. Palkitsemisen avulla voidaan motivoida henkilöstö tekemään töitä enemmän, nopeammin tai paremmin, mikä vaikuttaa vastaavasti yrityksen kannattavuuteen. Palkitsemisella pyritään motivoimaan ja sitouttamaan työntekijät yritykseen, asetettuihin tavoitteisiin ja yrityksen omistajien tahtotilaan. Yritykset käyttävät suuriakin summia palkitsemiseen. Tälle rahalle tulee saada organisaatiossa myös vastinetta.

Palkitseminen on pysynyt hyvin virtaviivaisena ja luonteeltaan lähes muuttumattomana prosessina ja käytäntönä jo vuosikymmeniä. Tämän prosessin mukaan suoritus- tai tuloperusteinen palkitseminen kuuluu lähes automaationa tiettyihin rooleihin. Yrityksen koko henkilöstölle ja organisaatiolle on tarjolla samat etuudet ja palkitsemisen käytännöt, riippumatta siitä, tuottavatko nämä etuudet ja käytännöt henkilöstölle iloa. Organisaatiossa palkitaan lopulta vain parhaimmat suoriutujat. Palkitsemishjelmien ei katsota pysyvän mukana työntekijöiden tai organisaatioiden odotusten mukaisessa muutostahdissa, eikä organisaatioissa välttämättä tunneta palkitsemisen vaikutuksia henkilöstöön. Palkitseminen on muuttumassa standardisoidusta mallista yksilölliseen palkitsemiseen, jolloin palkitsemisella pyritään vastaamaan yksilön henkilökohtaisia tarpeita ja henkilökohtaista työsuoritusta. (Deloitte, 2018)

Palkitsemisen lähtökohtana ovat yrityksen arvot ja tavoitteet, joita voivat olla mm. asiakkaiden pysyvyys, jatkuva parantaminen ja kumppanuus. Palkitsemisen lähtökohtana voi olla myös yrityksen strategia. (Helsilä & Salojärvi, 2009, s. 214; Viitala, 2004, s. 272.) Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on työmotivaatio ja työn merkitys henkilöstölle. Tutkielmassa tarkastellaan työmotivaation ja työn merkitystä henkilöstön sitoutumiseen, palkitsemistyytyväisyyteen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen sekä motivaatioon. Palkitsemisen vaikutuksia työntekijään jäsennetään yleensä motivaatioteorioiden kautta. Lukuisista motivaatioteorioista tähän työhön on valittu viisi: kaksifaktoriteoria,

tarvehierarkiateoria, tasasuhtateoria, odotusarvoteoria ja teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta. Tutkimus toteutetaan suomalaisessa asiakaspalveluun erikoistuneessa yrityksessä, joka työllistää noin 250 henkilöä.

Yritykset pyrkivät motivoimaan henkilökuntaansa monin eri tavoin. Olympiakomitean (2019) tilaaman tutkimuksen mukaan valtaosassa työpaikoista (85 %) tuetaan henkilöliikuntaa mm. liikuntaseteleiden tai vastaavien maksuvälineiden avulla, ja liikunnan tukeminen on tyypillistä nimenomaan suurille työyhteisöille. Yksi palkitsemisen tapa on myös työntekijän vapaa-ajan lisääminen. Viimeisen vuosikymmenen aikana julkisuudessa olleella, vuoden 2010 parhaalla työllistäjällä, Pekkaniska Oy:llä (Pekkaniska, 2019) on kuntobonus -järjestelmä, jonka kautta yritys tukee taloudellisesti henkilökunnan kuntoiluharrastuksia ja tarjoaa tukea terveellisiin elämäntapoihin, panostamalla henkilökunnan hyvinvointiin vuosittain keskimäärin 1000 € työntekijää kohden. Vastaavasti maailmanlaajuisesti merkittävästi palkitsemiseen vaikuttavalla organisaatiolla, eurooppalaisella konsulttiyritys Patagonialla, on innovatiivinen palkitsemisen ja tulospalkkauksen malli, joka on melko epätavanomainen. Patagonian palkitseminen palvelee organisaation palveluksessa olevia työntekijöitä sekä työssä että sen ulkopuolella, kun organisaatiossa annetaan työntekijöille useita ylimääräisiä vapaapäiviä viikonloppujen yhteyteen. Tällä halutaan mahdollistaa se, että työntekijät voivat harrastaa mm. liikuntaa työaikana. Palkitsemisjärjestelmällään Patagonia uskoo voivansa palkata motivoituneita ihmisiä, jotka ovat sitoutuneita yritykseen, nostavat suorituskykyään ja ovat yritykselle tuottavia. (Deloitte, 2018)

Palkkatyö on nykyään paljon vaativampaa kuin muutama vuosikymmen sitten. Työntekijän tulee työskennellä aina vaan tehokkaammin, tehdä työtä enemmän lyhyemmässä ajassa. Työ vaatii ajankäytön hallintaa. Palkitseminen on kokonaisuus, jonka merkitys on henkilökohtainen kokemus. (Ogbonnaya, Daniels & Nielsen, 2017; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010; Steger, Littman-Ovadia, Miller, Menger & Rothmann, 2012) Toinen arvostaa työn sisältöä palkkaa tärkeämpänä, kun toiselle vain rahalle on merkitystä.

Palkkatyön merkitys on nyky-yhteiskunnassa edelleen tärkeä, mutta yhä useampi työkäisistä työskentelee toisessa tai jopa kolmannessa ammatissaan.

Työn merkitys on muuttumassa. Moni kokee työn velvollisuutena, mutta se voi olla myös mahdollisuus kehittää itseä. Työn merkityksen väheneminen näkyy työelämässä erilaisen sapattivapaiden, opintovapaiden, vuorotteluvapaiden tai perinteisen työelämän ulkopuolelle jättäytymisen muodoissa. Elämään tulee asioita, jotka koetaan tärkeämpänä kuin työ ja elämän sisältö haetaan muualta kuin perinteisestä työelämästä. Työ koetaan usein keinona saavuttaa muita elämässä merkityksellisinä olevia asioita.

1.1 Tutkimuksen aiheen rajaus ja käsitteet

Tämän pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys ja sen teoriaosuus muodostuvat palkitsemisesta, työmotivaatiosta ja motivaatioteorioista, työn merkityksestä sekä palkitsemisjärjestelmistä ja tulospalkkauksesta.

Palkitseminen on monitahoinen korvausmuoto, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen heidän suorittamistaan palveluista. Palkitsemista kutsutaan myös tulospalkkaukseksi. (Heneman & Werner, 2005, s. 6.) Tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkkausta täydentäviä ja yrityksen johdon päätätävällässä olevia palkitsemistapoja. Tulospalkka on yksi suorituspalkan aineellinen muoto, joka on vain osa palkitsemisen kokonaisuutta. (Hulkko, Hakonen & Palva, 2002) Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen psyykkistä tilaa, joka ohjaa aktiivisuutta, vireyttä ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Sinokki, 2016) Työmotivaatio on motivaation kokonaisuus, johon vaikuttavat organisaatiokulttuuri, johtaminen, tiimit ja ryhmät, työympäristö, työn muotoilu sekä ominaisuuksien ja työntekijän persoonallisuus. Työmotivaatio on myös joukko energisiä voimia, jotka syntyvät sekä yksilön sisällä että sen ulkopuolella, ja jotka käynnistävät työhön liittyvän käyttäytymisen sekä määrittävät käyttäytymisen muodon, suunnan, intensiteetin ja keston. (Latham & Binder, 2005) Työn merkityksellä tarkoitetaan niitä asioita, joita ihminen pitää työssään tärkeänä. Näitä asioita voivat olla mm. mielenkiintoinen työ,

hyvä palkka, loma, mukavat työkaverit tai työ, jossa ihminen kokee saavuttaneensa jotain. (Kahn & Wiener, 1969)

Tälle tutkimukselle tärkeää on palkitsemisen kokonaisuus, sillä tutkimuksessa selvitetään nimenomaan palkitsemisen yhteyttä työmotivaatioon ja työn merkitykseen. Deci ja Ryan (2014) pitävät palkitsemista yksinkertaisesti tavoitteena olevan halutun käyttäytymisen vahvistajana. Palkitsemisella vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen, sillä työsuorituksista ja kehitymisestä johtava palkitseminen toimii vahvana kannustimena. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu palkitsemisstrategiasta, joka on henkilöstöstrategian olennainen osa. Henkilöstöstrategia vastaavasti vahvistaa liiketoimintastrategian toteutumisen edellytyksiä. (Viitala, 2013, s. 140) Kokonaispalkitseminen on Hakosen ja Nyländerin (2015) mukaan organisaation itsensä määrittelemä ja rajaama palkitsemisen kokonaisuus, joka sisältää sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Kokonaisuuden tarkoituksena on mm. motivoida, houkutella ja sitouttaa työntekijöitä. Tutkimukset osoittavat, että palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen enemmän kuin kuvitellaankaan, ja vaikutus voi olla sekä myönteistä että kielteistä. (Hakonen, 2012) Etenkin työnantajan näkökulmasta palkitsemisjärjestelmien kehittämistä ja toimivuutta ovat tutkineet esim. Kelliher & Andersson (2010) ja Tenhilä & Vuori (2012).

Kohdeorganisaation tulospalkkausjärjestelmän huomioiminen tässä tutkimuksessa on olennaista, jotta voidaan selvittää, onko palkitsemisella vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon ja työn merkitystekijöihin. Tulospalkkausta on tutkittu Suomessa paljon mm. Hulkko-Nymanin (2016) ja Hakosen (2012) väitöskirjoissa. Hulkko-Nyman (2016) tutkimuksen mukaan palkitsemisjärjestelmillä on keskimäärin vain vähäisiä tai kohtalaisia vaikutuksia työntekijöihin. Jos järjestelmä sopii yhteen organisaation tavoitteiden kanssa ja henkilöstö tuntee järjestelmän, koettiin palkitsemisjärjestelmän vaikutukset myönteisiksi. Tutkimustulosten mukaan ei ole kyse siitä, kuinka paljon työntekijöille maksetaan, vaan kuinka työntekijöitä palkitaan. (Hulkko-Nyman, 2016) Hakosen (2012) tutkimuksen palkitsemisjärjestelmiä tulisi kehittää suuntaan, jossa henkilöstö kokee ne merkityksellisinä. Palkitseminen voi siten vaikuttaa enemmän henkilöstön

ponnisteluihin tavoitteiden saavuttamiseksi, palkitsemisen merkitys korostuu ja tulospalkkauksella voidaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Hakonen, 2006, s. 90) Tulospalkkausjärjestelmän toimivuudesta työntekijän kannalta on tehty tutkimuksia huomattavasti vähemmän. Useissa yrityksissä tulospalkkausjärjestelmän tavoitteena on työntekijöiden motivointi ja toiminnan ohjaaminen yrityksen haluamaan suuntaan, jolloin työntekijöiden kokemusten tulisi olla tutkimuksessa keskeisessä asemassa. Kelliher ja muut (2010) ovat tutkimuksessaan selvittäneet myös aineettoman palkitsemisen tehokkuutta motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta. Aineettoman palkitsemisen motivoivuutta on myös tutkittu 2010 -luvulla mm. Giancolan (2011) toimesta. Tämä tutkimus korostaa palkitsemisen yhteyttä motivaatioon nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää sekä aineettoman että aineellisen palkitsemisen, joita tutkimuksessa on sivuttu. Tutkimuksessa on huomioitu myös yksittäiset palkitsemistavat.

Tutkimuksessa selvitetään myös työntekijöiden työmotivaatiotekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa organisaation palkitsemisella. Työmotivaatiota on tutkittu jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien, lähinnä organisaatiopsykologian alalla. Tutkituimpia aiheita ovat olleet työntekijöitä motivoivat tekijät. (Latham ja muut, 2005) Tutkimuskohteena palkitsemisen ja motivaation suhde ei sinällään ole uusi, sillä ilmiötä on tutkittu suhteellisen paljon kansainvälisesti. Aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty lähinnä yksittäisiin palkitsemistapoihin ja niissäkin yrityksen näkökulmasta katsottuna. Koska palkitsemisen motivoivuutta ei ole juurikaan tutkittu työntekijän näkökulmasta, on tämä tutkimus ajankohtainen.

Työn merkitystekijöillä on vaikutusta työntekijän työmotivaatioon, jonka vuoksi työn merkitys on valittu tämän tutkimuksen yhdeksi osa-alueeksi. Työmerkitys on subjektiivinen kokemus, jolla on yksilöllä henkilökohtainen merkitys. Sen lisäksi, että työ merkitys on kaikkea sitä, mitä työ merkitsee yksilölle, on sillä myös merkittävä positiivinen valenssi (merkitys) henkilölle. Jos työn merkityksellä on kyse subjektiivisesta ja henkilökohtaisesta kokemuksesta, tarkoituksella tarkoitetaan ensisijaisesti koheesion, tasapainon tai

kokonaisuuden kokemusta. (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010; Steger, Littman-Ovadia, Miller, Menger & Rothmann, 2012) Kahnin ja Wienerin työmotivaatioluokituksen mukaan työ on ihmiselle häiritsevä tekijä, elämäntehtävä tai jotain siltä väliltä. Tutkimusten mukaan asiat, joita ihminen pitää tärkeänä työssään, ovat lisääntyneet. (Kahn & Wiener, 1969; Antila, 2006, s. 11)

1.2 Tutkimustavoite ja lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan palkitsemisen teemoja ja tekijöitä, jotka työntekijät kokevat merkityksellisiksi, motivoiviksi ja kannustaviksi työmotivaation kannalta. Lisäksi työssä pyritään kuvaamaan kohdeorganisaation käytettävissä olevien palkitsemistapojen merkitystä työntekijälle. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia sille, mitkä palkitsemistavat motivoivat työntekijää. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös siitä, onko aineettomilla tai aineellisilla palkitsemistavoilla eroa työntekijän motivaation tai työn merkityksen kokemukseen.

Motivaation ja työn merkityksen ilmiötä käsitellään tässä tutkimuksessa yhden organisaation avulla. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kohdeorganisaation henkilökunnan sekä esimiesten ja hallinnon edustajien mielipiteitä. Tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan vain yhtä organisaatiota, jotta motivaatiotekijöitä ja työn merkitystä voidaan tarkastella syvemmin. Useamman organisaation valinta ei antaisi niin syvää ja yksityiskohtaista tarkastelua. Keskittymällä yhteen organisaatioon tutkimuksessa päästään syvällisempään empiriaan ja siten voidaan lisätä tutkimuksen aiheen luotettavuutta.

Kohdeorganisaation tulospalkitseminen on säilynyt melkein muuttumattomana koko sen toimintavuosien ajan. Organisaation koko on kasvanut mittavasti muutaman viimeisen vuoden aikana, joka on vaikuttanut henkilöstöresursseihin ja työn organisointiin. Tämä mittava kasvu on vaikuttanut henkilökunnan motivaatiotekijöihin ja kokemukseen työn merkityksestä. Tämän tutkimuksen käytännön kontribuutiona on selvittää

kohdeorganisaatiolle työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja työn merkitystä käytännössä, jotta kohdeorganisaation palkitsemisen kokonaisuutta voidaan mahdollisesti tarkastella uudelleen.

Tämän tutkimuksen taustalla on lukuisia erilaisia motivaatiotekijöitä. Motivoituminen on yksilöllistä ja yksilöä motivoivat tietyt tekijät, joista muodostuu yksilön motivaatiotekijöiden kokonaisuus. Tutkimuksen kohteena olevalla kohdeorganisaatiolla on vain rajalliset mahdollisuudet palkitsemiseen, motivointiin ja kannustamiseen, joista organisaatio on valinnut tietyt palkitsemistavat ja muodostanut olemassa olevan palkitsemisen kokonaisuuden. Tässä tutkimuksessa keskitytään näihin kysymyksiin, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa 1 harmaalla.



Kuvio 1. Tutkimuksen tausta

Koska palkitsemisen kokemus, ja sen vaikutus henkilön motivaatioon, on yksilöllinen, on kohdeorganisaation oleellista löytää palkitsemistavat, jotka motivoisivat mahdollisimman montaa työntekijää. Tämä tarkoittaa sitä, että kuviossa 1 oleva harmaa alue olisi mahdollisimman suuri. Kohdeorganisaation olisi tärkeää hahmottaa käyttämänsä

palkitsemistavat mahdollisimman kattaviksi, jotta ne kohtaisivat mahdollisimman laajasti työntekijän motivaatiotekijöitä. Tutustuin kohdeorganisaation tämänhetkiseen palkitsemisjärjestelmään haastattelemalla organisaation toimitusjohtajaa. Kohdeorganisaatio ja käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä on esitelty luvussa 4.3.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset on asetettu seuraavasti:

PÄÄTUTKIMUSKYSYMYS

- Millainen merkitys tulospalkkauksella on henkilöstölle?

ALATUTKIMUSKYSYMYKSET

- Mitkä työnantajan tarjoamat palkitsemistavat ovat merkitseviä työntekijöille ja miksi?
- Onko aineellisilla ja aineettomilla palkitsemistavoilla eroa työntekijän kokemukseen työn merkitsevyydestä?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee pro gradu -tutkielman kaavan mukaisesti johdannon kautta teoriaan ja siitä edelleen empiriaan. Tässä tutkimuksessa pyritään kahden tutkimusosion, määrällisen ja laadullisen tutkimuksen, sekä teoreettisen viitekehyksen vuoropuheluun. Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen luku on johdanto. Johdanto pitää sisällään tutkimuksen aiheen rajauksen ja käsitteiden määrittelyn sekä tutkimustavoitteen ja lähtökohtien esittelyn. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa luvussa syvennytään tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Toisessa luvussa perehdytään työmotivaatioon ja työn merkityksen määrittelyyn. Luvussa täsmennetään työmotivaatiota motivaatioteorioiden valossa ja nostetaan esiin työmotivaatioon ja työn merkitykseen vaikuttavia tekijöitä monelta näkökannalta aihetta koskevien tieteellisten artikkelien ja tutkimusten valossa. Työn merkitystä

käsitellään tässä tutkimuksessa Kahnin ja Wienerin (1969) työmotivaatioluokituksen kautta. Kolmas luku sisältää puolestaan palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän määrittelyn aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen valossa. Luvussa pyritään nostamaan myös rahan merkitystä palkitsemiskeinona.

Tutkimuksen neljäs luku on tutkimuksen empiirinen osuus. Luvussa esitellään valitut tutkimusmenetelmät sekä kuvaillaan tutkimusprosessia tutkimusmenetelmien ja aineiston avulla. Luku sisältää myös kohdeorganisaation ja kohdeorganisaatiossa käytössä olevien palkitsemistapojen esittelyn. Tutkimustuloksien tarkempi analyysi ja tutkimuskysymyksiä vastaukset tulevat esille luvussa viisi. Kuudennessa luvussa tehdään johtopäätökset tutkimuksesta saatujen tutkimustulosten perusteella. Luvussa tehdään myös yhteenveto tutkimustuloksista, havainnoidaan mahdolliset uudet tutkimusongelmat ja pohditaan tutkimuksen pohjalta heränneitä uusia tutkimusongelmia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkimuksen empiirinen osuus on suoritettu kaksivaiheisesti. Kahden tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan yhdistäminen on vaativaa, mutta tässä tapauksessa perusteltua. Tutkimuksessa pyritään kattavampaan ja laajempaan ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta. Jättämällä toinen empiirinen osa pois tutkimuksesta, jäisi tutkimus vajavaiseksi ja pinnalliseksi, eikä tällöin olisi edellytyksiä tarkastella motivaatiotekijöiden ja työn merkitystä kattavasti koko kohdeorganisaation osalta.

2 Työmotivaatio ja työn merkitys

“Motivation is the art of getting people to do what you want them to do because they want to do it.” -Dwight D. Eisenhower

Motivaatio on positiivisen energian lähde, joka vaikuttaa sekä ihmisten henkilökohtaisessa elämässä että työpaikalla (Hauser, 2014). Hakosen ja muiden (2015, s. 136) mukaan motivaatio on mielentila, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee. Motivaatio kertoo organisaatiolle sen, miksi työntekijä käyttäytyy organisaatiossa niin kuin hän käyttäytyy (Jones & George, 2011, s. 400). Lämsä ja Päivike (2013, s. 80-81) pitävät työmotivaatiota ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmänä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on neljä eri osa-aluetta: muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Muodolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä vireystilaa, suunnalla kuvataan ihmisen työkäyttäytymisen suuntaamista jotain tavoitetta kohden. Työmotivaation kesto ja voimakkuus vaihtelevat tilanteittain. Hakonen ja muut (2015, s. 136) määrittävät työmotivaation vireystilaksi, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät vaikuttavat työmotivaatioon.

Pitkäkestoiseen työmotivaatioon vaikuttaa mielekkyyden kokemus. Se on itsessään myös palkitsevaa. Työntekijän kokema mielekkyys on yksi tekijä, jota voidaan hyödyntää organisaatiossa osana palkitsemista. Kun organisaatio vahvistaa työntekijän mielekkyyden kokemusta, samalla vahvistuu työn merkitys ja näin saadaan organisaatiolle myös tuottavampi työntekijä. (Järvinen, 2014, s. 81-82) Työmotivaatioon vaikuttaa suuresti myös työhyvinvointi, johon kuuluu työntekijän työkyvyn, terveyden ja voimavarojen kehittäminen, työn ja työympäristön kehittäminen sekä työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen. Työhyvinvointiin voidaan myös vaikuttaa palkitsemisella. (Helsilä ja muut, 2009, s. 271)

Työnantajan kannalta katsottuna työntekijöiden motivoiminen on melko haasteellinen tehtävä, joka on kuitenkin yksi kriittinen tekijä yrityksen menestymisessä. Yksilön

motivaatiota voidaan selittää niin henkilökohtaisilla tekijöillä kuin ympäristötekijöilläkin. Työnantaja ei voi vaikuttaa siihen, miten henkilöllä menee kotona, onko hänellä sellaisia kuormittavia tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti henkilön työmotivaatioon. Työnantajan oikeuksia kysyä henkilökohtaisia asioita on myös rajoitettu, jonka vuoksi työntekijä ei ole velvollinen edes kertomaan työnantajalle, jos hänellä on siviilielämässä haasteita.

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on luontaista ja kumpuaa henkilön omista lähteistä. Sisäisesti motivoitunut henkilö motivoituu työssään itse työstä, ja mahdollisuudesta auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja saavuttamaan kilpailukykyä. Ulkoisesti motivoitunut henkilö motivoituu jostakin ulkoisesta tekijästä, mikä voi olla esimerkiksi raha, materia tai joku muu sosiaalinen palkkio. (Jones ja muut, 2011) Henkilö voi olla motivoitunut sisäisesti tai ulkoisesti, mutta motivaatio voi muodostua myös molemmista. Motivaation muodostumiseen vaikuttavat mm. henkilön ominaisuudet, kuten persoonallisuus, arvot, kyvyt, asenteet ja tarpeet, työn luonne ja organisaatio, jossa hän työskentelee. Sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi työntekijä voi olla prososiaalisesti motivoitunut työstään. Prososiaalisuudella tarkoitetaan käyttäytymistä, jonka tarkoituksena on saavuttaa sosiaalista hyväksyntää ja ystävällisyyttä. Henkilön motivaatioon vaikuttaa myös ikä. Y-sukupolven edustajia, joilla tarkoitetaan 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyneitä sukupolvea, houkuttelee työssä aktiivinen työympäristö ja ammatillinen kehittyminen. (Jones ja muut, 2011; Starineca, 2015, s. 27)

Tutkimukset osoittavat, että sukupolvien erot liittyvät osittain ihmisten erilaisiin elämäntilanteisiin, ikään, työsuhteeseen ja työvuosien määrään. Y-sukupolven edustajat eli milleniaalit etsivät mieluummin sekä mukavaa että mielenkiintoista työtä. Nuoret kaupunkilaiset, joilla on korkea-asteen koulutus, työskentelevät pikemminkin siksi, että he haluavat, eivät siksi, että heidän on pakko. Työhyvinvoinnin lähteenä toimii riittävä vapaa-aika sekä työ- ja perhe-elämän tasapaino. Milleniaalit arvostavat vaihtelevia työprojekteja, jotka ovat haastavia ja kehittäviä, mutta eivät vie liian kauan aikaa. He motivoituvat

myös töissään, kun organisaatiossa turvataan suorituskyky. Y-sukupolven edustajat tarvitsevat esimiehiltään myös erilaista huomiota motivoitukseksi. Esimiehen odotetaan omaavan kyvyn voimaannuttaa ja innostaa työntekijöitä organisaation tavoitteiden lisäksi myös henkilökohtaiseen huippuosaamiseen. (Bawany, 2014, s. 6, Kultalahti & Viitala, 2014, s. 570; Starineca, 2015, s. 27)

2.1 Motivaatioteoriat

Lämsän ja muiden (2013, s. 80-81) mukaan "henkilön käyttäytymiseen on olemassa selkeä pääsyy ja asioiden välillä vallitsee suora syy-seuraussuhde". Motivaatioteoriat selittävät ihmisten käyttäytymistä kaikkialla eli motivaatioteorioilla voidaan siis selittää ihmisen käyttäytymistä melkein tilanteessa kuin tilanteessa. Työntekijät käyttäytyvät organisaatiossa tietyillä tavoilla eri syiden vuoksi, syiden ollessa joko ulkoisia tai sisäisiä. Motivaatioteorioiden mukaan työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Motivaatio kohdistuu johonkin tarpeeseen, ja erilaiset tekijät voivat vaikuttaa motivaatioon joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työntekijä odottaa saavansa työstä kohtalaisen korvauksen. Lisäksi työntekijä vertaa omaa palkkiaan ja siitä saatua palkkiota muiden työntekijöiden palkkioihin ja panokseen. (Heneman ja muut, 2005, s. 24)

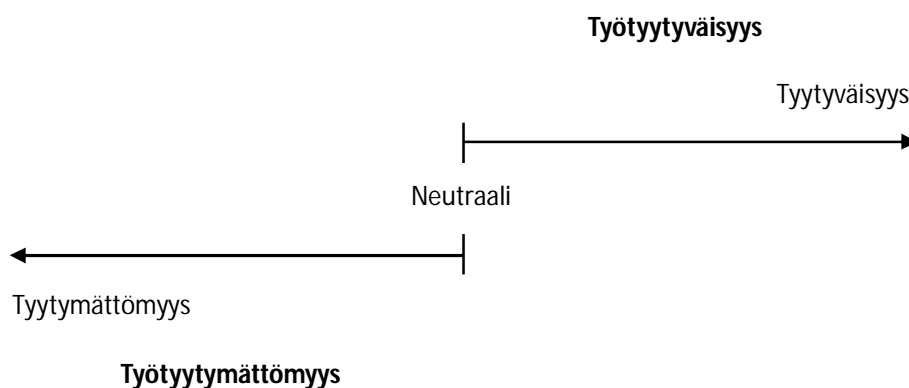
Monet motivaatioteorioista ovat suhteellisen vanhoja, mutta niitä hyödynnetään yhä laajasti. Ei ole olemassa yhtä hyväksyttyä motivaatioteoriaa, sillä teorioissa on omat hyvät ja huonot puolet sekä rajoituksensa, jotka on huomioitava teoriaa arvioitaessa. Tämän tutkimuksen teoriana toimivat työmotivaatio, motivaatioteoriat ja työn merkitys. Tämä teoreettinen viitekehys on esitelty seuraavissa kappaleissa. Syy, miksi juuri motivaatioteoriat on valittu tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi, löytyy motivaatioteorioiden selittävydessä palkitsemisen vaikutuksista yksilöiden toimintaan. Ihmisen toimintaan palkitsemisen kohteena on pyritty selittämään kaksifaktoriteorian, tarvehierarkiateorian, tasasuhtateorian, odotusarvoteorian ja sisäsyntyisen motivaation teorian (mm. Rynes, Gerhart & Parks, 2005; Heneman ja muut, 2005, s. 24-25) avulla.

Taulukossa 1 esitellään tämän gradun teemaan olennaisesti liittyvät motivaatioteoriat ja niiden vaikutukset palkitsemisjärjestelmään.

Taulukko 1. Motivaatioteoriat ja niiden vaikutukset palkitsemisjärjestelmään

Motivaatioteoria	Vaikutukset palkitsemisjärjestelmään
<p>Kaksifaktoriteoria Two factory theory, Hertzberg 1959</p>	<p>Työntekijän motivaatioon vaikuttavat ulkoiset (mm. palkka ja etuudet) hygieniatekijät ja sisäiset tekijät (mm. vastuu, eteneminen ja työtyytyväisyys). Ulkoiset tekijät ovat hygieniatekijöitä ja sisäiset tekijät motivaatiotekijöiksi. Nämä tekijät vaikuttavat toisiinsa. Hygieniatekijät ovat työtyytyväisyyden perusta, mutta tarvitaan motivaatiotekijöitä, jotta työntekijät ovat motivoituneita. Motivaatio luodaan muita keinoja käyttäen, joita ovat mm. työn kierrätys ja työn rikastuttaminen.</p>
<p>Tarvehierarkiateoria Hierarchy of needs, Maslow 1943</p>	<p>Jos tavoitteet koetaan liian korkeina tai jopa mahdottomina saavuttaa, voi tunne epäoikeudenmukaisuudesta johtaa pienempään yrittämiseen tai suorituskykyyn. Jos palkitseminen on yhteydessä suoritukseen (antaa palautetta henkilön suoriutumisesta verrattuna tavoitteisiin), voi palkitseminen edistää hyvää suoriutumista.</p>
<p>Tasasuhteoteoria Equity theory, Adams 1965</p>	<p>Jokainen työntekijä vertailee omasta työstään (tuloksista) saamiaan etuja ja omaa panostaan työhön (panos). Motivaatio perustuu yksilön halukkuuteen vertailla omaa henkilökohtaista tilannetta referenssiksi otettujen muiden tilanteeseen. Palkitseminen on yksi tärkeimmistä tuotoksista, joita yksilö analysoi arvioidessaan, kohdellaanko häntä organisaatiossa oikeudenmukaisesti vai epäoikeudenmukaisesti.</p>
<p>Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta Cognitive evaluation theory, Deci & Ryan 1985</p>	<p>Työntekijä on sisäisesti motivoitunut, jos hän kokee olevansa itseohjautuva, voivansa itse kontrolloida omaa toimintaansa ja hänellä on voimakas kompetenssin tunne. Sisäinen motivaatio voi vähentyä, jos suoritukseen perustuva palkitseminen koetaan ulkopuolisen toimesta tapahtuvana kontrollointina.</p>
<p>Odotusarvoteoria Expectancy theory, Vroom 1965</p>	<p>Palkitseminen suorassa yhteydessä työssä tehtyihin ponnisteluihin. Työntekijän tulee havaita, että hän on kykenevä suoriutumaan työstään, kokea, että näiden tavoitteiden saavuttaminen tuo palkkioita ja pitää saavutettavia palkkioita haluttuina. Organisaation on huolehdittava siitä, että työntekijät uskovat, että he voivat saavuttaa tavoitteensa ponnisteluillaan. Suorituskyky paranee ja tuottaa odotetun palkkion, jos työntekijät näkevät sen eteen vaivaa.</p>

Frederick Herzbergin **kaksifaktoriteorian** mukaan työtyytyväisyys ja tyytymättömyys johtuvat eri tekijöistä: työntekijää motivoi ulkoiset hygieniatekijät ja sisäiset motivaatiotekijät. Hygieniatekijät ovat työtyytyväisyyden perusta, mutta jotta työntekijät olisivat motivoituneita, tarvitaan motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijät vastaavat kysymykseen ”miksi työskentelen täällä” ja motivaatiotekijät vastaavasti ”miksi työskentelen kovemmin”. Työtyytyväisyyttä ja motivaatiota mitataan Herzbergin mukaan kahdella erillisellä asteikolla, jotka eivät ole keskenään verrannollisia (kuvio 2). Motivaatiota mitataan työtyytyväisyyden asteikolla, jonka toisessa päässä on työtyytyväisyys ja toisessa työtyytyväisyyden puuttuminen. Työtytymättömyyttä mitataan toisella asteikoilla, jonka toisessa päässä on työtytymättömyyden puuttuminen ja toisessa korkea työtytymättömyys. (Thierry, 1998, s. 263)



Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Thierry, 1998, s. 263)

Kaksifaktoriteoria painottaa sitä, että työntekijöille kannattaa antaa vastuuta ja itsenäisyyttä työtehtävien hoitoon, jotta työntekijät kokevat työmotivaatiota. Motivaatiotekijöitä ovat kaksifaktoriteorian mukaan myös palaute hyvin tehdystä työstä ja mahdollisuus kehittämiseen. Huomionarvoista teoriassa on, että hygieniatekijät, kuten palkka tai työolot, eivät lisää aina tyytyväisyyttä tai motivaatiota. Kaksifaktoriteoria kritisoi rahaa palkitsemismuotona ja korostaa aineettomien palkitsemistapojen motivoivuutta. Hyvä palauteprosessi sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat teorian mukaan

enemmän työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Hakonen ja muut, 2015, s. 142-143)

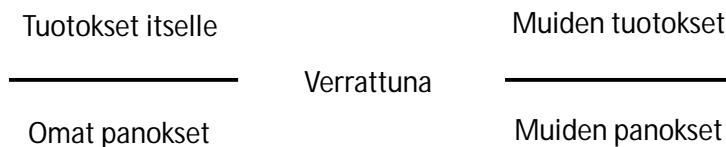
Yksi tunnetuimpia motivaatioteorioita lienee Abraham Maslow'n kehittämä Maslow'n **tarvehierarkiateoria**. Tarvehierarkian mukaan ihmisen tulee tyydyttää ensin fysiologiset tarpeensa, kuten nälkä, jano ja unen tarve, jotta hän voi keskittyä muihin tarpeisiinsa. Ihminen ajattelee ruokaa niin kauan, kun hän kokee nälkää. Hänen tärkein päämääränsä on saada nälän tunne tyydytettäväksi. Tarvehierarkiateoria perustuu siihen, että ihmisillä on erilaisia tarpeita, jotka heitä motivoivat. Motivaatiot etenevät portaittain tärkeysjärjestyksessä fysiologisista tarpeista aina itsensä toteuttamisen tarpeisiin. (Lämsä ja muut, 2013; Maslow, 1943)

Motivaatiopyramidin perustan muodostavat ihmisen fysiologiset tarpeet, joita ovat uni, nälkä, lämpö, vaatetus ja kehon tarpeet. Seuraavalla portaalla ovat ihmisen turvallisuuden tunteeseen liittyvät tarpeet, joita työpaikalla voivat olla mm. varmuus työsuhteen jatkumisesta, palkkaus ja työturvallisuus. Kolmannen ja neljännen portaan muodostavat sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet. Sosiaaliin tarpeisiin sisältyvät hyväksyntä, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä. Arvostuksen tarpeisiin sisältyvät mm. itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema sekä muiden antama arvostus ja kunnioitus. Tarvehierarkian ylimmän tason tarpeet liittyvät itsensä toteuttamiseen. Tähän portaaseen sisältyvät urakehitys, työn tekemisen ilo, tunne omasta osaamisesta ja sitoutuminen. Työntekijä motivoituu perustarpeiden ulkopuolisista asioista, vasta kun perustarpeet on tyydytetty, jonka vuoksi palkitseminen voidaan ottaa käyttöön tarvehierarkiateorian mukaan vasta työntekijän perustarpeiden tyydyttämisen jälkeen. (Lämsä ja muut, 2013; Maslow, 1943; Sinokki, 2016)

Adamsin **tasasuhtateoria** on yksi hyödyllisimmistä ihmisen toimintaa selittävä motivaatioteoria. Tasasuhtateorian pyrkii ymmärtämään sitä, kuinka työntekijät reagoivat tilanteisiin, joissa heitä kohdellaan enemmän tai vähemmän suotuisasti toisiin työntekijöihin verrattuna. Tasasuhtateorian tutkimusten mukaan alipalkattu työntekijä laskee omaa

suoritustaan. Nykypäivän tasasuhtateorian tutkimuksissa on selvitetty, että työntekijät tekevät päätöksensä organisaation oikeudenmukaisesta kohtelusta sekä prosessien että tulosten perusteella. Tasasuhtateorian motivaatiovaikutuksia selittävissä tutkimuksissa on tutkittu erilaisia epätasa-arvoa aiheuttavia tekijöitä (kuten koettu epätasa-arvo, epätasa-arvoinen palkkaus tai palaute) ja erilaisia motivointimittareita (kuten suoritus, laitton toiminta). (Ambrose & Kulik, 1999)

Jokainen työntekijä vertailee omasta työstään (tuloksista) saamiaan etuja ja omaa panostaan työhön (panos). Motivaatio perustuu yksilön halukkuuteen vertailla omaa henkilökohtaista tilannetta referenssiksi otettujen muiden tilanteeseen. Palkitseminen on yksi tärkeimmistä tuotoksista, joita yksilö analysoi arvioidessaan, kohdellaanko häntä organisaatiossa oikeudenmukaisesti vai epäoikeudenmukaisesti. (Fall & Rousel, 2014) Henemanin ja muiden mukaan (2005, s. 29-32) mukaan tasasuhtateorian mukaan työntekijä kokee olevansa alipalkattu, mikäli työntekijä kokee saavansa vähemmän tuotosta (palkkaa tai palkkiota). Alipalkatuksi kokeva työntekijä voi parantaa suoritustaan tai lisätä panoksiaan, toivoen saavansa palkankorotuksen. Jos työntekijä vastaavasti kokee saavansa enemmän tuotosta, kuin oma panos verrattuna toisten saamaan panokseen samasta tuotoksesta, kokee työntekijä olevansa ylipalkattu. Tällöin työntekijä voi vähentää panoksiaan, jotta hän olisi tasapainossa muihin työntekijöihin verrattuna. Tämä työntekijän tekemä vertailu on kuvattu kuviossa 3. (Heneman ja muut, 2005, s. 29-32)



Kuvio 3. Oman pääoman vertailu (Heneman ja muut, 2005)

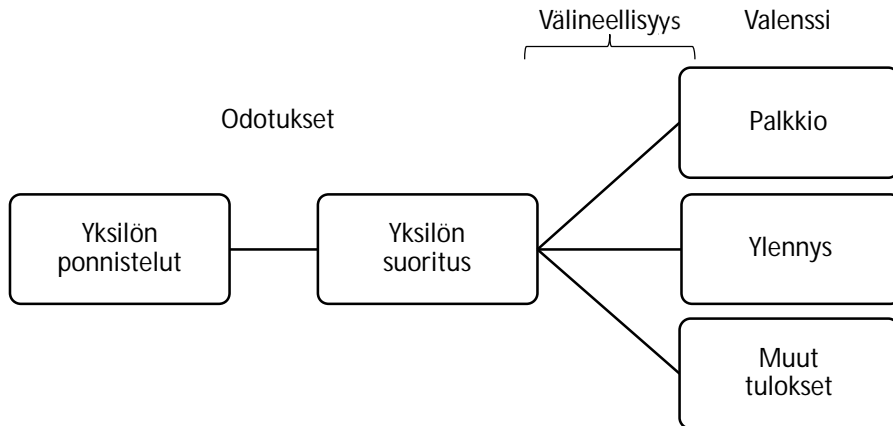
Sisäsyntyisen motivaatioteorian mukaan luontainen motivaatio kukoistaa vain, kun työntekijä tuntee hallitsevansa ympäristöään, mikä tuottaa tunteen osaamisesta. Ihmisillä on syviä psykologisia tarpeita olla päteviä, itsenäisiä ja suhteessa toisiinsa siten, että nämä tarpeet tulee tyydytetyksi. Tilanteissa, joissa nämä tarpeet tyydytetään, ihmiset osoittavat enemmän ammatillista ja korkealaatuista motivaatiota sekä parempaa hyvinvointia. Kun näitä tarpeita ei saada tyydytetyksi, työntekijän motivaatio on alentunut, ja tämä lisää pahoinvoinnin oireita. (Deci ja muut, 2014) Sinokin (2016) mukaan sisäinen työmotivaatio kumpuaa työn sisällöstä, monipuolisuudesta, haastavuudesta ja mielekkyydestä. Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista ja tunneperäistä. Työssään sisäisesti motivoitunut henkilö haluaa oppia uutta, kehittyä tehtävässään ja tehdä merkittävää työtä.

Sisäsyntyinen motivaatio on työntekijästä itsestään kumpuava motivaation lähde. Sisäsyntyinen motivaatio on innostavaa, kiinnostavaa ja nautittavaa, se energisoi ja vetää tekijäänsä puoleensa. Sisäsyntyisen motivaation kokemukseen vaikuttaa yksilön asenteet ja päämäärät. Sisäsyntyinen motivaatio vaikuttaa myönteisesti työntekijän työsuorituksiin ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Autonomian kokemukseen vaikuttavat sopivan haastavien tehtävien, valinnanmahdollisuuksien ja palautteen tarjoaminen ja omaaloitteisuuden tukeminen sekä ohjeiden, sääntöjen ja käskyjen perusteleminen. Sisäinen motivaatio mahdollistuu, kun työntekijän ominaisuudet vastaavat sitä, mitä organisaatio ja itse työ kykenevät hänelle tarjoamaan. Ominaisuuksilla tarkoitetaan mm. vahvuuksia, kiinnostuksen kohteita ja arvoja. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 105-107)

Palkitseminen voi sisäsyntyisen teorian mukaan vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon joko vahvistavasti tai heikentävästi. Palkitseminen ei voi vaikuttaa sisäsyntyisen motivaatioteorian mukaan myönteisesti työntekijän motivaatioon, vaan se voi vaikuttaa ainoastaan kielteisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon, jos palkitseminen koetaan ulkoapäin tulevana kontrollina. Rahallinen palkitseminen heikentää teorian mukaan sisäistä motivaatiota, kun taas sanallinen palkitseminen lisää sitä. (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Deci ja muut, 2014)

Odotusarvoteorian pohjana toimii ajatus, että yksilöllisten valintojen ja suoriutumisen taustalla vaikuttaa omaan osaamiseen ja suoriutumiseen liittyvät uskomukset ja ennakkoinnit eli odotukset sekä toimintaan ja oppimissisältöihin liitetyt arvostukset eli käsillä olevan tehtävän arvo. Odotusarvoteoriassa odotukset ja arvostukset nähdään tehtäväaluekohtaisina, jolloin ne kohdistuvat aina tiettyyn tehtäväalueeseen. (Salmela-Aro ja muut, 2017, s. 67) Victor Vroomin kehittämä odotusarvoteoria tarkastelee kognitiivisia prosesseja, jotka vaikuttavat organisaatiossa työskentelevien henkilöiden motivaatioon (Parijat & Bagga, 2014). Työssä odotusarvoteoriaa käytetään yleisenä kehyksenä työntekijöiden käyttäytymisen arvioinnissa ja sen tulkinnessa (Ambrose ja muut, 1999). Odotusarvoteoria on prosessiteoria, jonka avulla kuvataan yksilöllisiä eroja henkilön sisäisissä ja ulkoisissa tekijöissä, ja joka keskittyy henkilön ajattelu- ja päättelyprosessiin. Työntekijä nähdään teorian valossa järkipäisenä toimivana ja harkitsevana olentona, joka valitsee toimintansa erilaisten käyttäytymistapojen välillä. (Hakonen ja muut, 2015, s. 144)

Hakosen ja muiden (2015, s. 144-145) mukaan odotusarvoteoria tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että ihminen motivoituu tehtävästä, kun hän kokee pystyvänsä toivottuun suoritukseen, uskoo saavansa palkkion suorituksestaan ja uskoo palkkion olevan houkutteleva. Työntekijää ei ohjaa tarpeet, vaan henkilökohtaiset ja yksilölliset pystyvyysuskomukset ja arvostukset. Henemanin ja muiden (2005, s. 25-27) mukaan odotusarvoteorian motivaatio tai voima toimia johtuu yksilön tietoisesta päätöksentekoprosessista. Päätös toimia riippuu kolmesta havaintojoukosta, joita kutsutaan odotukseksi, välineellisyudeksi ja valenssiksi. Tämä on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Odotusarvoteoria (Heneman ja muut, 2005)

Motivaatioteoriat, jotka on edellä esitelty, liittyvät myös palkitsemiseen ja työn merkityksen kokemiseen. Kaksifaktoriteoria painottaa työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä, jossa palkitsemisen rooli keskittyy työn sisältöön, palautteeseen ja mahdollisuuteen kehittyä työssä. Tarvehierarkiateoria painottaa sitä, että työntekijän perustarpeet tulee olla tyydytettyjä, jotta palkitsemisella voidaan saada aikaan parempaa suoriutumista. Tasasuhtateoria painottaa palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Teorian mukaan palkitsemisella voidaan viestiä työntekijälle hänen tasapuolisesta asemastaan muihin työntekijöihin ja asetettuihin tavoitteisiin verrattuna. Sisäsyntyisen motivaatioteorian mukaan työntekijät toimivat työssään niin, että he voivat kontrolloida omaa toimintaansa. Jos palkitseminen koetaan ulkoapäin tulevana kontrollina, työntekijän motivaatio voi vähentyä. Odotusarvoteorian mukaan palkitseminen on yhteydessä työntekijän tekemiin ponnisteluihin. Työntekijä ponnistelee kovemmin, jos hän pitää saavutettavia palkkioita haluttuina.

2.2 Raha motivoijana

Työnantajat käyttävät rahaa eli palkkaa, sen määräytymistapoja, erilaisia rahapalkkioita ja muita rahaan rinnastettavia palkkioita motivoidakseen työntekijöitä parempiin

suorituksiin. Rahaa käytetään myös henkilöstön sitouttamiseen. Työnantajat maksavat työntekijöilleen palkkaa vastineeksi heidän työpanoksestaan ja useille palkkatyö onkin ainut keino hankkia rahaa. (Gerhart & Rynes, 2003) Tutkimukset viittaavat siihen, että palkka on paljon tärkeämpää työntekijöiden todellisissa valinnoissa ja käyttäytymisessä kuin se, mitä työntekijät raportoivat siitä, mikä heitä motivoi. Yleensä työntekijät sanovat, että palkka on heille vähemmän tärkeätä kuin se todellisuudessa on. Kuitenkin palkan on osoitettu olevan lähes aina tehokkain motivointikeino työntekijöiden keskuudessa, sillä työntekijät reagoivat keskimäärästä tehokkaammin rahallisiin palkkioihin kuin muihin motivoiviin palkkioihin. (Rynes, Gerhart & Minette, 2004)

Viitalan (2004, s. 288) mukaan rahapalkka motivoi henkilöä, joka arvostaa rahaa ja tekee rahan vuoksi itselleen kielteisiäkin asioita, kun huomaa rahapalkalla olevan yhteys hänen tekemään suoritukseen, johon hän itse voi vaikuttaa. Palkka mittaa henkilön arvoa, jonka avulla henkilö voi mitata sitä, millaisen korvauksen hän saa yritykselle antamastaan ajasta ja panoksesta. Tehtävä, ajankohta ja yksilö vaikuttavat siihen, mikä palkan merkitys on työntekijälle. Motivaatioteorioiden, kuten tasasuhtateorian, mukaan raha on tärkeä motivaatiotekijä. Palkitsemista pidetään tehokkaana tapana vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja asenteisiin. Rahalla palkitsemisen on kaiken kaikkiaan arvioitu vaikuttavan moniin asioihin, kuten henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, työsuoritusten tehokkuuteen ja laatuun sekä tyytyväisyyteen. (Heneman ja muut, 2005, s. 59-61) Vastaavasti Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan raha rinnastetaan turvallisuudentunteeseen. Kun työntekijällä on rahaa, tuntee hän olonsa turvalliseksi. Teorian mukaan täytetty tarve aiheuttaa motivaatiotason muutoksen eli käytännössä raha itse ei ole pidempiaikainen motivaatiotarve, koska tämä tarve on jo tyydytetty. Raha on hygieniatekijä ja biologinen tarve, sillä työntekijä tarvitsee rahaa ruokaan ja asumiseen. Raha antaa lyhyen ajan motivaatiota, koska sitä tarvitaan selviytymiseen. (Maslow, 1943; Rynes ja muut, 2004, s. 59-61)

Työntekijöiden keskeisimpänä motivaation lähteenä on pidetty palkkaa. Chingin tutkimuksen mukaan palkan suhteellinen merkitys riippuu kuitenkin henkilön yksilöllisistä

tarpeista. Palkan suuruus ja henkilön asema vaikuttavat siihen, kuinka merkityksellinen palkka henkilölle on. Myös henkilön suoritustarve vaikuttaa palkan merkitykseen, sillä palkan suhteellinen merkitys vähenee, mikäli henkilöllä on vahva halu menestyä. Palkan merkitys motivoijana on ongelmallinen ilmiö, vaikka palkkaa onkin pidetty yhtenä työntekijän keskeisimmistä motivaation lähteistä. Raha palkkiona motivoi kuitenkin vain silloin, kun henkilö arvostaa rahaa ja sietää kielteisiäkin asioita saadakseen rahaa. Henkilön tulee pystyä yhdistämään raha suoritukseen, kuitenkin niin, että henkilö voi vaikuttaa omaan suoritukseensa. (Viitala, 2004, s. 287-288)

Rahallisen palkitsemisen tutkimukset (kts. Rynes ja muut, 2004) osoittavat, että palkan merkitys on korkeampi ulospäin suuntautuneille kuin sisäänpäin suuntautuneille. Palkan merkitys on korkeampi myös korkeasti koulutetuille sekä naisia useammin miehille. Hyvin suoriutuvat työntekijät ovat herkkiä sen suhteen, palkitaanko heitä hyvästä suoriutumisesta keskimääräistä korkeammilla palkoilla. Suuren saavutustarpeen ja korkeamman tehokkuuden tunteen omaavat työntekijät toivovat palkitsemisen liittyvän henkilökohtaiseen suoritukseen. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa on taustamuuttujina kysytty sekä sukupuolta että korkeinta koulutusta ja sitä, kuinka usein henkilö pääsee tulospalkkaan. Tutkimusten mukaan (kts. Antila 2006, s. 39) rahalle tulee iän myötä enemmän merkitystä. Eri henkilöstöryhmien välillä tehdyissä vertailuissa voi suora rahan merkityksen vertailu olla kyseenalaista, sillä korkeammassa asemassa olevilla työntekijöillä voi olla paremmat tulot. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa vertaillaan vain samaan henkilöstöryhmään kuuluvia henkilöitä keskenään.

Palkkaa pidetään motivoivana voimana tai oppimisvälineenä suhteessa työntekijän työkäyttäytymiseen, jolla voidaan mahdollisesti saada palkitsevia tuloksia. Rahalla palkitseminen parantaa työssä suoriutumista ja työn tuottavuutta yksilön, työryhmän tai koko yrityksen tasolla. (Thierry, 1987; Thierry, 1992, s. 96) Vastaavasti McCauslandin, Pouliakaksen ja Theodossiuksen (2005) mukaan rahallisten palkkioiden vaikutukset vaihtelevat henkilöstöryhmien kesken. Korkeampaa palkkaa saavat työntekijät kokevat rahalla palkitsemisen kannustavaksi. Tätä tutkimuksessa perustellaan sillä, että

ylimääräiset tulot voivat auttaa arvostustarpeiden tyydyttämisessä, sillä korkeat tulot merkitsevät korkeampaa pätevyyttä ja yleistä henkilökohtaista arvoa. Usein alemmaa palkkaa saavat työntekijät kokevat tulospalkkauksen kontrolloivaksi.

Raha ei ole ainoa motivaation lähde, eikä se ole myöskään ensisijainen motivaation lähde kaikille. On kuitenkin pystytty osoittamaan, että raha motivoi suurta osaa henkilöistä. Rahallisilla kannustimilla on voimakas vaikutus henkilön asettamiin tavoitteisiin sekä ponnistuksiin ja sitoutuneisuuteen, joiden avulla hän pyrkii asettamiinsa tavoitteisiin. (Rynes ja muut, 2004) Siksi tässä tutkimuksessa on tutkittu rahallisen palkitsemisen vaikutuksia palkitsemistyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, s. 56) mukaan itse työ, työntekijän ikä, sukupuoli, työhistoria, arvot, elämäntilanne ja siihen liittyvät tarpeet määrittävät sen, minkä joku kokee palkitsevaksi. Palkitsemisen motivaatioon ei ole olemassa mitään yhtenäistä kokonaisuutta, joka olisi toimiva jokaisen työntekijän kohdalla.

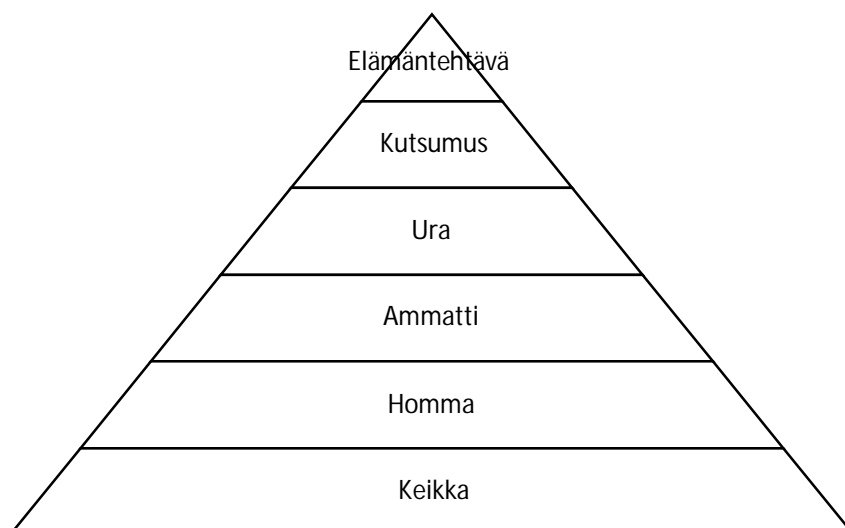
2.3 Työn merkitys

Työ on yksi monista toiminnoista, joiden välityksellä ihminen voi pyrkiä toteuttamaan itselle tärkeitä asioita. Ihmiset eivät kuitenkaan ole olemassa työn tekemistä varten. Työ on kohonnut yhdeksi tärkeimmäksi keinoksi, joilla ihminen voi turvata aineellisen toimeentulonsa. Ihmisen sosiaalista statusta määrittelee keskeisesti työuralla eteneminen. Työssäkävien ihmisten odotukset työstä ovat kasvaneet, vaikka työolosuhteet ovatkin parantuneet samaan aikaan. Miltei kaikkien työssäkävien ihmisten tärkeimpinä pitämien asioiden merkitys on kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana. (Antila, 2006, s. 7-10; Kasvio, 1994, s. 133) Antilan (2006, s. 7) tutkimuksen mukaan kaikkein tärkeimpänä asiana pidetään mielenkiintoista työtä, jonka jälkeen toisena on työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitys. Kolmantena asiana tutkimuksessa nousee työsuhteen varmuus ja palkka. Tutkimuksen mukaan työntekijälle vähiten merkityksellisiä asioita ovat lomat ja mahdollisuus edetä uralla.

Tutkimusten mukaan työn merkityksen ja työhön sitoutumisen välillä on merkittävä positiivinen yhteys. Työntekijä kokee työn merkitykselliseksi todennäköisemmin silloin, kun hän tietää päämäärän, jotka kohti pyrkii, ja kun tämä pyrkimys myötävaikuttaa suurempaan sosiaaliseen hyötyyn. Työn merkityksellisyys liittyy hyvinvointimuuttujiin sekä työssä että yleisesti elämässä, joita ovat työtyytyväisyys, voimien käyttäminen, suurempi sisäinen työmotivaatio ja organisaatioon sitoutuminen. Kun työntekijä kokee työn merkitykselliseksi, on sillä keskisempi ja tärkeämpi paikka heidän elämässään. Tällöin työntekijä on harvemmin poissa työstään ja kokevat vähemmän tarvetta vaihtaa organisaatiota. Mielekäs työ liittyy positiivisiin työn tuloksiin ja yleiseen hyvinvointiin. Työntekijät, jotka kokevat työnsä merkityksellisenä, osallistuvat työhönsä enemmän riippumatta siitä, onko heillä positiivinen suhde työhönsä. (Steger ja muut, 2012)

Elinkeinoelämän valtuuskunnan (Haavisto, 2019) tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisille työ merkitsee rahaa. Se merkitsee kuitenkin myös yhteiskunnallista velvollisuutta, yhteisöllisyyttä ja itsensä kehittämistä. Suomalaisten työn merkityksen kokemus on muuttunut vajaassa kymmenessä vuodessa, sillä nykyisin työ koetaan yhä enemmän velvollisuudeksi. Myös väestöryhmien sisällä työn merkitys on erilainen. Tutkimuksen mukaan nuoremmat tekevät töitä ansaitakseen rahaa. Yksi tärkeä huomio työn merkityksestä on, että jopa kaksi kolmesta tekee töitä rahoittaakseen vapaa-ajan aktiviteetteja.

Työn merkitys vaikuttaa työntekijän kokemukseen työn motivoivuudesta. Stegerin ja muiden (2012) mukaan työn suorittamista voivat motivoida sisäiset tekijät, joilla on merkitystä psykologisten perustarpeiden kannalta (tarvehierarkiateoria), tai ulkoiset tekijät, jotka kannustavat suoriutumiseen aineellisten tai sosiaalisten paineiden kautta. Motivaatioon voidaan yhdistää tarvehierarkiateorian lisäksi Kahnin ja Wienerin (1969; kts. myös Antila 2006, s. 11; Kasvio, 1994, s. 133; Rauramo, 2012, s. 124-126) kuuden portaan luokitus, joka luokittelee työn merkitystä. Työ voi tämän luokituksen mukaan olla keikka, homma, ammatti, ura, kutsumus tai elämäntehtävä. Kahnin ja Wienerin työn merkittävyyden luokittelua, joka on esitelty kuviossa 5, hyödynnetään tässä tutkimuksessa.



Kuvio 5. Työn merkittävyyden luokittelu (Kahn ja muut, 1969)

Kahnin ja Wienerin (Antila, 2006, s. 11) luokituksen mukaan työhön sitoudutaan eri asenteilla. Työtä voidaan pitää elämäntehtävänä, kutsumuksena tai ammattina, jolloin työntekijän motivaatio kumpuaa työstä saatavista sisäisistä palkkioista tai henkilön sisäisestä motivaatiosta. Jos työ koetaan keikaksi, hommaksi tai uraksi, on motivaation lähteenä todennäköisesti ulkoinen motivaatio. Luokituksen mukaan työ voi olla välttämätön paha, henkilöä häiritsevä tekijä, jolloin henkilön ainoa motivaatio työn tekemiseen on tulojen saaminen. Se, millä tavalla henkilö tuloja saa, on jokseenkin yhdentekevää. Hommaksi luokitellaan työ, jonka tavoitteena on toimeentulo, mutta joka voi olla kiinnostavaa, etenkin mukavassa seurassa. Ammattina työntekijä pitää työtä, joka tuottaa työntekijälle tyydytystä. Työtänsä urana pitävä haluaa kehittää työtään, ottaa vastuuta ja edetä urallaan. Luokituksen kaksi ylintä luokkaa ovat kutsumus ja elämäntehtävä, jotka molemmat liittyvät vahvasti itsensä toteuttamiseen. Kutsumus sisältää toisten palvelemisen muodon, kun elämäntehtävänä työnsä kokeva omistautuu täysin työlleen.

Asennetyyppi	Työn tavoite/ keinoulott.	Suhde työhön	Suhde vapaa- aikaan
1. Keskeytys (Interruption): työ häiritsevänä tekijänä, tehdään jonkin alhaisen taloudellisen tavoitetason takia.	keino	negat.	posit.
2. Työ (Job): työ perustoimeentulon välineenä	↑	↑	↑
3. Ammatti (Occupation): työ ammattina, sitä tehdään, koska osataan.	↑	↑	↑
4. Ura (Career): työ urana.	↑	↑	↑
5. Kutsumus (Vocation, calling): työ itsensä toteuttamisen keinona.	↓	↓	↓
6. Elämäntehtävä (Mission): työ elämäntehtävänä.	tavoite	posit.	negat.

Kuvio 6. Työhön sitoutumisen asteet Kahnin ja Wienerin mukaan. (Kasvio, 1994, s. 133)

Työhön voidaan Kahnin ja Wienerin mukaan sitoutua eri tasolla. Yksilön sitoutumisaste (työn tavoite) vaihtelee työn merkittävyyden eri luokissa. Alhaisimmillaan työhön ei sitouduta ollenkaan, kun toisessa ääripäässä työ on käytännössä koko työntekijän elämä. Luokilla on myös eroa siinä, mikä suhde työntekijällä on työhön missäkin luokassa. Samoin Kahnin ja Wienerin luokitus ottaa kantaa työntekijän vapaa-ajan suhteeseen: mitä korkeampi työntekijän työn tavoite on, sitä positiivisempi työntekijän suhde työhön on. Mitä matalampi työntekijän työn tavoite on, sitä positiivisempi hänen suhteensa on vapaa-aikaan. Asennetyypit on kuvattu kuviossa 6. (Kasvio, 1994, s. 133)

Työn merkitykseen vaikuttaa myös työn mielekkyys. Työn mielekkyys on yksilöllinen ja subjektiivinen käsitys, jonka muodostumiseen vaikuttaa itse työ ja työolosuhteet. Työ on mielekästä, kun työ on hyvin organisoitu ja annetut tavoitteet ovat selkeitä. Työn mielekkyteen vaikuttaa myös esimiestyö, sillä esimies voi osoittaa työntekijälle arvostusta ja tukea työn mielekkyuden kokemusta. Työn mielekkyyttä voi ylläpitää tai kasvattaa mm. mahdollistamalla terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, luomalla työlle selkeän päämäärän, antamalla kehittävästä tai positiivista palautetta sekä tukemalla ja kannustamalla. (Rauramo, 2012, s. 124-126)

3 Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät

Viitalan (2013, s. 130) mukaan yrityksessä työskentelevien ihmisten kyky toimia tehokkaasti sekä kyky organisoida ja kehittää toimintaa ovat tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta keskeisiä asioita. Yritys voi määrittellä tavoitteet ja arvioida suoriutumista jokaisella osa-alueella, jolloin suoriutumisesta on vastuussa organisaatioon palkattu henkilö tai henkilöt. Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin ja Ylikorkalan (2014) mukaan palkitsemista on ajateltava kokonaisuutena ja johtamisvälineenä, jonka avulla pyritään rekrytoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä, kannustamaan heitä hyviin työsuorituksiin sekä parantamaan yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta.

Palkka on työntekijän saama vastine hänen tekemästään työstä eli palkka on työn hinta (Viitala, 2013, s. 138). Liiketoimintaan ja henkilöstöjohtamiseen liittyy usein organisaatioissa erimuotoista palkitsemista, mikäli organisaatiossa on suorituksen arvioinnin tuloksena arvioitu, että tulokset osoittavat tavoitteiden saavuttamista tai ylittämistä. (Helsilä ja muut, 2009, s. 213) Yrityksen yksi tärkeimmistä päätöksistä on, millaista palkkaa he maksavat työntekijöilleen. Palkkataso voi olla korkea, keskiarvoinen tai matala. Korkea palkkataso mahdollistaa helpomman rekrytoinnin niin, että yritys voi valita ja sitouttaa osaajia organisaatioonsa, mutta korkea palkkataso nostaa yrityksen kustannuksia. Matala palkkataso vastaavasti luo yritykselle kustannusetuja, mutta samalla osaajien rekrytointi ja työntekijöiden motivoiminen työn tekemiseen korkealla tasolla voi olla haastavaa. (Jones ja muut, 2011)

Palkkiot voidaan jakaa taloudellisiin palkkioihin ja muihin palkkioihin. Taloudelliset palkkiot sisältävät rahan, palkan ja muut rahassa mitattavat edut, kuten eläketurvan ja terveydenhoidon. Muilla etuuksilla tarkoitetaan tuettua virkistystoimintaa, lakisääteistä laajempaa terveydenhuoltoa, mahdollisuuksia koulutuksiin, henkilöstöalennuksia ja yrityksen työntekijöitä varten ottamia lisävakuutuksia. (mm. Armstrong ja Stephens, 2005; Lawler, 1995; Peterson & Luthans, 2006; Viitala, 2004, s. 270) Mielekäs ajattelu palkitsemisen luokittelussa on Rantamäen ja muiden (2006, s. 16-19) neljän osa-alueen rajausta, jonka mukaan palkitsemisen luokat ovat työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen,

henkilöstöedut ja rahallinen palkitseminen. Tämä palkitsemisen luokittelu ottaa palkitsemisen Helsilää ja Salojärveä (2009) sekä Viitalaa laajemmin huomioon yrityksen kokonaisuutta katsottaessa, sillä tässä luokittelussa otetaan huomioon ne työhön liittyvät asiat, jotka henkilö kohtaa työssään päivittäin (työ ja tapa toimia). Tämä huomioi työntekijän ja kaikki organisaatiossa toimivat henkilöt organisaation jäseninä ja yksilöinä. Osaamisen kehittämiseen sekä työuran kehittämiseen ja rakentamiseen liittyvät asiat huomioidaan tässä luokittelussa kasvun ja kehittymisen luokassa. Palkitseminen sisältyy Rantamäen ja muiden (2006) luokittelussa henkilöstöetuihin. Rahallinen palkitseminen on tässä luokittelussa kirjattu erikseen omaan luokkaansa. Rahallista palkkiota pidetään konkreettisenä vastineena työpanoksesta. (Rantamäki ja muut, 2006, s. 16-19)

On useita tapoja jaotella palkitsemista. Tässä tutkimuksessa palkitseminen jaotellaan aineettomaan tai aineelliseen palkitsemiseen kohdeorganisaation palkitsemisen kokonaisuus huomioiden. Tämä valinta oli looginen siksi, että kohdeorganisaation palkitseminen perustuu pääasiassa aineelliseen palkitsemiseen. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu kohdeorganisaatiossa kuitenkin molemmista palkitsemistavoista, joista aineellisia ovat mm. palkka, tulospalkkiot ja erilaiset työsuhte-edut. Aineettomia palkitsemisen tavoista kohdeorganisaatiossa on käytössä mm. työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työstä saatu palaute ja joustot työsuhteessa. Tarkemmin kohdeorganisaation käytössä oleva palkitsemisen kokonaisuus on kuvattu luvussa 4.3.

Aineellisena palkitsemisena pidetään erilaisia rahallisen palkitsemisen muotoja ja nimikkeitä, joita on useita. Aineellista palkitsemista ovat tutkineet mm. Srivastava, Locke ja Bartol (2001), Gerhart ja Rynes (2003) sekä Rynes, Gerhart ja Parks (2005). Rantamäen ja muiden (2006, s. 91) mukaan rahallinen palkitseminen voidaan jakaa peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin ja muihin erikoistilanteisiin liittyviin palkkoihin. Peruspalkka on pohja, jonka päälle palkkaus rakennetaan. Täydentäviä palkkaustapoja ovat tavoitepalkkiot, voittopalkkiot ja voitonjakoerät sekä omistamiseen liittyvät järjestelyt. Erikoistilanteisiin liittyviä palkkioita voivat olla mm. aloitepalkkio, hyvän suorituksen palkkio

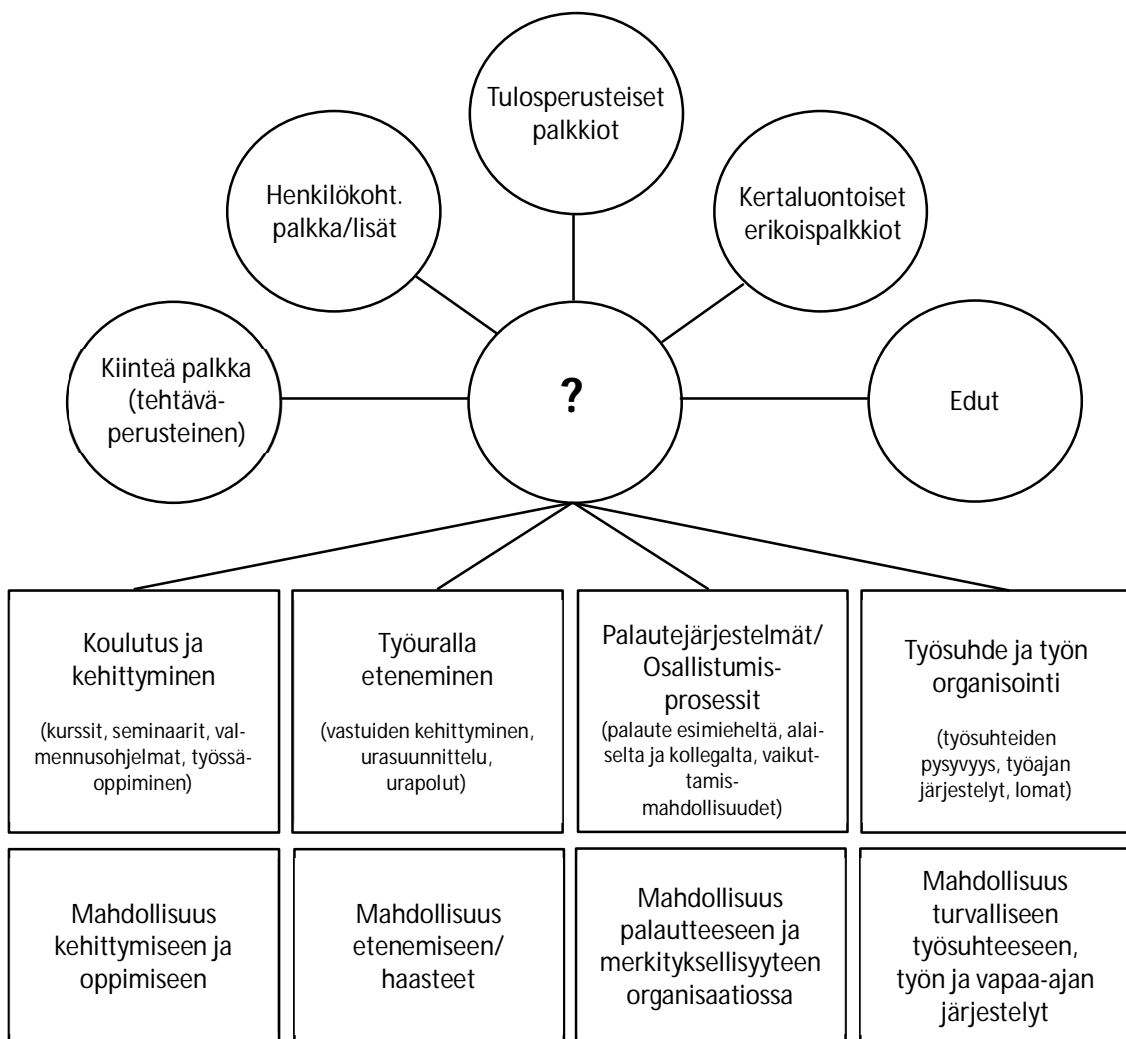
tai rekrytointipalkkio. (Rantamäki ja muut, 2006, s. 91-92) Aineellista palkitsemista motivaatiotekijänä on kuvattu tarkemmin yllä luvussa 2.2.

Aineeton palkitseminen on väljempi määritelmä palkitsemismuodoille, joita ovat mm. kiitoksen antaminen, kannustaminen ja palaute. Aineettoman palkitsemisen keinot ovat ei-materiaalisia ja niihin kuuluvat monet toimintatavat ja organisaation kulttuuriset ominaisuudet. Aineeton palkitseminen voi olla monimuotoista, ja se voi sisältää esimerkiksi tyytyväisyyden työhön perheen ja vapaa-ajan vaatimusten hyvästä yhdistämisestä, asiakaspalautteen kautta saadusta onnistumisen tunteesta, hyvästä yhteistyöstä, organisaation hyvästä työskentelykulttuurista tai yhteenkuuluvuuden tunteesta kollegojen kanssa. (Luoma ja muut, 2004, s. 43) Kuuselan (2013, s. 132-134) mukaan palaute nostaa työntekijänä itseluottamusta ja motivaatiota, joten varsinkin onnistumisista olisi tärkeä antaa työntekijälle palautetta. Organisaatioissa on tärkeä johtaa onnistumisia.

Aineeton palkitseminen on työntekijöiden osaamisen arvostamista ja tunnustamisen antamista. Se voi olla palautteen antamaista työntekijän suoriutumisesta, yksinkertaisimmillaan sanomalla kiitos. Tunnustuksen ja arvostuksen perustana on työntekijän sitouttaminen, panostusten tunnistaminen ja oppiminen. (Milne, 2007, s. 30) Motivaatioon ja suoritukseen voidaan vaikuttaa positiivisesti palkitsemisella ja tunnustusten antamisella. Ihmiset haluavat, että heidän työtään arvostetaan. On oletus, että vaativammissa tehtävissä työskentelevät henkilöt saavat parempaa palkkaa kuin vaatimattomimmista tehtävissä toimivat. Useat ihmiset haluavat, että heitä palkitaan osaamisesta, tiedoista ja taidoista. Yksi palkitsemisen peruste onkin usein se, mitä yksilö saa aikaan. Tärkeintä palkitsemisessa on kuitenkin se, että organisaatiossa palkitaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta oikeudenmukaisesti. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä tulisi rakentaa niin, että se vastaa kysymyksiin: mitä, millä perusteella ja kenelle. (Helsilä 2002, s. 69, 74) Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Luoman, Trobergin, Kaajaksen ja Nordlundin (2004, s. 36-37) mukaan kokonaispalkitseminen sisältää kaikki ne palkitsemisen muodot, joita organisaatio käyttää työn ohjaamiseksi, motivaation ylläpitämiseksi tai sen vahvistamiseksi. Kokonaisuus voi sisältää aineellisia, välillisesti aineellisia tai kokonaan aineettomia palkitsemisen muotoja. Palkitsemismuodot ovat sidottu erilaisen toimintalogiikan tai kytkennän kautta työntekijän motivaatioon. Palkitsemisen muodot on sidottu erilaisiin aikajänteisiin ja tavoitteisiin. Aikajänteenä voi olla palkitsemisen nopeus (nopeat tai hitaat palkitsemismuodot) tai sijoittuminen menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaisuuteen. Palkitsemisen kokonaisuutta on kuvattu kuviossa 7. (Luoma ja muut, 2004, s. 36-37)



Kuvio 7. Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma ja muut, 2004, s. 36-37)

Nopeiden palkitsemismuotojen tavoitteena on pyrkiä saavuttamaan konkreettisia tavoitteita vuoden sisällä palkitsemisesta. Nopeita palkitsemismuotoja ovat yksittäiset erikoispalkkiot tai tulospalkkiojärjestelmä. Hitaat palkitsemismuodot ovat käytössä sellaisissa tilanteissa, jolloin tuloksia on vaikea arvioida lyhyellä aikavälillä. Palkitsemismuotoja ovat esim. koulutus- ja valmennusohjelmat, joilla kehitetään työntekijöiden osaamista. (Luoma ja muut, 2004, s. 37)

Yrityksellä on tiettyjen reunaehtojen sisällä vapaus määritellä, millaista palkitsemisjärjestelmää se käyttää. Palkitsemista rajoittavat työehtosopimukset, verotus, toimialan vakiintuneet käytänteet ja työvoimamarkkinoiden kilpailu sekä yrityksen vakiintuneet palkitsemiskäytänteet ja -kulttuuri. Suomessa on etuja, jotka ovat lakisääteisiä ja siten työnantajalle pakollisia. Näitä etuja ovat sosiaaliturvaetuudet, joilla tarkoitetaan mm. työeläkettä sekä sairaus- ja ryhmähenkivakuutusta. Vapaaehtoisilla etuuksilla tarkoitetaan mm. ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetua sekä erilaisia vakuutuksia. (Viitala, 2004, s. 270-271) Helsilän ja muiden (2009, 213) mukaan palkitsemisen kokonaisuuden johtamisesta ja toimenpiteistä päättämisestä vastaa yrityksen johtoryhmä. Viitalan (2004, s. 269-270) mukaan yrityksen kilpailustrategian toteutumiseen voidaan merkittävästi vaikuttaa organisaation palkitsemiskulttuurilla. Yrityksen tulisi palkita työntekijöitään sellaisista työsuorituksista, jotka toteuttava yrityksen strategiaa ja ovat sekä toivottuja että tärkeitä suhteessa valittuun strategiaan nähden.

Palkitsemisen lähtökohtana ovat Helsilän ja muiden (2009, s. 214) mukaan yrityksen arvot ja tavoitteet, joita voivat olla mm. asiakkaiden pysyvyys, jatkuva kehittyminen ja kumppanuus. Viitalan (2004, s. 272) mukaan palkitsemisen lähtökohtana on yrityksen strategia. Palkitsemisellä vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen, sillä työsuorituksista ja kehitymisestä johtava palkitseminen toimii vahvana kannustimena. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu palkitsemisstrategiasta, joka on henkilöstöstrategian olennainen osa, joka vastaavasti vahvistaa liiketoimintastrategian toteutumisen edellytyksiä. (Viitala, 2013, s. 140)

Hakosen (2006, s. 90) tutkimuksen mukaan palkitsemisjärjestelmiä tulisi kehittää siihen suuntaan, että henkilöstö kokee ne merkityksellisinä. Henkilöstö tulisi ottaa mukaan kehitystyöhön ja palkitsemisjärjestelmät tulisi pystyä sitomaan yrityksen strategiaan ja organisaation keskeisiin tavoitteisiin näkyvästi. Palkitseminen voi siten vaikuttaa enemmän henkilöstön ponnisteluihin tavoitteiden saavuttamiseksi, palkitsemisen merkitys korostuu ja tulospalkkauksella voidaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisen kehittämiseen pitäisi sitouttaa koko yrityksen organisaatio. Yrityksen johto ei yksin voi päättää palkitsemisesta ja toimintatavoista, sillä tällöin työntekijöiden ymmärrys käytännön vaikutuksista voi jäädä epäselväksi. Ilman yrityksen johdon osallistumista organisaation tavoitteiden ja toiminnan kokonaisuus voi jäädä hahmottamatta. Palkitsemisen avulla voidaan tieto strategiasta ja tavoitteista ohjata hyvällä yhteistyöllä organisaatiossa yrityksen johdolta työntekijöille ja tieto käytännön toteutuksesta työntekijöiltä takaisin yrityksen johdolle. (Rantamäki ja muut, 2006, s. 123)

Rantamäki ja muut (2006, s. 124) kuvaavat organisaation eri roolien merkitystä palkitsemisen kehittämisessä ja käyttämisessä. Tässä kuvauksessa yrityksen hallituksen tehtävänä on päättää palkitsemisen suuret linjaukset, palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on syventyä hallitusta enemmän palkitsemiseen ja päättää tai suositella, kun johtoryhmän tehtävänä on vastata palkitsemisen johtamisesta. Henkilöstötoiminto vastaa kuvauksessa palkitsemisen kehittämisen organisoinnista, esimiesten tukemisesta, seurannasta ja hallinnoinnista. Esimiehet käyttävät palkitsemista oman johtamisen välineenä ja henkilöstö toimii palkitsemisen ohjaamana. Hallitus vie tietoa strategiasta eri portaita pitkin aina henkilöstölle saakka ja henkilöstöä lähettää portaita pitkin tietoa palkitsemisen toimivuudesta takaisin hallitukselle.

Deloitte (2018) tutkimuksen mukaan työntekijät suhtautuvat ketteriin, palkankorotuksia, bonuksia tai muita kannustimia tarjoaviin, palkitsemisjärjestelmiin perinteisiä, keran vuodessa maksettavia palkitsemisjärjestelmiä myönteisemmin. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka saavat säännöllisesti palkkioita rahana tai kiitoksen muodossa ovat kahdeksan kertaa sitoutuneempia yritykseen kuin he, jotka saavat korvausta tai

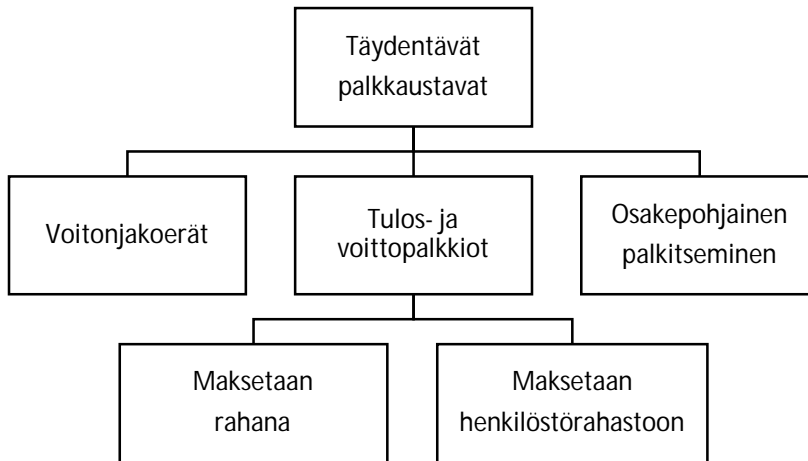
bonuksia vain kerran vuodessa. Käytännössä suurin osa yrityksistä kuitenkin maksaa bonuksia tai tulospalkkioita vain kerran vuodessa, jonka lisäksi tulospalkitsemisjärjestelmät ovat joustamattomia sekä kapeasti rajattuja kokemukseen ja organisaation toimikauteen. Tämän vuoksi organisaatiot menettävät mahdollisuuden ymmärtää työntekijöidensä mieltymyksiä ja räätälöidä palkitsemista juuri organisaation työntekijöiden mieltymyksiä vastaaviksi. Monissa organisaatioissa palkitsemisohjelmissa on unohdettu joustavuus, kehitys, tunnustukset ja muut kannustimet.

3.2 Tulospalkkaus

Tulospalkkaus kuuluu täydentäviin palkkaustapoihin ja se on kiinteän kuukausipalkan päälle maksettava palkkioerä. Täydentävät palkkaustavat jaetaan usein lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimiin, jolloin tavoitteet asetetaan enintään vuoden mittaiselle jaksolle tai pidemmälle seuranta-ajalle. Tulospalkkioiden maksaminen on vapaaehtoista. (Hakonen ja muut, 2015, s. 31) Työmarkkinakeskusjärjestöjen tulospalkkaustyöryhmän mukaan tulospalkkaus on mahdollisesti tehokkain väline strategisesti tärkeän käyttäytymisen motivoimiseksi (Hakonen ja muut, 2014, s. 122) Tulospalkkaus on yrityksen johdon tapa johtaa ja ohjata yrityksen toimintaa. Tulospalkkausjärjestelmät toimivat yrityksen johdon välineenä, joilla organisaatorakennetta ja toimintamalleja voidaan vahvistaa. Tulospalkkiojärjestelmillä voidaan myös tukea muutoksia organisaatiossa. (Hulkko ja muut, 2002, s. 26)

Yritykset haluavat palkita henkilöstöään täydentävillä palkkaustavoilla, jotka on esitelty alla kuviossa 8. Keskeinen peruste tulospalkkioille muodostuu, kun työntekijä haluaa parantaa ansioitaan, palkkausjärjestelmä mahdollistaa sen ja palkka kannustaa työntekijää tekemään oikeita töitä oikeilla tavoilla. Tämä vähentää muun ohjauksen tarvetta. (EK, SAK & STTK, 2010) Tulospalkkioilla tarkoitetaan taloudellisia lisäpalkkioita. Ne täydentävät käytössä olevia peruspalkkaustapoja, joiden maksamisen perusteena ovat tavoitteiden saavuttaminen, ylittäminen tai ylläpitäminen. Tulospalkkio perustuu esim. vuosittain

asetettuihin tulostavoitteisiin, eivätkä tulospalkat nosta palkkatasoa pysyvästi. (Rantanen ja muut, 2005, s. 127)



Kuvio 8. Täydentävät palkkaustavat Suomessa. (EK ja muut, 2010)

EK:n ja muiden (2010) mukaan tulospalkkio on

”täydentävä palkkaustapa, jonka perusteena on tavallisesti toiminnan kehitystavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Tavoitteet voivat liittyä reaali-prosessin kehittymiseen, taloudellisiin tunnuslukuihin tai niiden yhdistelmiin.”

Tulospalkkaus on tavoitellun muutoksen tukemista. Muutos pyritään saamaan aikaan oikea-aikaisella ja pitkäjänteisellä viestinnällä, ohjauksella ja palkitsemisella. Tulospalkkausjärjestelmä on organisaation määrittelemä järjestelmä, joka voidaan ottaa käyttöön tai lopettaa yleensä vuoden aikajänteellä. Järjestelmän tavoitteet voidaan asettaa työyhteisön sisällä joustavasti, sillä se on yleensä työryhmä-, henkilöstöryhmä- ja työpaikkakohtainen. Tulospalkkion maksaminen edellyttää yleensä organisaatiossa useiden tavoitteiden saavuttamisen. Jokaisena tuloskautena on olemassa riski, että tulostavoitteita ei saavuteta, jolloin myöskään tulospalkkiota ei makseta. Tulospalkkiokausi on palkkakautta pidempi, yleensä tulospalkkiot maksetaan palkkakautta harvemmin. (EK ja muut, 2010)

Tulospalkkiojärjestelmän avulla yrityksissä voidaan nostaa työn kannalta tärkeitä asioita. Järjestelmän käyttäminen tekee tavoitteet konkreettisiksi ja onnistumisen näkyväksi. Kun organisaatiossa halutaan kehittää yhteistoiminnallisuutta ja kannattavuutta, on tulospalkkiojärjestelmän käyttäminen perusteltua. Kehityskohteita voivat olla mm. tuottavuuden kasvu, aloitteellisuus, itseohjautuvuus tai ammatillinen ja toiminnallinen joustavuus. Tärkein kysymys tulospalkkausjärjestelmässä on, mistä halutaan palkita. Organisaatiolla tulee olla selkeät kokonaistavoitteet, jotka pilkotaan osatavoitteiksi ja edelleen lähelle yksittäisen henkilön työtehtäviä. Työpanoksen ja asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeässä linjassa. Henkilöstön pitää pystyä vaikuttamaan tulospalkkioiden tavoitteisiin ja ne tulee asettaa riittävän realistisiksi. Mikäli tavoitteet ovat liian matalia tai liian korkeita, niiden kannustevaikutus katoaa. (EK ja muut, 2010)

Tulospalkkiojärjestelmät ovat olleet suosittuja Suomesta 1990-luvun lopulta. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut nopeasti ja merkittävästi, joka on ollut yksi syy tulospalkkiojärjestelmien käyttöönottoon. Suomessa yrityskohtainen tulospalkkaus on näkyvä osa palkanmääritystä ja se on sidottu melko yleisesti taloudelliseen suorituskykyyn. (Piekkola, 2005, s. 629-630)

Tulospalkkaus organisaation työkaluna

Moisio, Sweins ja Salimäki (2006) ovat tutkineet sitä, miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Tutkimuksen mukaan palkka määräytyy yleisimmin organisaatiossa tehtävänimikkeen perusteella, mutta myös tehtävän vaativuus vaikuttaa palkan määräytymiseen. Yli puolet organisaatioista käyttää henkilön pätevyyteen tai työsuorituksen arviointiin perustuvia palkanosia, kun taas täydentävien palkitsemistapojen käyttö on vähäisempää. Reilussa kolmanneksessa organisaatioista käytetään tulos- tai voittopalkkioita ja kahdessa kolmasosassa organisaatioista käytetään tulos- tai suoriutumisperusteista palkitsemista. Eduista yleisimmin käytössä ovat työpaikkaruokailu, puhelinetu, liikuntaedut ja liukuva työaika.

Ogbonnaya ja muut (2017) ovat tutkineet kannustinpohjaista palkkaa, jota käytetään yleisesti työntekijöiden motivointiin. Tutkimuksen mukaan tulospohjaisella palkalla on kielteinen vaikutus työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin, ja se assosioidaan suurempaan työmäärään, matalampaan tyytyväisyyteen ja korkeampaan stressiin. Yhdistämällä työntekijöiden suorituksen taloudellisiin kannustimiin, työnantajat lähettävät tutkimuksen mukaan työntekijöille signaalin aikomuksestaan palkita ylimääräinen panostus työhön suuremmalla palkalla. Työntekijät puolestaan tuntevat velvollisuutta työskennellä kovemmin, josta vastineena he saavat suurempaa palkkaa. Myös edellä mainitut tutkimustulokset tukevat tämän tutkimuksen taustaolettamaa.

Piekkolan (2005, s. 619, 631) mukaan tulospalkkaus parantaa tuottavuutta ja kannattavuutta 6 prosenttia. Tämä on mahdollista vain, jos maksettavat palkkiot ovat riittävän merkittäviä eli vähintään 0,6 % tulospalkkion saavan henkilön kuukausipalkasta ja 3,6 % tuloksen kokonaismäärästä. Tulospalkkoja maksavilla yrityksillä on myös keskimäärin 1,8 % korkeampi pääoman tuotto prosentti. Thierryn (1987) mukaan palkitsemisjärjestelmät eivät vaikuta työntekijöiden toimintaan, mikäli henkilöstö ei tunne järjestelmiä. Tulospalkkiojärjestelmien vaikutukset arvioidaan yritysten toimesta yleensä selvästi positiivisiksi. Toiminnan kehittyminen ja tuottavuus ovat positiivisimpia vaikutuksia, joita tulospalkkiojärjestelmistä saadaan, mutta myös sitoutuminen ja tuotteiden tai palvelujen laatu koetaan positiivisiksi vaikutuksiksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2011, s. 7)

On olemassa lukuisia erilaisia tulospalkkausmalleja. Yksi palkkiomalli sopii johonkin organisaatioon, mutta ei välttämättä johonkin toiseen. Tulospalkkausjärjestelmä tulee olla räätälöity juuri tietyn organisaation tarpeiden, tavoitteiden, strategian organisaatiokulttuurin ja käytänteiden mukaan. Myös toimialan erityispiirteet tulee pystyä huomioimaan tulospalkkausjärjestelmää luotaessa. Tulospalkkausjärjestelmän luomisessa on tärkeintä se, että järjestelmä kannustaa henkilöstöä myös todellisuudessa. Tulospalkkausjärjestelmän ydinhyöty organisaatiolle on se, että tulospalkkausjärjestelmä yhdistää yrityksen strategian palkkoihin. (EK ja muut, 2010)

Tulospalkkauksella vahvistetaan yksilön osallistumista organisaation toimintaan. Tulospalkkauksella voidaan parantaa organisaation koordinaatiota, tiimityötä ja tiedon jakamista sekä tyydyttää osallistumisen kautta työntekijän sosiaalisia tarpeita, kasvattaa odotuksia organisaation paremmasta johtamisesta ja suunnittelusta. Tulospalkkausjärjestelmät lisäävät työntekijöiden ideoita yksilön ja sitä kautta myös yrityksen tuloksen parantamiseksi. Järjestelmien avulla voidaan helpottaa teknologian hyödyntämisen lisäämistä ja muutoksien läpivientiä. (EK ja muut, 2010)

3.3 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Deloitteen (2018) tutkimuksen mukaan useat palkitsemisjärjestelmät eivät ole reiluja. On havaittu, että 45 % korkeasti palkatuista työntekijöistä kymmenessä maailman suurimmassa teknologiayrityksessä tuntevat olevansa oikeudenmukaisesti palkittuja. Monissa yrityksissä palkitsemisen päätöksentekoprosessia pidetään poliittisena tai mielivaltaisena, jolla on negatiivinen vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen ja vaihtuvuuteen. Työntekijät, jotka pitävät palkitsemisprosessia epäoikeudenmukaisena, lähtevät 60 % todennäköisemmin organisaatiosta. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus on ollut kiistan kohteena useiden vuosikymmenien ajan, mutta tämän aikakauden työntekijöiden odotukset palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ovat lisääntyneet. Palkitsemisen odotetaan olevan joustavaa ja avointa.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuudessa on kyse siitä, että ihmiset kokevat, että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti, jos he uskovat, että palkkiot on jaettu heidän antaman panoksensa arvon mukaisesti ja että he saavat sen, mitä heille on luvattu ja mitä he kokevat tarvitsevansa. Palkitsemisen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan kokemusta päätöksestä, päätöksentekoprosessin ja näihin liittyviin toimintojen reiluudesta. Palkitsemisen tyytyväisyys ei riipu pelkästään palkitsemistavoista, palkkioiden tai palkan suuruudesta, sillä tyytyväisyyteen vaikuttaa myös kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: jaon oikeudenmukaisuus,

menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. (Armstrong ja muut, 2005, s. 37; Hakonen ja muut, 2015, s. 123-132)

Jokaisella oikeudenmukaisuuden muodolla (jaon oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus) on tärkeitä vaikutuksia palkitsemiseen. Menettelyn oikeudenmukaisuudessa tarkastellaan tapoja, joilla organisaatiot sitoutuvat varmistamaan palkan ja suorituksen välisen yhteyden. Oikeudenmukaisuuden vaikutus vuorovaikutukseen liittyy proseduraaliseen oikeudenmukaisuuteen, mutta korostaa kuitenkin tapaa, joilla henkilöitä kohdellaan. Proseduraaliseen oikeudenmukaisuuteen voi kuulua tapa, jolla työntekijän palkitsemista koskevat päätökset ilmoitetaan hänelle hänen esimiehensä kautta. (Heneman ja muut, 2005, s. 175-180)

Oikeudenmukaisuuden jakaminen eli hajautuva oikeudenmukaisuus kohdistuu organisaation palkitsemisjärjestelmään (vrt. tasasuhtateoria), kun taas proseduraaliseen oikeudenmukaisuuteen kuuluu organisaation päätöksentekoprosessit. Tasasuhtateorian mukaan oikeudenmukaisuuden kokemus muodostuu toisiin työntekijöihin tehtävän sosiaalisen vertailun perusteella. Tutkimusten mukaan molemmat oikeudenmukaisuuden kysymykset ovat tärkeitä tekijöitä organisaatioissa tehtäville merkityksellisille tuloksille. Käsitteet oikeudenmukaisuudesta ja epätavallisesta työkäyttäytymisestä liittyvät toisiinsa. Williams, Pitre ja Zainuba (2002) ovat tutkineet oikeudenmukaista palkitsemista ja oikeudenmukaista kohtelua. Tutkimuksen mukaan työntekijät suoriutuvat epätodennäköisimmin organisaation vaatimusten mukaan, mikäli työntekijä kokee palkitsemisen epäreiluksi. Tällöin palvelun laiminlyönti on vähemmän todennäköisempää kuin tehtäväkuvausessa annetun tehtävän suorittamatta jättäminen, joka voi johtaa virallisiin seuraamuksiin tai muodollisten palkitsemisjärjestelmän tarjoamien lisäpalkkioiden uhraamiseen. (Williams ja muut, 2002)

Vastauksena havaittuun epätasa-arvoisuuteen työntekijä voi pidättäytyä vapaaehtoisesti työskentelystä mukauttaakseen tasasuhtateorian mukaista omaa panostaan työhön. Tasasuhtateorian mukaisesti työntekijän suorituskyky toisissa voi joko kasvaa tai vähentyä

sen mukaan, miten oikeudenmukaisena työntekijä kokee palkkiot suoritetusta työstä. Havaittu menettely epäoikeudenmukaisuuden kokemisen tilanteissa muuttaa työntekijät suhtautumista organisaatioon. Mikäli työntekijä kokee organisaation oikeudenmukaiseksi, työntekijän suoriutuminen on korkeampaa kuin epäoikeudenmukaisuuden kokemuksessa, jolloin työntekijä tekee vain tarvittavan (ns. pakolliset työt). (Williams ja muut, 2002)

3.4 Palkitsemisen vaikutukset yksilöön

Hakosen ja muiden (2015, s. 232) mukaan yksilön motivaatioon ja toimintaan voidaan vaikuttaa palkitsemisjärjestelmillä vain silloin, kun palkitsemisen perusteet tunnetaan. Oikein toteutettuna tulospalkkaus on toimiva kannustinjärjestelmä. Työntekijöillä on tapana miettiä omaa taloudellista merkitystään suhteessa yrityksen toimintaan, joten kannustamalla heitä tulospalkkauksen keinoin on mahdollista saavuttaa parempia työsuorituksia. (Kansikas, 2007, s. 42) On näyttöä siitä, että tulospalkkausjärjestelmät liittyvät suurempaan tuottavuuteen. Tuottavuuden kasvuun vaikuttaa työntekijöiden motivaatio ja ponnistelut työn tekemiseksi. Tulospalkkauksen erilaiset muodot ovat mahdollistaneet myönteiset tuottavuusvaikutukset. (Kauhanen & Piekkola, 2006, s. 149-150)

Henkilöstön asenteisiin voidaan vaikuttaa toimivalla tulospalkkauksella. Jos tulospalkkaus ja palkitsemisen kokonaisuus on toimiva, voidaan henkilöstö sitouttaa paremmin yritykseen. Tällöin henkilöstö pysyy myös työpaikassa pidempään. Tulospalkkiojärjestelmän avulla voidaan myös osaltaan vaikuttaa työssä viihtymiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilö haluaa olla osa työyhteisöä ja työskennellä työpaikan tavoitteiden eteen. Työssä viihtymisellä voidaan vaikuttaa sairauspoissaolojen vähenemiseen. (Hulkko ja muut, 2002, s. 25-28)

Kiikan (2002, s. 100-101) mukaan tulospalkkauksen tarkoitus on saada työntekijät ajattelemaan kollektiivisemmin. Tarkoituksena on saavuttaa tulospalkkauksen avulla

selkeämmin yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, ja kannustaa yksilöitä palvelemaan koko organisaation tavoitteita ja päämääriä. Tulospalkkaus parantaa palkkiomuotona organisaation sosiaalista ilmapiiriä ja tyydyttää työntekijän sosiaalisia tarpeita tätä kautta, jonka vuoksi tulospalkkiolla koetaan olevan motivoiva vaikutus. Työntekijöiden motivaation tasoa ja ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan lisätä tulospalkkion avulla. Vuosittain ansaittava tulospalkkio motivoi pitkäaikaisesti. Sen motivoiva vaikutus ei lakkaa, jonka vuoksi rahallisten palkkojen lyhytaikainen vaikutus voidaan välttää. (Kiikka 2002, s. 102) Palkisemisen kokemus on yksilöllinen. Kokemukseen vaikuttaa se, miten palkitsevia yrityksen käyttämät kannusteet henkilölle ovat. Luoman ja muiden (2004, s. 10) mukaan palkitseminen on hukkaan heitettyä resurssia ilman vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon, mikäli työntekijän motivaatiotekijät ja yrityksen palkitseminen eivät kohtaa.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on matkailun asiakaspalveluun erikoistunut suomalainen yritys, joka työllistää noin 250 henkilöä. Yritys on toiminut noin 15 vuoden ajan. (Henkilökohtainen keskustelu 31. tammikuuta 2019) Tutkimus toteutetaan monimenetelmällisenä (mixed methods research, MMR) tutkimuksena. MMR-ilmallisella tarkoitetaan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistämistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78) Tässä MMR -tutkimuksessa kerätään ja analysoidaan sekä määrällistä että laadullista tutkimusmateriaalia.

4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset näkökulmat

Niiniluodon (2002, s. 21) mukaan tieteenfilosofialla tarkoitetaan filosofisen metodin soveltamista tieteeseen ja tutkimustoimintaan. Tieteissä on jatkuvasti esillä tyypillisesti filosofisia kysymyksiä. Filosofiset teemat, jotka tulevat vastaan tieteissä, liittyvät tutkimuksessa esimerkiksi tiedon perustaan, tutkimuksen rajaamiseen ja tieteen vastuun ongelmiin. Kukin erityistiede herättää filosofisia kysymyksiä peruskäsitteissään ja teorianmuodostuksessaan. Tieteenfilosofia ja metodologia ei pyri pelkästään kuvaamaan tiedettä ja sen tekemisessä käytettäviä metodeja, vaan tavoitteena on pystyä erittelemään ja kritisoimaan niitä. Tieteenfilosofia sisältää myös tieteellisen tutkimuksen nykyisiä olemassa olevia tuloksia. Epistemologiaksi kutsutaan filosofian osaa, joka tutkii tietämystä ja perusteluja. Se käsittelee tietämisen alkuperää, luonnetta ja tiedon muodostumista. Epistemologia vastaa kysymyksiin: mikä tieto on verrattuna uskomukseen, mitä asioita todella tiedämme sekä voimmeko olla varmoja tiedosta. (Ladyman, 2002, s. 22 ; Niiniluoto, 2002, s. 35; Valli, 2018, s. 11)

Kvalitatiiviset menetelmät on liitetty positivistiseen ja kvalitatiiviset menetelmät hermeneuttiseen tiedekäsitykseen. Näiden tiedekäsitysten on taas väitetty perustuvan toisistaan poikkeaviin ontologisiin sitoumuksiin ja näillä tarkoitetaan toisistaan poikkeavia käsityksiä ihmisestä ja yhteiskunnasta. Tätä tutkimusta lähinnä ovat tieteenfilosofiset

näkökulmat ovat määrällisen tutkimuksen osalta positivismi ja laadullisen tutkimuksen osalta konstruktivismi. Koska tutkimus on monitieteellinen tutkimus, tulee näitä molempia tieteenfilosofisia lähtökohtia käsitellä, jotta tutkimuksen tieteenfilosofiset näkökulmat saadaan esiin. (Niiniluoto, 2002, s. 254; Tuomivaara, 2005; Valli, 2018, s. 18-19, 25, 28)

Positivismi on käsitys, jonka mukaan inhimillinen tieto rajoittuu aistikokemukseen ja siihen perustuviin yleistyksiin. Positiivisen tiedekäsityksen mukaan tutkimus tulee menettellä samoin kuin minkä tahansa ilmiön tieteellisessä tutkimuksessa: on pyrittävä ilmiön kvantitatiiviseen mittaamiseen sekä kvantitatiivisten lakien löytämiseen ja todistamiseen. Positivistinen tutkimus etsii syitä selitettävän ilmiön ulkopuolisista tekijöistä ja se tuottaa tosiasioita, jotka vastaavat itsenäistä todellisuutta. Ilmiö tulee selittää olosuhteiden avulla, joissa se toteutuu ja havaitaan. Looginen riippuvuus selittävän tekijän ja selittävän tekijän välillä on kielletty eli syy ilmenee aina ulkoisena seuraukseen nähden. Syysuhteesta ja syystä puhuminen on kuitenkin sallittua, koska se on hyödyksi asioiden jäsentämisessä. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 19, Niiniluoto, 2002, s. 254; Tuomivaara, 2005; Valli, 2018, s. 18-19, 25, 28)

Konstruktivismi vuorostaan on toinen epistemologinen näkökulma, joka liittyy myös tähän tutkimukseen. Konstruktivismi olettaa, että sosiaaliset toimijat tuottavat sosiaalisen todellisuuden sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ja tietäjien todellisuus on sosiaalisten ja kognitiivisten prosessien tuottamisessa. Konstruktivismin mukaan todellisuutta ei ole yksilöiden ulkopuolella, vaan todellisuus on aina yksilöiden ja ryhmien tulkintoja. Tieteen filosofiana konstruktivismi eroaa muista filosofioista siinä, että todellisuus on konstruktivismissa suhteellista, kun muissa filosofioissa ajatellaan todellisuuden olevan realistista. Konstruktivismi perustuu metodologiana tulkintaan eli hermeneutiikkaan. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 15; Metsämuuronen, 2000, s. 12-13; Saunders, Lewis & Thornbill, 2009, s. 103-105)

Hermeneuttinen eli praktinen tiedonintressi liittyy merkitysten ymmärtämiseen ja kommunikaation lisäämiseen. Se tähtää kaiken tulkitsevan tiedostamisen perusteiden selvittämiseen. Hermeneuttisen tiedekäsityksen mukaan tietoa tuotetaan hahmottamalla yksilöitä ja yhteisöllistä toimintaa sekä niiden kontekstien välisiä yhteyksiä. Näitä ilmiöitä tarkastellaan suhteessa toisiinsa samanaikaisesti ilmiöihin. Tämän tutkimuksen tekemisen kannalta keskeisiä ovat kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet sekä merkitysten tulkinta. Hermeneuttinen tiedekäsitys ei pyri selittämään asioita syillä tai yleisillä laeilla, sillä se ei ole perinteistä tiedettä, eikä siinä pyritä löytämään yleisiä säännönmukaisuuksia. (Niiniluoto, 2002, s. 59, 71; Tuomivaara, 2005; Valli, 2018, s. 18-19, 25, 28)

Positivismin ja realismin lisäksi tässä tutkimuksessa käytetään faktanäkökulmaa. Positivismi korostaa tarkkoja kyseisessä suuntauksessa tieteellisinä pidettyjä menetelmiä tiedon tuottamisessa, kun realismissa korostuu käsitys tiedosta objektiivisesti olemassa olevana ilmiönä. Faktanäkökulmassa tutkija etsii puheen takana piilevää todellisuutta aineiston avulla. Tutkimuksessa tavoitellaan faktanäkökulman mukaan tutkittavan todellista mielipidettä tai faktaa siitä, mitä on tapahtunut. Faktanäkökulmassa tutkijan on helpompi hahmottaa se, mikä työntekijöitä motivoi. Aiheena tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen on enemmän faktanäkökulmaa tukeva. Alasuutarin (2011) mukaan faktanäkökulmassa tutkija on kiinnostunut tutkittavien todellisesta käyttäytymisestä tai mielipiteistä tai siitä, mitä on tapahtunut. Faktanäkökulman käyttämistä tukee myös se, että tutkijalla on käytännöllinen käsitys totuudesta eli yrityksen tämänhetkisestä tulospalkkausjärjestelmästä sekä kiinnostus siitä, miten tulospalkkausjärjestelmä yrityksessä toimii. Tutkimuksen pohjana on uskomus, että työntekijät haluavat rehellisesti kertoa tulospalkkausjärjestelmän nykytilasta, omista motivaation lähteistä ja sitä kautta osallistua tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseen.

4.2 Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmät

Tutkimustyö sisältää menetelmiä ja välineitä. Tutkimustyön metodiikkaan kuuluvat aineiston keräämisen tekniikat, aineiston kuvaamisen tekniikat, aineiston analyysin

tekniikat ja johtopäätösten teon tekniikat. Tämän tutkimuksen toteuttaminen seuraa perinteisiä tutkimusprosessin vaiheita. Niiniluodon (2002, s. 25, 28) mukaan tutkimusprosessi aloitetaan asettamalla ongelma, jonka jälkeen se tulee täsmentää ja laatia tutkimusstrategia. Tämän jälkeen aineisto kerätään, kuvataan ja analysoidaan. Lopuksi tehdään johtopäätökset, laaditaan raportti ja julkaistaan tutkimustulokset.

Määrällinen ja laadullinen tutkimus eroavat toisistaan usealla eri tavalla. Määrällinen tutkimus on numeerinen, kun laadullinen tutkimus kielellinen. Määrällisen tutkimuksen ominaisuuksiin kuuluvat strukturoidut kysymykset, muuttujiin pilkkominen ja makrotaso. Laadullinen tutkimus vastaavasti on strukturoimaton, kokonaisuuksia käsittelevä ja mikrotason käsittely. Määrälliseen tutkimukseen valitaan edustava otanta, tutkimus yleistää ja on objektiivinen. Laadulliseen tutkimukseen valitaan tutkittavat tarkkaan, on ainutkertainen ja hyvin subjektiivinen. Tämä vertailu osoittaa, että tutkimusmenetelmillä on huomattavasti eroavaisuuksia, mutta tutkimuksilla on myös paljon yhteisiä piirteitä. (Langenoja, 2018, s. 13)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin monimenetelmälliseen tutkimukseen, sillä käyttämällä sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä saatiin syvempi, laajempi ja kokonaisvaltaisempi ymmärrys tutkimuskohteesta. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen käyttäminen täydentävät vuorovaikutuksessa toisiaan. (Gómez, 2014; Creswell & Plano Clark, 2011) Monimenetelmälliseen tutkimukseen päädyttiin myös luotettavuuden vuoksi. Kahden tutkimusmetodin yhdistäminen voi lisätä myös tutkimuksen luotettavuutta. MMR paikkaa niitä heikkouksia, joita niin määrällinen kuin laadullinenkin tutkimus pitää yksin käytettynä sisällään. (Hussein, 2009; Tuomi ja muut, 2018, s. 78) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, s. 135-137) pitävät määrällistä ja laadullista tutkimusta toisiaan täydentävinä. Määrällisen tutkimuksen analyysillä voidaan luoda edellytykset laadullisen tutkimuksen analyysin tekemiselle. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää rinnakkain laajentamaan määrällisen tutkimuksen analyysin pätevyyttä. Käyttämällä molempia tutkimusmenetelmiä rinnakkain, voidaan saatuja tuloksia laajentaa koskemaan koko aineistojoukkoa, jota on muutoin vaikea tavoittaa.

Määrällistä ja laadullista tutkimusaineistoa kerättiin, jotta voitiin vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin: mitä merkitystä tulospalkkauksella on henkilöstölle, mitkä työnantajan tarjoamat palkitsemistavat ovat merkitseviä työntekijöille ja miksi, onko aineellisilla ja aineettomilla palkitsemistavoilla eroa työntekijän kokemukseen työn merkitsevyydestä. Monimenetelmällisen tutkimuksen tavoitteena tässä tutkimuksessa on laajentaa ja vahvistaa määrällisten ja laadullisten tutkimusmetodien yhdistämisellä tutkimuksen päätelmiä ja auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa tutkimusmallin menetelmillä ja filosofisilla näkökulmilla pyritään ohjaamaan aineiston suuntaa ja analysointia juuri tähän tutkimukseen sopivaksi. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää määrällisiä ja laadullisia tutkimuksia vuorotellen, peräkkäin tai rinnakkain. (Hirsjärvi & Hurme, 2015) Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään tutkimusmetodeja peräkkäin ja nimenomaan toisiaan täydentäen.

Kanasen (2015) mukaan määrällisen tutkimuksen taustalla on yleensä aiemman tiedon olemassaolo tutkittavasta ilmiöstä, jota pyritään yleistämään. Laadullista tutkimusta käytetään, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada aiempaa syvällisempi näkemys tai hyvä kuvaus tai kun ilmiöstä on vain vähän tietoa. Tässä tutkimuksessa määrällisen tutkimuksen avulla pyritään selittämään palkitsemisen motivoivuutta ja laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan syvällisempi näkemys juuri tutkittavassa kohdeorganisaatiossa.

Haastattelua ei voida käyttää Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, s. 106) mukaan tutkimuksen ainoana menetelmänä, sillä tieto tulospalkkausjärjestelmän toimivuudesta ja motivaatiotekijöistä on hajautunut useille eri ihmisille, eikä tällaista hajautunutta tietoa ole mahdollista saada ja hallita ainoastaan määrällisiä menetelmiä käyttämällä. Liukosen, Jaakkolan ja Suvannon (2002, s. 307) mukaan määrälliset ja laadulliset tutkimusmenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia, ja usein on järkevää kerätä tutkimustietoa molemmilla tavoilla.

Tutkimuksessa keskitytään yhteen organisaatioon, organisaation työntekijöihin, esimiehiin ja hallinnon edustajiin sekä heidän työmotivaation lähteisiin kyseisessä hetkessä, tilanteessa ja ympäristössä. Tarkoituksena ei ole luoda universaalia tai yleistettävää kuvaa esimiesten ja hallinnon työmotivaatiosta ja työn merkitystekijöistä. Tarkoituksena ei myöskään ole rakentaa yleistettävää teoriaa työmotivaation lähteistä. Hulkko-Nymanin (2016) tutkimuksen mukaan erityyppisiä palkitsemisjärjestelmiä tulee tutkia erikseen, koska sekä tulokset että tulosten luonti poikkeavat järjestelmien kesken.

Kyselytutkimus on Vehkalahtien (2008, s. 11) mukaan tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa ihmisten mielipiteistä ja asenteista, joita tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään. Vastaajalle esitetään kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Tutkimuksessa sovelletaan tilastollisia menetelmiä ja tutkimus on määrällinen. Kysymykset esitetään sanallisesti, mutta vastaukset voidaan ilmaista numeerisesti. Kyselyssä esitetään myös sanallisesti vastattavia avoimia kysymyksiä. (Vilka, 2007, s. 13; Vehkalahti, 2008, s. 13)

Kyselytutkimus on kohdeorganisaation työntekijöiden motivaatiotekijöiden ja tulospalkkausjärjestelmän nykytilan analysoinnissa hyvä tutkimusmenetelmä, koska tutkittavia on paljon. (Vilka, 2007, s. 27-28) Tutkimuksen kyselylomakkeen laadinnassa tärkein lähde oli Tilastokeskuksen tuottama työolotutkimus (Sutela & Lehto, 2014). Tutkimuksen lomakkeen laadinnassa käytettiin hyödyksi Kahnin ja Wienerin (1967) työmotivaatioluokitusta ja aiempien tutkimusten (kts. Hakonen, 2006) kyselylomakkeita. Tutkija itse muodosti osan tutkimuksen kysymyksistä täysin itsenäisesti. Kyselylomakkeella käytetään pääsääntöisesti Likertin järjestysasteikkoa, joka on Vilkan (2007) mukaan erittäin käytetty mielipideväittämässä. Kyselyssä käytetään pääsääntöisesti 5-portaista asteikkoa ja asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen samanmielisyys vähenee.

Haastattelututkimus on tämän tutkimuksen toinen aineistonkeruumenetelmä. Haastattelu tutkimusmetodinä soveltuu tutkimukseen, koska palkitseminen on aiheena arka-luontoinen ja tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvällisesti.

Tutkimuksessa laadullinen osuus suoritetaan ryhmäteemahaastatteluna. Haastattelun avulla haastattelija voi laatia kyselyä vapaamuotoisempia huomioita tulospalkkioista. Myös henkilökohtaiset näkemykset tulospalkkioiden merkityksestä kohdeorganisaatiossa tulevat haastatteluissa paremmin esille. Ryhmähaastattelun avulla on mahdollista saada monipuolinen ja rikas aineisto, joka ei olisi saatavissa muilla menetelmillä. Haastattelu tapahtuu ryhmässä, jossa haastattelija ylläpitää keskustelua ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. (Koskinen ja muut, 2005, s. 106; Mäntyranta & Kaila, 2008, s. 1507) Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, jotka ovat tässä tutkimuksessa tulospalkkausjärjestelmä ja henkilön motivaatiotekijät. Haastattelussa ilmi tulevia ilmiöitä on helpompi tarkastella, koska haastateltavien vastaukset perustuvat heidän omaiin kokemuksiinsa. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä antaa haastattelijalle mahdollisuuden tarkentavien kysymysten esittämiseen ja sitä kautta aihealueen syvempään tarkasteluun. (Hirsjärvi ja muut, 2015)

Ryhmähaastattelun avulla tutkimuksessa voidaan esimerkiksi saada esimiehiltä yhteinen näkemys siitä, mikä esimiehiä motivoi. Haastattelussa voi nousta myös tulospalkkausjärjestelmän kehitysehdotuksia. Puheenvuorojen ja perustelujen avulla voidaan hahmottaa haastattelutilanteessa tämänhetkinen näkemys tulospalkkauksesta ja työn merkityksestä. Kysely- ja haastattelututkimuksen avulla voidaan selvittää esimerkiksi vertailututkimuksen avulla yrityksen työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä motivaatiotekijöistä ja tulospalkkauksen toimivuudesta. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä suuren työntekijämäärän mielipiteitä tutkittavasta aiheesta, mutta laadullisen tutkimuksen avulla voidaan eritellä yksittäisiä tapauksia, ja vertailla saatuja tuloksia keskenään. Koskisen ja muiden (2005, s. 30-31) mukaan laadullinen tutkimus operoi erittelemällä yksittäisiä tapauksia, eikä tutkimuksen pyrkimyksenä ole saattaa aineistoa numeeriseen muotoon.

4.3 Kohdeorganisaation ja sen palkitsemisjärjestelmän esittely

Kohdeorganisaatio on tiimipohjainen matriisiorganisaatio, jossa tulospalkkausjärjestelmä on ollut osana henkilöstön motivoimista reilun 10 vuoden ajan. Nykyinen järjestelmä on aikoinaan luotu luottamusmiehen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, jonka perusteella on tehty tulospalkitsemisjärjestelmän käytössä olevat linjaukset. Tulospalkkausjärjestelmän käyttöön oton jälkeen järjestelmää on muutettu vain kerran. Muutokset johtuivat siitä, että organisaatiolle on tullut uusia palveluita, joiden työn määrää jouduttiin arvottamaan olemassa oleviin palveluihin verrattuna. Henkilöstö toivoi tällöin, että erittäin hyvistä suorituksista palkittaisiin vieläkin avokätisemmin. Tästä syystä tulospalkkausten määrät laskettiin uudelleen ja yritys alkoi palkitsemaan entistä paremmin niitä, jotka menestyvät työssään todella hyvin. (Henkilökohtainen keskustelu 31. tammikuuta 2019)

Kohdeorganisaation henkilömäärän keski-ikä on 32 vuotta. Organisaation henkilökunnan määrä on kasvanut 70 % muutaman vuoden aikana, joka on vaikuttanut siihen, että yrityksen palveluksessa olevien henkilöiden työsuhteen kesto on lyhentynyt aiemmasta. Vielä 3 vuotta sitten yrityksen henkilökunnan työsuhteen keskimääräinen kesto oli noin 4-5 vuotta, kun nyt henkilöt vaihtavat työpaikkaa helpommin. Useille työntekijöille kohdeorganisaatio on ensimmäinen oikea työpaikka, joka toki vaikuttaa siihen, että työntekijät vielä hakevat omaa alaansa ja vaihtavat helpommin työpaikkaa. (Henkilökohtainen keskustelu 31. tammikuuta 2019)

Kohdeorganisaatiossa työntekijälle maksetaan peruspalkka, joka on joko kiinteä kuukausipalkka tai tuntityöntekijöillä tuntipalkka. Lisäksi henkilö saa yrityksen sisäisten koulutusten kautta saamien erityisosaamisensa mukaan tehtäväkohtaisen palkanosan. Eri palveluista maksetaan henkilökohtainen palkanlisä (tehtäväkohtainen lisä), joka määräytyy työn vaativuuden mukaan, ja josta on kerrottu henkilökunnalle ennakoon. Henkilökunnalle on olemassa muutamia pieniä yritysetuuksia, joita he voivat käyttää vapaa-ajallaan. Palkkausjärjestelmä on kilpailijoihin verrattuna erilainen. Jokainen työntekijä saa kiinteää kuukausi- tai tuntipalkkaa. Palkkataso on stabiili, johon palkitsemisjärjestelmän

avulla on mahdollista saada lisäpalkkion. Kohdeorganisaatio ei ole tehnyt vertailua kilpailijoiden ja oman palkitsemisjärjestelmän välillä, mutta kilpailijoilla työ on enemmän provisioperusteista. (Henkilökohtainen keskustelu 31. tammikuuta 2019)

Organisaatiossa palkitaan henkilökohtaisesti tehdystä tuloksesta kvartaaleittain. Palkkio maksetaan rahakorvauksena. Tämän järjestelmän piirissä ovat työntekijät, eikä tämä palkitseminen koske esimiehiä tai hallinnon edustajia. Suorittavaa työtä tekevälle työntekijälle kuukausi olisi kohdeorganisaation mielestä optimaalisin tulospalkkauksen maksun aikaväli, mutta kohdeorganisaatiossa, suoritettavan työn luonteesta johtuen, maksetaan tulospalkkioita kerran kolmessa kuukaudessa. Kvartaaleittain maksettavalla tulospalkkiolla halutaan kannustaa pitkäjänteisempään tuloksen tekoon, kuukausittain tapahtuvan tuloksen sijaan. Esimiehille maksetaan tulospalkka kerran vuodessa ja sen suuruus riippuu yrityksen vuosituloksesta. Kohdeorganisaation johdon mukaan tämä kerran vuodessa maksettava tulospalkkio on perusteltua työn syklisyydestä johtuen. (Henkilökohtainen keskustelu 31. tammikuuta 2019)

Kohdeorganisaation tulos on riippuvainen työntekijöiden suoriutumisesta. Organisaatiossa palkitaan työntekijöitä transaktioista: mitä enemmän työntekijä suorittaa transaktioita, sitä paremman tulospalkan hän saa ja sitä enemmän kohdeorganisaatio tekee tuloista. Palkitsemisella halutaan kannustaa työntekijöitä saavuttamaan ja ylittämään asetettuja tavoitteita, ja jotta tämä kannustaminen olisi motivoivaa, haluaa kohdeorganisaatio palkita asetettujen tavoitteiden ylittämisestä. Organisaation johdon mielestä iso osa organisaation työntekijöistä on tulorientoituneita ja kilpailuhaluisia, joille tulospalkkio on olennainen osa työssä viihtymistä. Tämän vuoksi tulospalkitsemisjärjestelmää pidetään organisaatiossa tärkeänä. Organisaatiossa rahapalkkioita pidetään välttämättöminä, joskin mm. palkallista vapaata voitaisiin harkita käytettäväksi palkitsemistapana ainakin osalle työntekijöistä. Erikoispalkkioita kohdeorganisaatiossa ei ole käytetty, sillä niiden hyöty-haitta -suhde on verotuksellisista syistä johtuen huono. Pikapalkkioita organisaatio on käyttänyt mm. kampanjaluontoisessa palkitsemisessä silloin tällöin ja niitä

pidetäänkin organisaatiossa kannatettavina. (Henkilökohtainen keskustelu 31. tammikuuta 2019)

Työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet kehittyä työssään ja saada työn sisältöön vaihtuvuutta uusilla koulutuksilla tai tehtäväkuvan muutoksilla. Esimiehillä tätä mahdollisuutta ei ole, sillä esimiestyötä vaativampia tehtäviä on organisaatiossa tarjolla vain harvoin. Yksi tärkeimpänä pidetty palkitsemistapa kohdeorganisaatiossa on positiivinen palaute, jota on pyritty käyttämään sekä julkisesti koko organisaatiossa, että esimiehen työntekijälle antamana henkilökohtaisena palautteena. Valitettavasti organisaatiossa koetaan, että palaute unohtuu usein päivittäisessä tekemisessä ja sitä tulisi käyttää paljon enemmän. Palaute koetaan organisaation johdon mielestä tärkeänä osana työntekijän viihtyvyyttä. (Henkilökohtainen keskustelu 31. tammikuuta 2019)

Tulospalkkio mittaa nykyisellään työntekijän tuottavuutta yritykselle. Tästä kohdeorganisaatiossa ei haluta luopua, sillä yrityksen menestyminen on kiinni siitä, miten yritys voi generoida liikevaihtoa ja sitä kautta hyvinvointia sekä yritykselle itselleen että henkilöstölle. Tuottavuuden mittaaminen on toisaalta tulospalkkausjärjestelmän vahvuus, mutta samalla myös sen heikkous. Kohdeorganisaatiossa haluttaisiin huomioida paremmin myös muut työhön liittyvät asiat, kuten säntillisuus ja työn laatu. Näihin ei kuitenkaan ole löydetty sopivia ja helposti saatavilla olevia mittareita. Kohdeorganisaation työ on kompleksista, jonka vuoksi tulospalkkauksen laskiminen on monimutkainen ja aikaa vaativa prosessi. (Henkilökohtainen keskustelu 31. tammikuuta 2019)

Palkitsemisella on kohdeorganisaation mukaan ehdottomasti vaikutusta organisaation liiketoiminnalliseen tulokseen. Tulospalkitsemisjärjestelmä on organisaation oma valinta, jota ei ole pakko pitää yllä. Jos järjestelmä lakkautettaisiin, organisaatiossa uskotaan, että suoritteiden määrä tippuisi tulospalkkaan tällä hetkellä pääsevillä, mutta heikosti suoriutuvien osalta ei tällä lakkauttamisella olisi vaikutusta. Lakkauttaminen johtaisi organisaation mukaan palkkaustarpeeseen. Organisaatiossa ei uskota, että tulospalkkausjärjestelmän lakkauttamisella saatavilla säästöillä pystyttäisiin korvaamaan hyvin suoriutuvien

tekemättömän työn tekemisestä aiheutuvaa työntekijöiden vajetta. (Henkilökohtainen keskustelu 31. tammikuuta 2019)

4.4 Määrällisen tutkimuksen empiirinen osa

Ensimmäiseksi tässä tutkimuksessa suoritettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus kohdeorganisaation henkilökunnalle. Tutkimuksessa kerättiin määrällinen tutkimusaineisto kyselytutkimuksen avulla 1.11.–22.11.2019 välisenä aikana ja kysely toteutettiin käyttäen webropol -kyselytyökalua. Tutkimus toteutettiin kohdeorganisaatiossa organisaation johdon luvalla. Aineiston perusjoukon muodostivat kohdeorganisaation palveluksessa työskentelevät työntekijät (N = 204), pois lukien yrityksen esimiehet ja hallinto. Perusjoukoksi valittiin koko henkilökunnan edustajat, eikä otantaa suoritettu. Kyselylomake (liite 1) toimitettiin kohdeorganisaation sähköpostissa koko perusjoukolle. Kyselylomakkeella suoritettun tutkimuksen vastausprosentti oli 47 % (n = 96). Vastaamatta jättämisen ei voida katsoa olleen systemaattista. Vastauksia saatiin jokaisesta neljästä toimipisteestä, kaikista ikäryhmistä ja molemmilta sukupuolilta.

Analyysejä varten palkitsemistyytyväisyydestä, sitoutumisesta, palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, aineellisesta palkitsemisesta ja aineettomasta palkitsemisesta muodostettiin summamuuttujat. Palkitsemistyytyväisyyteen liittyvät vastausvaihtoehdot kyselymyksessä 12 yhdistettiin, jolloin saatiin palkitsemistyytyväisyyttä kuvaava summamuuttuja. Palkitsemistyytyväisyyttä mittaava summamuuttujan Cronbachin alfa -arvoksi saatiin 0.703. Summamuuttuja muodostettiin seuraavasta seitsemästä väittämästä: minulla on hyvät etenemismahdollisuudet, minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni (esim. koulutus), olen tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmään, tulospalkkio on minulle rahallisesti merkittävä, työaikajärjestelyt (esim. vuoro- ja lomatoiveet) ovat toimivia, voin luottaa työsuhteeni pysyvyyteen ja yrityksen henkilöstöedut (esim. työterveyshuolto) ovat merkittäviä.

Sitoutumisen taustalla vaikuttaa mm. Porterin (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) sitoutumismittarit. Sitoutumisen osalta sitoutumista kuvaavat vastausvaihtoehdot kysymyksessä 13 yhdistettiin, jolloin muodostui sitoutumista kuvaava summamuuttuja. Sitoutumista mittaava summamuuttuja muodostettiin kuudesta väittämästä: kun teen työtä, haluan tuntevani ponnistelevani paitsi itseni myös tämän yrityksen hyväksi, minun arvoni ja yrityksen arvot ovat hyvin samanlaisia, olen halukas keskimääräistä suurempiin ponnistuksiin auttaakseni yritystä menestymään, olen ylpeä voidessani kertoa, että työskentelen tässä yrityksessä, vaikka minulle tarjottaisiin enemmän palkkaa muualla, en harkitsisi työpaikan vaihtoa sekä vaikka yrityksellä menisi taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa. Tämän summamuuttujan Cronbach alfa -arvoksi saatiin 0.802.

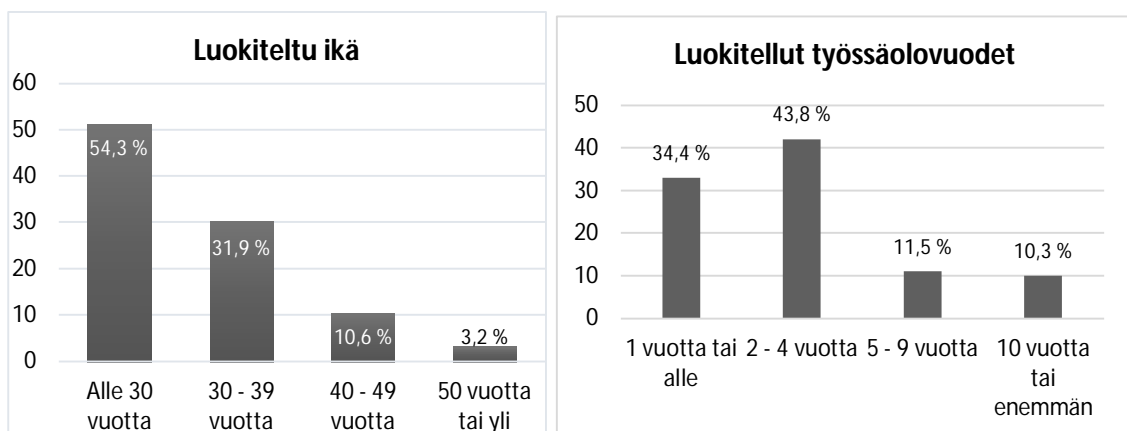
Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden taustalla vaikuttaa Adamsin (1965) tasanuhteoria. Myös palkitsemisen oikeudenmukaisuuden summamuuttuja saatiin käyttämällä kysymyksen 12 oikeudenmukaisuutta kuvaavia vastausvaihtoehtoja. Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta mittaavan summamuuttujan Cronbachin alfa -arvoksi saatiin 0.618. Summamuuttuja muodostettiin neljästä väittämästä: saan riittävästi palautetta esimieheltäni, palkitseminen ja kannustaminen on oikeudenmukaista, tiedän palkitsemisen ja kannustamisen perusteet sekä voin osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon.

Kokonaispalkitsemisen teoriaan (aineellinen ja aineeton palkitseminen) vaikuttaa useita palkitsemisen teorioita, kuten kontingenssiteoria (Lawrence & Lorsch, 1969) ja strategisen palkitsemisen teoria (Lawler, 1990). Aineettoman palkitsemisen taustalla vaikuttaa Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoria ja sitä on tutkinut mm. Giancola (2011). Aineellisen palkitsemisen (raha) summamuuttujan muodostamiseen voitiin käyttää kahta kyselylomakkeen kysymyksen 16 väittämää. Cronbachin alfa -arvoksi tässä summamuuttujassa saatiin 0.527. Summamuuttujan väittämät olivat: saisin palkallista vapaata ja saisin rahapalkkion. Vastaavasti aineetonta palkitsemistapaa (ei raha) mittaava summamuuttuja muodostettiin viidestä väittämästä. Nämä olivat lomakekyselyn kysymyksessä 16 esitetyt seuraavat väittämät: esimieheni antaisi minulle tunnustusta, mahdollisuuteni urakehitykseen paransi, saisin enemmän vastuuta tai uusia haasteellisia tehtäviä, saisin

kunnioitusta työkavereiltani ja sain tunnustusta työyhteisössä julkisesti. Cronbachin alfa -arvoksi tässä aineistossa saatiin 0.636.

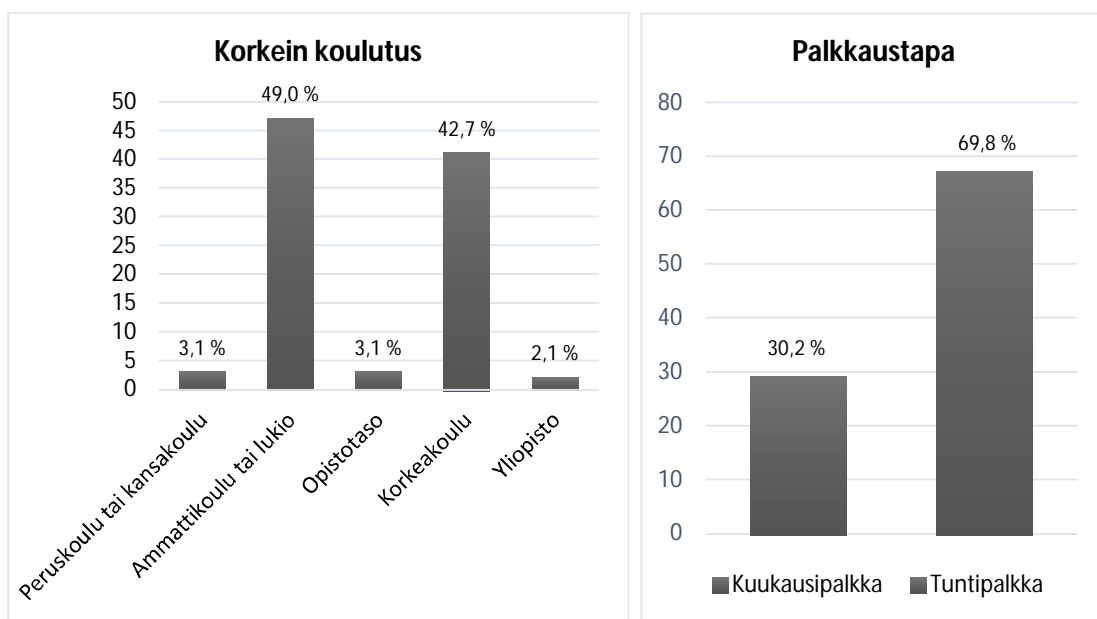
Tutkimuksen määrällisessä osuudessa tarkasteltiin tutkittavien käsityksiä palkitsemisesta, tulospalkitsemisesta, työmotivaatiosta ja sitoutumisesta. Lisäksi kysyttiin taustatietoina vastaajien ikää, sukupuolta ja korkeinta koulutusta sekä vastaajan yksikköä ja palkkaustapaa. Taustamuuttujina kysyttiin myös sitä, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt kohdeorganisaation palveluksessa, kuinka monta vuotta nykyisessä työtehtävässä ja kuinka usein vastaaja pääsee tulospalkkaan. Vastaajista naisia oli 68 % ja miehiä 23 %. 9 % vastaajista ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Naisten suhteellinen osuus vastaajista oli reilusti miehiä korkeampi, joka selittyy sillä, että kohdeorganisaatiossa työskentelee naisia enemmän kuin miehiä.

Vastaajien ikä vaihteli 19-57 vuoden välillä, keski-ikä ollessa 30,2 vuotta. Keskiarvovertailuja varten ikä ja työssäoloaika luokiteltiin ryhmiin (kuvio 9). Tutkimukseen osallistuneet luokiteltiin iän perusteella neljään ryhmään: 1 = alle 30-vuotiaat (54,3 %), 2 = 30-39-vuotiaat (31,9 %), 3 = 40-49-vuotiaat (10,6 %) ja 4 = 50-vuotiaat tai sitä vanhemmat (3,2 %). Työssäolovuodet luokiteltiin myös neljään ryhmään: 1 = 1 vuotta tai vähemmän työskennelleet (34,4 %), 2 = 2-4 vuotta työskennelleet (43,8 %), 3 = 5-9 vuotta työskennelleet (11,5 %) ja 4 = 10 vuotta tai pidempään työskennelleet (10,3 %).



Kuvio 9. Vastaajien luokiteltu ikä ja luokitellut työssäolovuodet

Seuraavaksi kuvataan kyselylomakkeella kerättyä tutkimusaineistoa keskeisten taustamuuttujien avulla. Vastaajista suurin osa (91,7 % vastaajista) ilmoitti korkeimmaksi koulutukseen ammattikoulun, lukion tai korkeakoulun (kuvio 10). Vastaajien palkkaustapa tarkasteltaessa voidaan todeta, että tuntipalkalla työskentelevien (69,8 %) määrä oli kuukausipalkalla työskenteleviä (30,2 %) suurempi.



Kuvio 10. Vastaajien korkein koulutus ja palkkaustapa

Vastaajia pyydettiin ilmoittamaan, kuinka usein he saavuttavat tulospalkkioita vuodessa. Suurin osa vastanneista (30,2 % vastanneista) ei saavuta tulospalkkioita lainkaan. Niitä työntekijöitä, jotka saavuttavat tulospalkkioita 1–4 kertaa vuodessa oli vastausvaihtoehtoja vertailtuna suhteellisen saman verran. Vastanneista vähiten (13,6 % vastanneista) saavuttaa tulospalkkioita 3 kertaa vuodessa.

4.5 Laadullisen tutkimuksen empiirinen osa

Tutkimuksen toinen osa toteutettiin ryhmäteemahaastatteluina joulukuun 2019 aikana. Tutkimuksesta tehtiin kohdeorganisaation kanssa kirjallinen sopimus, jossa sovittiin, mitä tutkimuksessa tutkitaan, miten tutkimus suoritetaan sekä mitkä ovat tutkimuksen keskeiset tutkimusmenetelmät ja -tavoite. Haastateltaville lähetettiin kutsu haastattelutilaisuuteen, jossa kerrottiin kohdeorganisaation kanssa solmitun sopimuksen sisällöstä, tietojen luottamuksellisesta käsittelystä ja siitä, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimuksessa suoritettiin yhteensä neljä ryhmähaastattelua. Haastattelut suoritettiin kasvotusten. Haastatteluihin kutsuttiin kaikki kolmekymmentäkaksi kohdeorganisaation esimiestä ja hallinnon edustajaa toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Haastatteluihin heistä osallistui kaksikymmentä viisi (N = 25). Haastatteluun osallistumatta jääminen ei ollut systemaattista: pois jääneet edustivat kaikkia ikäryhmiä, toimipisteitä ja sekä molempia sukupuolia.

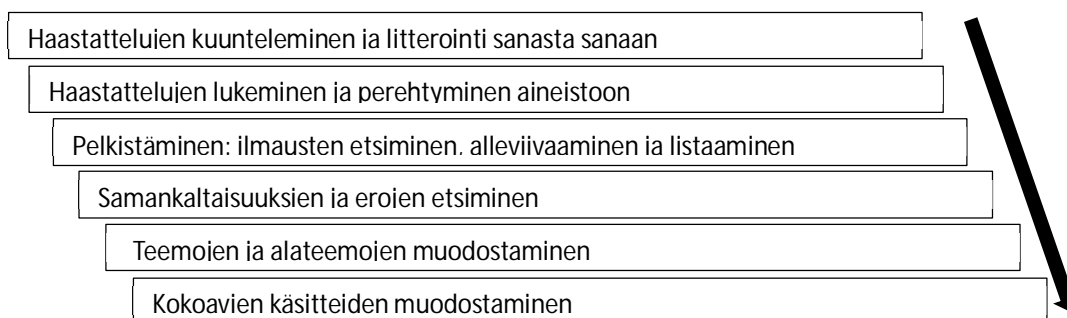
Teemahaastattelun runko on liitteessä 2. Haastattelut nauhoitettiin ja ääninauhat litteroitiin tekstitiedostoiksi. Kanasen (2015, s. 160-161) mukaan sanatarkka litterointi on litteroinnin tarkin muoto, jossa jokainen äännähdyskin on kirjattu ylös. Litteroinnin tekee hankalaksi se, että tutkija ei voi tietää etukäteen sitä, mitä hän aineistosta loppujen lopuksi tarvitsee. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa päädyttiin litteroimaan haastattelut sanatarkasti. Teemahaastatteluihin osallistuneet ryhmät olivat puheliaita, mikä yhdisti tässä tutkimuksessa toteutettuja haastatteluja yhtä lukuun ottamatta. Vain yksi haastatteluista oli muita lyhyempi. Kolmannen haastattelun muita lyhyempi kesto selittyy haastateltavien vähemmällä määrällä ja sillä, että kyseisenä päivänä haastattelua ennen oli ollut suunnittelematon pidempi palaveri. Haastattelujen tarkemmat tiedot on kerrottu alla taulukossa 2.

Taulukko 2. Teemahaastattelujen toteutus

Haastattelu	Haastateltavien määrä	Haastattelun pvm	Haastattelun kesto
Haastattelu 1.	7	05.12.2019	57:45
Haastattelu 2.	8	11.12.2019	1:24:39
Haastattelu 3.	4	12.12.2019	32:15
Haastattelu 4.	6	17.12.2019	1:29:06

Tämän tutkimuksen laadullisesta tutkimusosiosta voidaan todeta, että ryhmien välillä alkoi nousemaan jo kahden haastattelun jälkeen samankaltaisia asioita. Työmotivaation ja palkitsemisen tietyt teemat ja samankaltainen ajatusmaailma toistui kaikissa haastattelussa. Haastattelun haastattelurunkoa (liite 2) noudatettiin kuitenkin kaikissa haastattelussa ja kaikki teemat käytiin läpi jokaisessa haastattelussa.

Teemahaastattelujen aineiston analyysi on suoritettu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston prosessointi on kolmivaiheinen ja se sisältää pelkistämisen, ryhmittelyn ja teoreettisten käsitteiden luomisen. Ennen analyysiä tulee aineiston analyysille määrittää analyysiyksikkö. (Tuomi ja muut, 2018, s. 122). Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi määriteltiin teemat. Aineiston teemoittelu suoritettiin teemoittelemalla aineisto haastattelun teemojen mukaisesti. Aineistosta on nostettu esiin usein toistuneita teemoja, jotta aineistosta löydetään mahdollisimman hyvin kyseistä tilannetta kuvaavia asioita. Ryhmäteemahaastattelujen sisällönanalyysi on kuvattu alla kuviossa 11.

**Kuvio 11.** Ryhmäteemahaastattelujen sisällönanalyysi (mukaillen Tuomi ja muut 2018, s. 123)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta karsittiin tutkimukselle epäolennainen haastatteluaineisto pois. Haastatteluaineistoa tiivistettiin ja pelkistettiin etsimällä haastatteluaineistoista tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Aineistossa nämä ilmaisut alleviivattiin ja eroteltiin eri värein. Pelkistetyt ilmaukset listattiin allekkain eri konseptille. Tuomen ja muiden (2018, s. 123) mukaan datasta etsitään tällöin kaikki tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Allekkain listaus säilyttää datan olennaiset tiedot, eikä mitään kadoteta. Ensimmäisen vaiheen pelkistämisen jälkeen aineistoa alettiin ryhmittelemään. Aineistoista etsittiin samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tuomen ja muiden (2018, s. 124) mukaan aineistosta löydetty ilmiöt ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuu aineistolle ilmiöiden alaluokat. Ryhmittely luo pohjan tutkimuksen perusrakenteelle ja tuo esiin alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen viimeisenä vaiheena sisällön analyysissä toimii Tuomen ja muiden (2018, s. 125) mukaan käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja näiden perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Myös tässä tutkimuksessa viimeisessä vaiheessa erotettiin tutkimukselle olennainen tieto käsitteellistämällä eli etenemällä alkuperäisdatassa olleista kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja edelleen johtopäätöksiin.

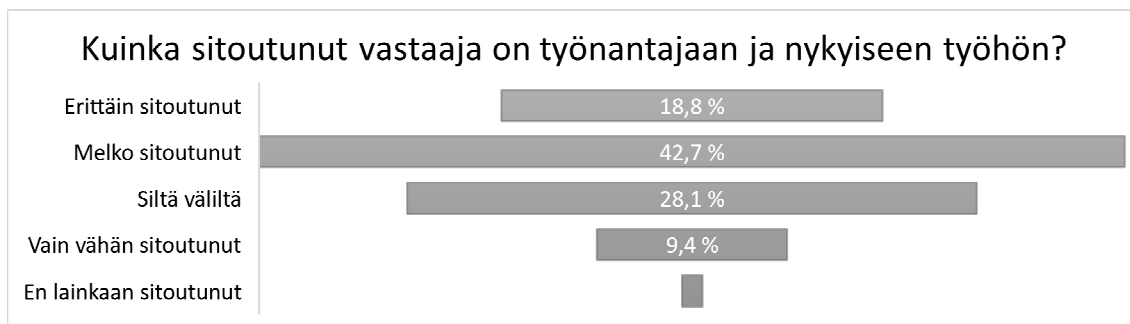
5 Aineiston analyysi ja tutkimustulokset

Tässä pääluvussa käsitellään empiiristen tutkimuksen tuloksia. Luku sisältää sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen analyysit. Luku on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä käsitellään työntekijöiden kokemuksia tulospalkkauksesta ja työn merkityksestä kvantitatiivisen aineiston pohjalta. Toisessa luvussa keskitytään esimiehille ja hallinnon edustajille suoritettujen kvalitatiivisten teemahaastattelujen pohjalta saatuihin tutkimustuloksiin. Tulosten merkitystä ja niistä syntyneitä havaintoja käsitellään seuraavassa pääluvussa.

5.1 Työntekijöiden kokemuksia tulospalkkauksesta ja työn merkityksestä

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe pyrki etsimään vastauksia työntekijöiden näkökulmasta siihen, miten he kokevat tulospalkkauksen ja työn merkityksen. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi etenee tutkimuksessa havaittujen tulospalkkauksen ja työn merkityksen kokemukseen liittyvien kokonaisuuksien mukaan. Nämä havaitut teemat olivat aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen, palkitsemisen oikeudenmukaisuus, sitoutuminen ja palkitsemistyytyväisyys.

Vastaajilta kysyttiin myös heidän sitoutumisensa astetta työnantajaan ja nykyiseen työhön (kuvio 12). Vastaajista suurin osa on sitoutunut työnantajaan ja nykyiseen työhön joko erittäin paljon (18,8 % vastaajista) tai melko paljon (42,7 % vastaajista). Vain vähän sitoutuneita tai ei lainkaan sitoutuneita vastaajista oli vain 10,4 %.



Kuvio 12. Vastaajan sitoutumisen aste työnantajaan ja nykyiseen työhön.

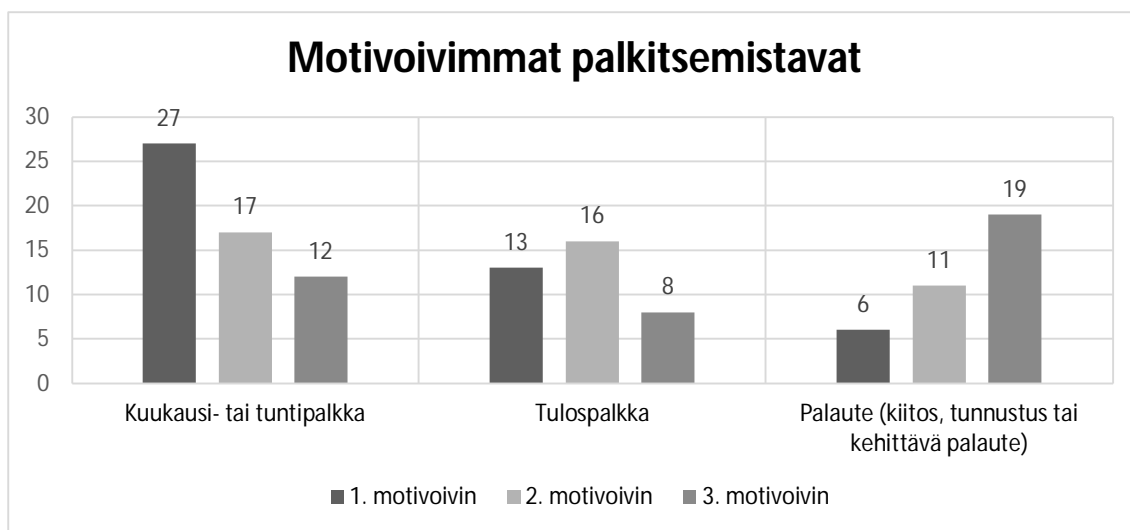
Tämän tutkimuksen keskiarvot (ka.), keskihajonnat ja korrelaatiot on esitetty taulukossa 3. Korrelaatioita tarkasteltaessa havaittiin, että palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kasvaessa, sitoutuminen yritykseen ja palkitsemistyytyväisyys kasvavat. Vastaajien iän kasvaessa myös palkitsemistyytyväisyys kasvaa.

Taulukko 3. Tutkimuksen muuttujien prosenttiosuudet

Muuttuja	n	%KA	Keski-hajonta	5	6	7	8	α	
1. Ikä vuosissa	94	30,3 v.	7,723						
2. Sukupuoli, %	94		0,660						
Nainen	65	67,7 %							
Mies	22	22,9 %							
En halua vastata	9	9,4 %							
3. Työvuodet	96	3,4 v.	3,358						
4. Korkein koulutus, %	96								
Peruskoulu	3	3,1 %							
Ammattikoulu tai lukio	47	49,0 %							
Opistotaso	3	3,1 %							
Korkeakoulu	41	42,7 %							
Yliopisto	2	2,1 %							
5. Palkkaustapa, %	96		0,462						
Kuukausipalkka	29	30,2 %							
Tuntipalkka	67	69,8 %							
6. Yksikkö, %	96		0,753						
Yksikkö 1	26	27,1 %							
Yksikkö 2	51	53,1 %							
Yksikkö 3	16	16,7 %							
Yksikkö 4	3	3,1 %							
7. Aineellinen palkitseminen		4,22	(0,753)	1				0.527	
8. Aineeton palkitseminen		3,86	(0,621)	,041*	1			0.636	
9. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus		3,23	(0,782)	-,052	,020*	1		0.618	
10. Sitoutuminen		3,29	(0,670)	-,211	,227	,513	1	0.802	
11. Palkitsemistyytyväisyys		3,31	(0,727)	-,152	,074	,713	,658	1	0.703

Tilastollinen merkitsevyys * $p < .05$, ** $p < .01$ ja *** $p < .001$

Kohdeorganisaation käytössä olevan palkitsemisjärjestelmän motivoivuutta selvitettiin lomakkeella usean muuttujan kautta. Lomakkeella pyydettiin myös vastauksia useisiin kohdeorganisaatiosta riippumattomiin motivaatio- ja työn merkityksen tekijöihin. Vastauksia pyydettiin laittamaan nykyisessä työpaikassa käytössä olevat rahalliset ja ei-rahalliset palkitsemismuodot (13 kpl) motivoivimmasta vähiten motivoivaan. Motivoivimmat palkitsemistavat on esitetty kuviossa 13. Motivoivimmiksi palkitsemismuodoiksi vastaajat asettivat kuukausi- tai tuntipalkan (n = 27) ja tulospalkan (n = 13). Toiseksi motivoivimmiksi palkitsemismuodoiksi asetettiin myös kuukausi- tai tuntipalkka (n = 17) ja tulospalkka (n = 16). Kolmanneksi motivoivimmiksi koettiin palaute (n = 19) ja kuukausi- tai tuntipalkka (n = 12). Kun vastauksia vertaillaan keskiarvojen kautta, motivoivimpina palkitsemismuotoina vastaajat pitivät kuukausi- tai tuntipalkkaa (ka. 4.2), palaute (ka. 5.5) ja tulospalkka (ka. 6.0).



Kuvio 13. Motivoivimmat palkitsemistavat

Ikäryhmien välinen palkitsemistyytyväisyys eroaa organisaatiossa toisistaan tilastollisesti merkitsevällä tavalla ($F=2.976$ (3;90), $p<0.001$). Parittaisessa Bonferroni-vertailussa selvisi, että 30-39 -vuotiailla (ka=3.06) palkitsemistyytyväisyys oli tilastollisesti merkitsevästi ($p<.001$) pienempi kuin alle 30-vuotiailla (ka=3.52), 40-49 -vuotiailla (ka=3.109) ja

50-vuotta tai vanhemmilla (ka=3.19), jotka eivät eronneet merkittävästi toisistaan. Naiset (ka=4.32) kokivat arvostavansa rahallista palkitsemista merkittävästi ($t=2.038$ (df=85), $p<0.05$) enemmän kuin miehet (ka=3.95). Kuukausipalkalla työskentelevät (ka=4.45) kokivat arvostavansa rahallista palkitsemista merkittävästi ($t=1.995$ (94), $p<0.05$) enemmän kuin tuntipalkalla työskentelevät (ka=4.12).

Summamuuttujien välistä riippuvuutta tarkasteltiin korrelaatioilla. Taulukosta 4 ilmenee tutkittavien ryhmämuuttujien eli rahallisen palkitsemisen, rahattoman palkitsemisen, palkitsemisen oikeudenmukaisuuden, sitoutumisen ja palkitsemistyytyväisyyden väliset korrelaatiot ja niiden tilastollista merkitsevyyttä mittaavat p-arvot. Palkitsemistyytyväisyys korreloi positiivisesti ja merkitsevästi oikeudenmukaisuuden ($r=0,513$) ja sitoutumisen ($r=0,658$) kanssa. Yhteys on vahva. Muiden tutkittavien muuttujien välillä ei ole tilastollista merkittävyyttä.

Taulukko 4. Summamuuttujien korrelaatiot (Pearson) ja tilastollinen merkitsevyys, $n=96$

		Rahallinen palkitseminen	Ei rahallinen palkitseminen	Oikeudenmukaisuus	Sitoutuminen	Palkitsemistyytyväisyys
Rahallinen palkitseminen	Pearsonin korrelaatio	1	0,041	-0,052	-0,211	-0,152
	Merkitsevyys		0,692	0,611	0,039	0,139
Ei rahallinen palkitseminen	Pearsonin korrelaatio	0,041	1	0,020	0,227	0,074
	Merkitsevyys	0,692		0,848	0,026	0,476
Oikeudenmukaisuus	Pearsonin korrelaatio	-0,052	0,020	1	0,513**	0,713**
	Merkitsevyys	0,611	0,848		0,000	0,000
Sitoutuminen	Pearsonin korrelaatio	-0,211	0,227	0,513**	1	0,658**
	Merkitsevyys	0,039	0,026	0,000		0,000
Palkitsemistyytyväisyys	Pearsonin korrelaatio	-0,152	0,713**	0,658**	0,658**	1
	Merkitsevyys	0,139	0,000	0,000	0,000	

** Korrelaatio on merkittävä tasolla 0.01.

Rahallisen palkitsemisen, ei rahallisen palkitsemisen, oikeudenmukaisuuden ja sitoutumisen välistä suhdetta palkitsemistyytyväisyyteen tarkasteltiin lineaarisella regressiomallilla (taulukko 5). Mallin hyvyttä on tarkasteltu jäännöksistä ja lineaarisen regression oletukset ovat kunnossa. Malli vakioitiin iän, sukupuolen, koulutustaustan ja palkkaustavan puolesta. Tutkimuksen mukaan rahallinen palkitseminen, palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja sitoutuminen selittävät palkitsemistyytyväisyyttä tilastollisesti

merkitsevällä tavalla. Palkitsemisen oikeudenmukaisuudella ($B=0,473$) ja sitoutumisella ($B=0,422$) oli positiivinen ja tilastollisesti merkittävä yhteys ($p<.000$) palkitsemistyytyväisyyteen. Tutkimuksen päätuloksena todettakoon, että työntekijät, jotka arvostavat palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja ovat sitoutuneita kohdeorganisaatioon, ovat tyytyväisempiä kohdeorganisaation palkitsemiseen. Lisäksi todettakoon, että mitä vanhempia työntekijät ovat, sitä tyytymättömämpiä he ovat kohdeorganisaation palkitsemiseen. Iällä ($B=-0,019$) on negatiivinen ja tilastollisesti merkittävä yhteys ($p<.005$) palkitsemistyytyväisyyteen.

Taulukko 5. Palkitsemistyytyväisyyttä selittävä regressiomalli

Muuttuja	Regressiokerroin (β)	Regressiokertoimen keskivirhe	Standardoitu regressiokerroin (Beta)	Merkitsevyytaso
Sukupuoli (nainen)	0,088	0,097	0,056	
Palkkaustapa (kuukausipalkka)	0,034	0,111	0,021	
Ikä vuosissa	-0,019	0,007	-0,203	***
Rahallinen palkitseminen	-0,058	0,063	-0,060	
Ei rahallinen palkitseminen	-0,061	0,076	-0,052	
Oikeudenmukaisuus	0,473	0,067	0,502	***
Sitoutuminen	0,422	0,081	0,394	***
	R ²	0,828		

*** $p < 0,001$

Oikeudenmukaisuuden, rahallisen palkitsemisen ja ei rahallisen palkitsemisen välistä suhdetta sitoutumiseen tarkasteltiin myös lineaarisella regressiomallilla (taulukko 6). Myös tässä lineaarisen regression oletukset ovat kunnossa ja mallin hyvyttä on tarkasteltu jäännöksistä. Malli vakioitiin iän, sukupuolen, työskentelyvuosien ja palkkaustavan osalta. Ei rahallisella palkitsemisella ($B=0.241$) ja oikeudenmukaisuudella ($B=0.432$) on positiivinen ja tilastollisesti merkittävä yhteys ($p<.005$) sitoutumiseen. Rahallisella palkitsemisella ($B=-0.176$) on negatiivinen tilastollisesti merkittävä yhteys ($p<.005$) sitoutumiseen. Tutkimuksen toisena päätutkimustuloksena todettakoon, että työntekijät, jotka arvostavat ei rahallista palkitsemista ja kokevat palkitsemisen oikeudenmukaiseksi, ovat sitoutuneempia kohdeorganisaatioon.

Taulukko 6. Sitoutumista selittävä regressiomalli

Muuttuja	Regressiokerroin (β)	Regressiokertoimen keskivirhe	Standardoitu regressiokerroin (Beta)	Merkitsevyytaso
Ikä vuosissa	0,003	0,009	0,034	
Naissukupuoli	0,036	0,128	0,025	
Työskentelyvuodet	0,000	0,026	-0,002	
Korkein koulutus	-0,057	0,059	-0,090	
Palkkaustapa	-0,100	0,186	-0,069	
Oikeudenmukaisuus	0,432	0,076	0,505	***
Ei rahallinen palkitseminen	0,241	0,097	0,223	***
Rahallinen palkitseminen	-0,176	0,082	-0,198	***
	R ²	0,828		

*** p < 0,001

Viimeisenä kysymyksenä tämän tutkimuksen määrällisessä osiossa pyydettiin vastaajilta mielipiteitä palkitsemisen ja kannustamisen kehittämistä kohdeorganisaatiossa. Vastauksissa nousi ilmi asioita, jotka käsitelivät palkitsemisen oikeudenmukaisuutta kohdeorganisaatiossa. Huomioitavaa on, että avoimen kysymyksen vastaukset toistuvat tutkimuksen laadullisen tutkimuksen vastauksissa.

Avoimen kysymyksen vastauksissa palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta nousi tärkeimpänä huomioitavana seikkana palkitsemisen maksamisen tiheys ja sairauspoissaolojen vaikutus tulospalkitsemisen mahdollisuuteen. Tutkimuksen mukaan tulospalkkiota maksetaan liian harvoin ja sairauspoissaolot vaikuttavat tulospalkkioihin vastaajien mielestä liikaa.

Olisi kiva, jos sairauslomapäiviä voisi jotenkin kompensoida tilastoissa omalla toiminnalla. Kaksikin sairauslomapäivää tuhoaa mahdollisuuden päästä tavoitekontaktimäärään ja sen jälkeen on hankala motivoida itseään ottamaan kontaktia loppukvartaalin ajaksi.

Nykyinen 3kk tulospalkkausta voisi miettiä uudelleen, sillä jos yksi kk menee ns. penkin alle, käy helposti niin, ettei tulospalkkaukseen pääse enää seuraavina 2:na kk vaikka kuinka tekisi töitä, ja se varmasti vaikuttaa suoritettuihin työmääriin.

Sairaslomat vaikuttavat liiaksi tulospalkkaukseen. Kukaan tuskin tahtomalla on sairaana, ja muutaman päivän sairausloma voi vaikuttaa huomattavastikin muuten hyvään tulokselliseen kuukauteen. Tämä pitäisi ottaa huomioon tulospalkkauksessa ja maksaa tulospalkka töissäolopäivien osuuden mukaan.

Yksikin sairaspoissaolo kvartaalin aikana vie motivaation yrittää päästä tulospalkkoille.

Tällä hetkellä tulospalkan tavoittelu ei kannata, jos sairastuu ja on useamman päivän pois. Itseltäni se vie koko kvartaalin tulospalkka mahdollisuuden ja sittenpä ei innosta ponnistella koko kolmen kuukauden aikana.

Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat tutkimuksen mukaan myös työntekijän laatukriteerien puuttuminen tulospalkitsemisen perusteista, eri palveluista saatujen korvausten epäoikeudenmukaisuus ja se, että virkailijat kokevat tekevänsä toisten työntekijöiden töitä loppuun. Myös tämä oikeudenmukaisuuteen liittyvä seikka nousi esiin tutkimuksen laadullisessa osiossa.

Mielestäni niitä, jotka tekevät laadukasta työtä tulisi palkita, ei vain niitä, jotka tekevät määrällisesti paljon. Monesti tarkat, tunnolliset ja laadukasta työtä tekevät korjailevat niiden sotkuja, jotka tulospalkkaa saavat ja tähän olisi hyvä tulla muutos.

Kun tulospalkka on erittäin vaikea saada (palvelun) muuttumisen myötä, on kohutuontta vaatia tekemään niin suurta määrää päivässä, mikäli hyvä laatu halutaan pitää yllä.

Palkitsemisen tulisi perustua tehtyyn työhön; ei välttämättä siihen, montako kontaktia ottaa. On huomattu, että jotkut voi ottaa monta kontaktia, mutta kollegan aloittaman työn tekee loppuun joku muu.

Tiettyjä erityispalveluja hoitaessa ei ole samanlaisia mahdollisuuksia tulospalkan saavuttamiseen, kuin joissakin toisissa palveluissa. [...] Olisi siis hyvä tasavertaistaa tulospalkkausjärjestelmää niin, että kaikilla olisi samanlaiset mahdollisuudet tulosten saavuttamiseen.

Nykyinen tulospalkkiojärjestelmä toimii, mikäli virkailija ottaa normaaleja [...] puheluita. Kun Skillejä aukeaa enemmän, kontaktien käsittelyajat pitenevät huomattavasti eikä tulospalkkion ansaitseminen ole kaikille yhtä helppoa tai reilua.

5.2 Esimiesten ja hallinnon edustajien kokemuksia tulospalkkauksesta ja työn merkityksestä

Tässä luvussa käsitellään esimiesten ja hallinnon edustajille suoritettujen ryhmäteema-haastattelujen perusteella saatuja tuloksia, joilla pyritään selventämään henkilöiden kokemusta tulospalkkauksesta ja työn merkityksestä. Osana analyysiä käsitellään myös haastatteluissa nousseita huomioita työntekijöiden tulospalkkauksesta, jotka perustuvat esimiesten ja hallinnon edustajien näkemyksiin. Tutkimusosion tulokset on analysoitu sanallisesti.

Teemahaastattelujen aineiston analyysi on suoritettu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Litteroinnin jälkeen aineisto pelkistettiin, jolloin aineistosta karsittiin tutkimukselle epäolennainen aineisto pois. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli aineistoista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Aineisto yhdisteltiin eri luokiksi ja alaluokiksi. Tämän jälkeen aineistosta lähetettiin luomaa teoreettisia käsitteitä. Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin teemoittain, jotta aineistosta löydettiin tutkimusta kuvaavia asioita. Tarkemmin analyysiprosessi on kuvattu kappaleessa 4.5. ja kuviossa 11.

Haastatteluista paljastui yhtenäisiä pääteemoja haastattelurungon (liite 2) kysymysten pohjalta, vaikka haastattelutilanteessa annettiin vapaus itseohjautuvaan uuteen teemoitteluun. Huomioitavaa on, että teemat olivat työn merkitystä lukuun ottamatta samat, jotka nousivat myös tutkimuksen ensimmäisessä kvantitatiivisessa osassa. Kaikissa haastatteluissa toistuivat samat teema, joista muodostettiin aineiston analysointia varten seuraavat teemat:

1. Aineellinen palkitseminen
2. Aineeton palkitseminen
3. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus
4. Sitoutuminen
5. Palkitsemistyytyväisyys
6. Työn merkitys asennetyyppien mukaan

Näiden teemojen alle on kerätty sitaatteja ja muita havaintoja suoritetuista haastatteluista, joita oli yhteensä neljä. Tässä luvussa pyritään myös vertailemaan haastatteluissa ilmenneitä eroja ja samankaltaisuuksia. Teemojen alle nousi useampia alateemoja aiheiston pelkistämisen ja ryhmittelyn edetessä. Nämä alateemat on esitelty alla taulukossa 7. Alateemat on luokiteltu myös alla olevissa tuloksissa.

Taulukko 7. Ryhmäteemahaastattelujen teemat ja alateemat

<p style="text-align: center;">Aineellinen palkitseminen</p> <p style="text-align: center;">Raha Tulospalkka Etuudet Työajan joustot</p>	<p style="text-align: center;">Aineeton palkitseminen</p> <p style="text-align: center;">Arvostus ja huomioiminen Johtaminen Kehittyminen ja haasteet Kiitos ja palaute Työajan joustot Työn sisältö</p>	<p style="text-align: center;">Oikeudenmukaisuus</p> <p style="text-align: center;">Esimiesten ja hallinnon edustajien palkitsemisen oikeudenmukaisuus Työntekijöiden palkitsemisen oikeudenmukaisuus</p>
<p style="text-align: center;">Sitoutuminen</p> <p style="text-align: center;">Positiivinen Negatiivinen</p>	<p style="text-align: center;">Palkitsemistyytyväisyys</p> <p style="text-align: center;">Positiivinen Negatiivinen</p>	<p style="text-align: center;">Työn merkitys</p> <p style="text-align: center;">Keskeytys (Interruption) Job (Työ) Ammatti (Occupation) Ura (Career) Kutsumus (Vocation) Elämäntyö (Mission)</p>

Aineellinen palkitseminen

Esimiesten ja hallinnon edustajien mukaan aineellinen palkitseminen koetaan tärkeäksi. Aineelliseen palkitsemiseen nousi haastattelujen mukaan alateemoiksi raha, tulospalkka, etuudet ja työajan joustot. Esimiehet ja hallinnon edustajat nostivat aineellisen palkitsemisen yhteydessä esiin sekä omat kokemuksensa, mutta he kokivat tärkeänä myös nostaa työntekijöiden rahallisen palkitsemisen osaksi keskustelua. Aineellinen palkitseminen yleisesti koettiin esimiesten ja hallinnon edustajien mukaan erittäin tärkeäksi. Pitkällä aikavälillä katsottuna rahallisen palkitsemisen koetaan olevan motivaatiotekijä.

Päivittäisessä työssä ei rahallinen, mut sit pitkässä juoksussa kyl sit iso motivaattori on se raha.

Kai se on se raha siellä aika tärkeenä, [...].

Kyllä se aika korkeella on.

Loppupeleissä varmaan se raha on kuitenkin tärkeempi.

Rahapalkka koettiin jokaisessa haastattelussa tärkeäksi palkitsemismuodoksi. Se koettiin työn perustana ja elämisen mahdollistajana. Haastateltavat kommentoivat rahapalkkaa ja sen merkitystä palkitsemismuotona seuraavin tavoin:

En voisi elää ilman sitä.

Kyllä se aika korkeella on.

Elämisen kannalta ehdoton.

Palkka on vastikkeellista, sen takia tehdään töitä, että siitä tulee elanto ja kaikki mukavat jutut on tottakai plussaa, että jaksaa.

No yleisimmin kuukausipalkka (merkitsee) sitä, että pystyy elämään ja olemaan.

Niin kyllä se peruspalkka motivoi enemmän, ku se, et kivahan se on, kiva saada extraa, mut on se niinku kiva myöskin se, että on se työpaikka mihin tulla [...]

(Rahapalkka on) tärkeää, koska ei se motivoi sitten taas jos meidän niinku jos aattelee meidän kaikkien työtä ja siinä on kaikilla haasteita ja vastuuta ja muuta niin, jos se ei vastaa sitä se palkkaa, niin ei se myöskään sillon motivoi sua yrittämään parastas.

Tavallaan vanhanaikaisena olisin sanonut just tuon, että minulle on riittävä palkitseminen se työstä saatu palkka. Mut totta kai se näin menee, niin sanotaan, että se palkitsee ja motivoi, että kiinnitetään työntekijöiden hyvinvointiin huomiota.

Esimiehet ja hallinnon edustajat kokivat kohdeorganisaation palkkatason olevan riittävä ja kilpailukykyinen.

Ja se, että kilpailukykyinen palkka on niinku oikeesti, et sen saa kuukausittain kilpailukykyisen palkan niin se motivoi sitten tulla töihin.

No itse ainakin olen erittäin tyytyväinen tällä hetkellä, et en nää siinä, että pitäis olla yhtään isompi palkka. Henkilökohtaisella tasolla.

Mä koen, et se on tärkeä joo, mutta mä koen, että (kohdeorganisaatiossa) on aina ollu hyvät palkat, siis jos mä ajattelen ihan myyntivirkailijasta asti, ni musta tää on niinku siihen nähden, työn vaativuuteen nähden ja meillä saatavilla olevien, olevat helpparipalvelut huomioiden, tää ei loppupeleissä kuitenkaan tää ei vaadi mitään sataprosenttista itsenäisyyttä ja jatkuvaa omaa päätöksentekoo, nin tota meillä on aika paljon tukipalveluja käytössä, niin mun mielestä meillä on hyvät palkat.

Mä luulen, että ne meidän palkat on just, et mihin vertaa. Ite ku vertaa (saman toimialan) palkkoihin, ni joo (toimialan) palkkoihin verrattuna meillä on hyvä TES ja meillä on hyvät palkat, mut sitten taas, jos verrataan just näihin muihin työehtosopimuksiin ja muihin aloihin täälläpäin, mitä on, ni voi olla, että jäädään nippa-nappa tai päästään samoihin. Se on mihin vertaa.

Tulospalkka herätti ryhmäteemahaastatteluisissa paljon keskustelua. Tulospalkkauksesta keskusteltaessa haastateltavat puhuivat sekä työntekijöiden tulospalkkauksesta, että omasta puuttuvasta tai puutteellisesta tulospalkkausmallista sekaisin. Kohdeorganisaatiossa käytössä oleva tulospalkkausmallin koettiin olevan hyvä työntekijöiden osalta, mutta esimiesten ja hallinnon edustajien osalta sen koettiin olevan merkityksetön tai puuttuvan kokonaan.

Se miten ite näkee sitte ton, jos mennään niinku myyntivirkailijoiden tulospalkkaukseen kvartaaleittain jaettavaan, ni tota kyl mä ite aiemmin sain ja edelleen tykkään siitä, että osa meidän virkailijoista, ei niillä niin iso palkka kuitenkaan oo, että ne pääsee kvartaaleittain tulospalkkaan ja ne saa semmosen summan. [...] se kvartaaleittain jaettava summa virkailijoille, ni musta se on äärimmäisen hyvä, toki ainahan se vois olla isompi, mut se on edelleen kuitenkin yhen kuukauden palkka vuodessa, mitä sä pystyt tienaamaan ja enempiin.

No ei mulla oo ainakaan mitään tulospalkkausta.

No se ei kyllä hirveenä näy siinä meidän työssä, ku se on koko firman tulos mikä siinä ratkasee, ni se näkyy sitte meille. Mutta muussa se ei näy.

Niin koska ei meille oo semmosta, ei oo meille esimiehille mun mielestä semmosta, no tietenkä siitä koko tilikauden tuloksesta mutta, se riippuu niin monesta asiasta mutta että ei pysty ite vaikuttamaan. Tiimiläisillä on kuiteski enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tulospalkkansa määrään siinä.

No kyllähän se helmikuussa lämmittää lompakkoo vähän, jos se tulospalkka tulee mut ainahan sitä ei oo oikein tullu että tota et niinkun, et kyllähän se valitettavasti raha on se iso palkitsemisen mikä on tulospalkka virkailijoille niin sit meillä tavaltaan sitä ei semmosta oo, mut onhan meillä sit kaikenlaisia kinkereitä meillekin järjestetty, et semmosta niinku.

Esimiehet ja hallinnon edustajat pitivät kohdeorganisaation käytössä olevista etuuksista tärkeimpinä puhelinetu, kulttuuri- ja liikuntaseteleitä ja työterveyshuoltoa. Nämä etuudet nousivat kaikissa neljässä haastattelussa esille tärkeimpinä rahallisen palkitsemisen etuuksina. Haastatteluissa nousi myös muita etuuksia esille, mutta näistä keskustelivat vain yksittäiset henkilöt yksittäisissä haastatteluissa.

No varmaan henkilökohtaisessa elämässä ni mul tulee puhelinetu mieleen.

Joo, [...] varmaan nyt niin suurimmassa arvossa on tosiaan toi puhelinetu.

Ku se (puhelinetu) on kyllä kuukausitasolla, ni se on todella hyvä. On sitä käytetty työhön, että kyllä siit tulee se vastuu [...]. Tosi hyvä etu.

Ja sitten nää kulttuurisetelit tai liikuntasetelit, niin tosi hyvä, että niitä annetaan. Mun mielestä niitä vois, niin ku muissa yrityksissä, ni niitä vois ostaa siihen sisäänostohintaan, mikä se on puoleen hintaan.

Se on hyvä, että ne on nimenomaan liikunta- ja kulttuuriseteleitä edelleen, että ei pelkkiä liikuntaseteleitä.

Ja sitten on kyllä toi Mehiläisen, että pääsee yksityiselle tosiaan ni on hyvä.

Joo oikeesti toi kattava työterveyshuoltoki on sellanen, mitä ei monesti edes miellä eduksi, vaan pitää itsestänselvänä, mutta eihän sen sitä kuulu olla.

Työajan joustot nousivat myös kaikissa haastatteluissa motivoiviksi palkitsemisen muodoiksi. Aiemmin poistettu lomarahojen vapaaksi vaihtamisen mahdollisuus nousi esiin kolmessa neljästä haastattelusta. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että raha ei motivoi kaikkia.

Kyl mä tykkään tosta vapaapäivästä. [...] Minäkin mietin välillä, että voi tehdä lyhyempää. [...] Oma aika on iso, todella arvokas.

Joo ja kyllä ite, ite tuota niinä vuosina, kun lomarahat sai vaihtaa vapaaksi niin koin sen kyllä erittäin suurena etuna. Että, sitä arvostin kyllä erittäin suuresti, että siinä kohtaa ainakin, toki en tiedä tässä vaiheessa, jos sitä tarjottais mutta tuota siinä vaiheessa, kun se vapaa, vapaata arvostin enemmän kuin mitä rahaa sai.

Että ei voi silleen yksiselitteisesti sanoa, että raha motivoi kaikkia. Että kyllä se sillä vapaa-ajallakin sille vuorotyöläiselle on merkitystä, että hirvee haloo nousi nyt siitä, kun että niitä lomarahoja ei saanu vaihtaa vapaaksi eli siinäkin oli se vapaapäivien toive oli minun mielestä ainakin tuli esille. Kunhan olisi enemmän niitä vapaapäiviä.

Aineeton palkitseminen

Kaikissa neljässä haastattelussa suureen rooliin nousi aineeton palkitseminen. Moni haastateltavista nostaa esille työn vaihtelevuuden, monipuolisuuden, haasteet ja onnistumisen kokemukset. Työtehtävät ja työ koetaan mielekkääksi sekä riittävän haasteelliseksi. Myös kehittyminen ja työhön liittyvät haasteet ovat teemahaastattelututkimuksen osaan yksi tärkeä osa aineetonta palkitsemista kohdeorganisaation esimiesten ja hallinnon edustajien mielestä.

Kahta samanlaista päivää ei oo elikkä kaikissa päivissä on haasteita ja erilaisia haasteita, myöskään kahta samanlaista kuukautta ei oo, kahta samanlaista vuotta ei oo. Työ on jatkuvasti muuttuvaa, että varmasti siitä ammentaa sen suurimman motivaation.

Sitä on monenlaisia työtehtäviä, että ei oo sitä yhtä ja samaa.

Varmaan tällä hetkellä [...] työ itessään se on, ömm muuttuvaa ja ajottain haastavaa, joka on työssä motivoivalla tavalla haastavaa.

Mielenkiintoinen ala ja mielenkiintoiset tehtävät ja tosiaan haasteet ja myös mukava työporukka.

Mä lisäisin vielä vaihtelevuuden, että on vaihtelevaa tää työ, monenlaista.

Esimiehet ja hallinnon edustajat kokevat, että arvostus ja huomioiminen on yksi tärkeistä aineettoman palkitsemisen keinoista. Työnantajan ja esimiehen osoittama arvostus ja yksittäisten henkilöiden huomioiminen on vastaajista tärkeää.

No esimerkiksi se, että esimies huomioi sen mun työni ja antaa mulle kiitosta siitä, että hei nyt teit hyvää työtä ja just se, että huomataan ja sanotaan, että hei hienoa, että tän sun työn takia nin tämä onnistu ja pääsitte ja tehtiin näin hienosti tulosta sun kohtalta tai sun tiimin kohdalla, niin se antaa semmosta merkitystä siihen työhön.

En tarkoita sitä, että olisin niin varakas, että sillä rahalla ei oo merkitystä mulle, vaan että se ei ollu se motivaattori mulle, että mä saan parisataa fyrkkaa vaan enemmän mulle merkitsi se, että esimies arvostaa mua siten, kun mä oon parempi työntekijä.

Kehumisen ihan face to face ja yleisesti, että muut saa kuulla. Sen jälkeen on tietty kaikki raha ja tavara palkitsemista, mutta myöskin sen huomioiminen tai ylipääntänsä huomioiminen on palkitsemista.

Se, että työtä arvostetaan. Työnantaja arvostaa ja osoittaa sen, että arvostaa työtämme.

Ja välittämistä ja semmosta huomioimista. Pienilläkin asioilla voi saada semmosen tunteen.

Tavallaan huomioidaan oikeesti se, että miten se on menny.

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaatiossa osa esimiehistä ja hallinnon edustajista saa riittävästi arvostusta ja huomiota, mutta toinen osa kokee, että esimiehiä ja hallinnon edustajia ei arvosteta ja huomioida riittävästi. Arvostuksen ja huomion kokemuksen voidaan katsoa olevan henkilöstä riippuvainen.

Nii, semmonen, että ei arvosteta sitä sun tekemää työtä. Ollenkaan. Tai ei koskaa saa mitään arvostusta tai kiitosta, niin se ei sitten motivoi tietenkään. Tai se toimii paremminkin päinvastoin.

Arvostuksen puute ja sitte palautteen saamattomuus, että niin, että on hiljasta niin kauan ku hyvin menee ja sitte ku tapahtuu jotakin, ni sitte kuulee kunniasa kyllä.

Niin, että se tulis ilmi, että hei nyt huomataan, jos mä teen jotain hyvää. Tai niin ku jos me onnistutaan, ni se myös sitte huomataan. Mut jos oppinu siihen, että vaikka kuinka onnistut niin kukaan ei koskaan huomaa sitä, sä et saa koskaan kiitosta siitä, ni ei se hirveesti motivoi niinku onnistumaan uudelleen.

Sitä on joku sanonu, niinku sä just sanoit, että sä tuut töihin ja sä et edes huomaa, että huomaako kukaan sua. Ja sit sä vaan lähdet hiljaa pois.

Tutkimuksen mukaan johtamiseen liittyvät asiat vaikuttavat esimiesten ja hallinnon edustajien motivaatioon. Kohdeorganisaatiota pidetään joustavana, mutta avoimuuteen, viestintään ja johtamiseen liittyviä asioita vastaajien motivaatiotekijöinä nousi esiin kaikissa haastatteluissa.

Semmoset, että kuulet jostain niinku kolmannen mutkan tai selän takaa asioita, jotka olis ollu hyvä tietää silleen avoimesti.

Et oikeestaan tuohon liittyen niin negatiivinen suhtautuminen asioihin ja se muutostavastarinta on erittäin vahvoja asioita mitkä syö sitä motivaatiota.

Tai johtamisen puute, että asioista on keskustelu jossakin toisessa konklaavissa ja sitte kuulee vaan takanpäin, että tämmönen oli jo sovittu.

Ja ajanpuute sillä tavalla, että jos tulee tämmöstä niinku yllätysohjelmaa silleen esimerkiksi hallintopäiville yks kaks, että edellisenä päivänä katot, ettei oo mitään hallintopäivälle ja sitten ykskaks sinne tuleekin kolmen tunnin palaveri. Siinä meni puoli päivää sitten ja kyllä se sitten, se syö sitä motivaatiota.

Joskus tuntuu, että hakkaa päätä seinään samassa asiassa mikä ei muutu miksi-kään.

Oman osaamisen kehittäminen on esimiesten ja hallinnon edustajien mielestä erittäin tärkeä osa omaa työtä. Haastattelujen tulosten mukaan etenemismahdollisuuksia ei nähdä kohdeorganisaatiossa olevan.

On se (oman osaamisen kehittäminen) totta kai tärkeää tällaisessa tehtävässä, mikä on vähän silleen niinku itseohjautuvaa ja sä loppupeleissä itse vastaat siitä, että saat omat hommat tehtyä. Et se tavallaan vaatimuksehan on koko ajan kasvava ja lisääntyy, joten tottakai pitää pitää huolta siitä, että pysyy itse kärryillä siinä.

Kyl mä koen tosi tärkeeks oman osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen ja, et mä pystyn sitä omaa työtä, niin ku (henkilö) sano, omaa työtä ohjaamaan ja hoitamaan ne tehtävät ja aina tietenkin pyrin hoitamaan ne ja kehittymään siinä paremmin, nopeemmin.. no ylipäätään kehittymään, et kyl mä koen sen tärkeeks.

No itse koen, että katto on aikalailla niinku tässä, et en, en niin kuin näe eikä ole osoitettu mitään tehtävää, mihin pystyisin tästä portaita nousemaan.

Joo ehkä se kehitys menee nyt enemmän siihen niinku itsensä kehittämiseen, että työnantaja on kyllä suhtautunut suopeasti siihen, että lähtee vaikka kouluun ja on mahdollisuus sitten sovittelaa niitä työaikoja ja muita sen mukaan, että jos siellä pitää paikan päällä olla, että se ei välttämättä siihen urakehitykseen vaikuta yhtään mitenkään, mutta ainaki tuntuu, että ei ite polje paikallaan, vaikka ei niinku välttämättä sitten yrityksessä oiskaan niinku muita tehtäviä, mitä nyt vois ajatella, mihin voisi edetä tai yletä.

Jos vastaa suoraan tohon kysymykseen, ni mä en näe tällä hetkellä, että on mitkään mahdollisuudet edetä silleen niinku nousta, mutta etenemisenhan voi olla myös sitä, että oppii uusia asioita ja tulee tai työnkuva vaihtuu [...]. Onhan sekin etene- mistä, vaikkei sitä titteliä tule tai palkka nouse, mut et työnkuva muuttuu.

Tärkeimpänä huomiona teemahaastatteluissa nousi esiin kiitos ja palaute. Esimiehet ja hallinnon edustajat kokivat, etteivät he saa riittävästi kiitosta ja palautetta omilta esimiehiltään tai yrityksen johdolta. Tätä tukevat mm. seuraavat alla olevat sitaatit:

No kyllä siitä pomo vois ihan ääneen sanoa kiitoksen. Sitähän ei kuule. Niin kauan, ku hyvin menee, on hiljaista.

Enempi niin ku ite saan kiitosta siltä tavalliselta työntekijältä, kun oon hänen ongelmansa vaikka ratkaissu [...], ni enempi saan kiitosta siitä, kun mitä tältä hallinnon puolelta.

Ja niinku ei joka asiasta tartte olla kiittämässä tai silittämässä päätä, mutta sillon tällön ois mukava saada sitä kiitosta, että hei sä oot tuossa muuten onnistunu.

Ei sitä tartte erikseen tulla kukkakimpun kanssa eikä viinipullon kanssa, mutta ihan vaan ääneen kävis sanomassa, että kiitos. Se riittää, että sen on joku huomannu tai [...] tai joku muu.

No minimissään sellasella sanallisella palautteella, jos semmosta joskus sais mutta se on aika harvinaista.

Et ite jotenkin pelkää sitä, et jos mä teen tänään jotain asiaa väärin ja kukaan ei korjaa sitä tänään, ni sit ne vahingot, mitä mä voin aiheuttaa on isompia, kun mitä ne on ehkä ollu aiemmin, kun tekee väärin. Siks enemmän kaipais semmosta korjaavaa palautetta koko ajan, on se sit se kiitos tai korjaava palaute. Kiitoksest kai nyt oli puhe enemmänkin, mut jonkinnäköistä feedbackkiä nyt mä kaipaan, ku aikasemmin.

Kun esimiehet ja hallinnon edustajat onnistuvat tehtävissään todella hyvin, toivoisivat he ensisijaisesti, että tämä onnistuminen huomioitaisiin. He toivoisivat myös saavansa kiitosta erityisestä onnistumisestaan.

No ihan ensimmäisenä se, että mun esimiehet tai esimies osaa kiinnittää huomiota siihen onnistumiseen ja niinku antaa sen positiivisen palautteen siitä itelle. Ja toki jos se on tämmönen suurempi onnistuminen, ni tai et ainakin ite yritän myöskin sanoa mun kollegoille eli myös et olishan se kiva kollegoiltakin saada sitä positiivista palautetta, jos he huomaa, et on sellai sellanen tapaus, mistä se ois ehkä paikallaan.

Kyl mulle on se oman lähiesimiehen antama palaute, ni se on kaikkein tärkeintä.

Hmm. Joo, mulle kans, koska loppupeleissä se on se, mikä niinku mittaa sitä, miten sä oot onnistunu työssäsi, ei se, että mitä sä saat negatiivista palautetta tai positiivista ympäriltä tai. Kai se on se oman esimiehen palaute viime kädessä.

Niin kyllä se positiivinen palaute totta kai on, silloin kun se on aiheellista ja näkyy itelle, niin paras motivaattori sen kuukausittain tulevan huiman palkkasumman lisäksi. Jälleen palataan tähän, että itse ajattelen niin, että palkka on riittävä korvaus työstä.

Haastattelujen mukaan kohdeorganisaatio on joustava. Tärkeänä aineettoman palkitsemisen tapana esimiehet ja hallinnon edustajat pitävät työajan joustoja. Uutena aineettoman palkitsemisen keinona esimiehet nostivat esiin etätyön mahdollisuuden.

No joustavuus, että joustavuutta löytyy silloin kuin tarvitaan ja jos mietitään näitä, että miksi tulen juuri tähän työpaikkaan tai että miksi olen täällä töissä.

Ja ehkä just semmonen liukuva työaika tai niinku, että voi ite suunnitella omia työvuoroja tai tämmönen, ni se on aika kiva.

Että on sopivasti niinku, työvuorot pääsääntöisesti ne tulee valmiina, mutta on hallintopäiviä, jotka voit niinku tehdä joustavasti. Tulla silloin töihin, kun haluat.

Mä en tiedä voiko työnantaja tarjota vaikka, tai onko se mahdollista, vaikka helpdesk-työssä kun on pakko olla tiettyyn aikaan paikalla niin se ei ehkä ole mahdollista mutta etätyömahdollisuus on ainakin ollut ihan huippu, huippu juttu, että suuri työmotivaattori kyllä tämän vuoden, lähivuosien aikana.

Oikeudenmukaisuus

Haastattelututkimuksessa nousi yhdeksi teemaksi oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuutta käsiteltiin haastatteluissa sekä esimiesten ja hallinnon edustajien että työntekijöiden osalta, mutta haastatteluissa myös vertailtiin palkitsemisen oikeudenmukaisuutta esimiesten ja hallinnon sekä työntekijöiden välillä. Jo yllä aineellisen palkitsemisen kokonaisuuden osuudessa nostettiin esiin se, että esimiehet ja hallinnon edustajat kokevat, että heillä ei ole tulospalkkausjärjestelmää ja olemassa oleva tulospalkkausjärjestelmä on puutteellinen. Useat aiemmin esitetyt ja alla olevat sitaatit vahvistavat tätä tutkimustulosta.

Niin se (tulospalkitusjärjestelmä) on semmonen niinku nimellinen systeemi, keksitty juttu.

Meidän työhön, tiimiesimiehellekään ei oo mitään numeerista tavoiteasetantaa koskaan ollukaan, eikä mitään kuukausittaista tulospalkkausta, se koskee myyntivirkailijoita tämä tulospalkkausjärjestelmä tässä yrityksessä.

Esimiehet ja hallinnon edustajat nostivat haastatteluissa esille myös työntekijöiden palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen liittyviä asioita. Peruseriaatteiltaan työntekijöiden tulospalkkausjärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi, mutta tutkimuksen mukaan työntekijöiden tulospalkka ei ole kaikelta osin oikeudenmukainen. Eri palveluista saadut korvaukset eivät ole tasapuolisia ja tekemällä töitä tietyissä palveluissa on helpompi päästä tulospalkkaan.

No on se, kun joku omalla tekemisellään pystyy vaikuttamaan siihen.

Minusta se on hyvin selkeä ja oikeudenmukainen, jossa kaikille annetaan lähtökohdaisesti henkilökohtainen mahdollisuus onnistua siinä sinänsä, että on selkeät tavoitteet, mihin voi päästä.

Ja tuo porraste tuo siinä mielessä hyvän, että siinä pystyy sitten niinku eritasot työntekijät saamaan sitä omantasosta lisää siihen omaan palkkaan sit ku menee oikein hyvin.

Ni sehän hyvä tässä nykyisessä tulospalkassa on, että siinä kuitenkin hyvittelään [...] (vuoroja) ja tiimipalavereita ja tämmösiä, että tavallaanhan se on tasapuolinen, koska jokkainen pystyy vaikuttamaan sillä, miten paljo tekkee töitä. Ainakin itestä tuntuu, että se tasapuolisuus on se ykkösjuttu siinä.

Mä oon niinku kiinnittänyt huomiota siihen vuosien varrella, että mun mielestä niinku erikoispalveluissa ois keskimäärin helpompi päästä tulokseen kuin luureissa. Et on se mikä tahansa erikoispalvelu, jos sä voit tehdä jonkun niinkun tämmösen, millon se on mitäkin taustatyötä, niinkun korvamerkittyä jonkun palvelun taustatyötä, ni silloin sä pääset helpommin siihen. En tiedä, mihin perustuu. Oon pannu merkille, että niissä palveluissa on keskimäärin useemmin enemmän niitä, jotka pääsee tulokseen.

Jos tekee yövuoroja, saa myös aika hyvin tulospalkkaa.

Tosiaan tuo nykyinen tulospalkka niin tuota mun mielestä ne korvaukset pitäis poistaa siitä kokonaan, koska se vääristää sitä. Ja se että se on myös siihen joka puolen tunnin risauksesta merkitään sitten sen takia että joku voi kattoo tilastoihin korvauksen siihen niin se on aivan järjetöntä, mutta se että mitenkä se sitten verrataan sitä työtä jos joku tekee sellasta työtä mikä (korvataan).

Ja sitten että miten paljon, kun mä mietin onko ne missä tasapuolisuudessa ne kontaktien arvostukset eri palveluiden välillä siinä tulospalkkiossakaan koska on tullu uusia ja vanhoja että ei niitä silleen oo päivitetty keskenään kummiskaan niitä.

Työntekijöiden tulospalkkauksen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa esimiesten ja hallinnon edustajien mukaan myös sairauspoissaolot. Tutkimuksen mukaan sairauspoissaolot vaikuttavat siihen, että työntekijät eivät pysty saavuttamaan kvartaaleittain maksettavaa tulospalkkaa. Sama palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen liittyvä seikka nousi esille myös määrällisen tutkimuksen avoimen kysymyksen vastauksissa.

Ainoa mikä on ite koen, että on huono niin ihmisen sairastelut, jolla tavoin hän voi sen hyvän oman työpanoksen mitä hän antaa silloin kun hän on täällä työpaikalla tekemässä töitä niin hän voi sen menettää siitä sen vuoksi että hän vaikka sairastuu pariksi päiväksi niin voi olla kokonaan menetetty se mahdollisuus saada sitä tulospalkkausta mikä ei kuitenkaan sais tehdä hänestä huonoa työntekijää jos hän töissä ollessaan hoitaa työt erittäin hyvin.

Työntekijöiden tulospalkkauksessa ei huomioida työntekijän tekemää laatua, vaan se perustuu pelkästään määrälliseen mittaamiseen. Teemahaastattelun mukaan esimiehet ja

hallinnon jäsenet kokevat, että tulospalkkauksessa tulisi huomioida myös työntekijän tekemä laatu.

Mulla ainaki on ollu mielessä siis semmonen et nuihin, ihan nuihin tilastoihin nyt kuin tulospalkkauksiinkin liittyen et sitten jos on, en tiedä millä mittarilla sitä sitten katottas mutta just tämä että jos se laatu ois määrän lisäksi niinkun hyvää että siihen tulospalkkaukseen tulis vielä bonus päälle.

Koska niitä on myös niitä, joilla on paljo määrää, mut laatu ei oo ihan siellä välttämättä vaadittavalla tasolla tai ei oo ainakaan tasaista, ni sitten toistaalta tavallaan he hyötyy siitä, että tekee vähän hutiloiden ja he saa tulospalkan siitä.

Se koko potti pitäis jakaa niinku jotenkin niin, että se laatu ois siitä se osa.

Mikä pohjautus enemmän siihen laatuun ennemmin, kun siihen määrään, että tietysti ihan ymmärrettävää että jos tilastot on aivan surkeet vaikka asiakaspalvelu ihan priimaa niin tietysti työnantajan kannalta ole niinkun, mut siis että ois sellanen, sellanen tuota, sellanen joku keskivertotyöntekijä joka tekee aina vaan niinku huippulaatua niin joskus sitten muistettais.

Kohdeorganisaatiossa tulisi esimiesten ja hallinnon mielestä tehdä myös peruspalkkauksen perusteisiin ja siten myös tulospalkkauksen perusteisiin liittyviä muutoksia. Esimiehet ja hallinnon edustajat kokevat, etteivät kaikki työntekijät ansaitse työtä tekemällä edes omaa palkkaansa.

Karkeesti meillä on suunnilleen puolet ja puolet, jotka pääsee tulokseen ja puolet ei. Ja ne tulokseen pääsijät maksaa niitten ei tulokseen pääsevien palkat.

Mä lähtisin velvottamaan työntekijöitä ansaitsemaan oman palkkansa yhtä tiukemmin, et niiku niin sanotut vapaamatkustajat saatas tiukempaan kuriin, koska meillä on hirmusesti tekijöitä, jotka tietää, että työnantaja ei pysty asiaan reagoimaan kovinkaan monella tapaa, ni se et ois lähtökohtaisesti pienempi peruspalkka, mut sä voisit ansaita sen loppuosan miten haluut ja toistaalta se sitten uskoisi motivoivan ihmisiä tekee, omaa perspektiiviä tässä katon, mitä ite tekis, ni tienais paljo enempi loppupelissä nykyiseen nähän. Ristiriita on siinä se, että moni huonosti suoriutuvista talossa sanoo, että me tienataan täällä niin hyvin. Vaikka eivät ansaitse edes omaa palkkaansa.

Sitoutuminen

Tutkimuksen mukaan esimiehet ja hallinnon edustajat ovat sitoutuneita työskentelemään kohdeorganisaation palveluksessa. He tulevat töihin mielellään, tekevät sitoutuneesti omat työnsä ja ajattelevat työnantajan parasta omissa valinnoissaan.

Minä jään töistä pois vaan jos minä oon sairas. Töihin tullaan, kun kerran työpaikka on ja työaika on. Ei siihen sen kummempaa motivaatiota, ainakaan henkilökohtaisesti oo. Työt tehään, kun kerta siihen tehtävään on valittu.

Palkka on vastikkeellista, sen takia tehdään töitä, että siitä tulee elanto ja kaikki mukavat jutut on tottakai plussaa, että jaksaa. Se työssä jaksaminen tietty ihan toinen juttu. Että mikä kaikki tukee sitä. Työsopimus on jo itsessään se, että.. Ja samoin tuosta etiikasta samaa mieltä, että on kasvatettu siihen, että töihin tullaan, kun, koska pitää tulla.

Jos ei oo mitään sairauksia niin ei oo mitään miksi jäisin pois (töistä).

Jos vaan suinkin on terveenä niin ei oikeestaan, ei keksi oikeestaan mitään syytä (jäää pois töistä).

Kyllä mä pääsääntöisesti tykkään työstäni.

Erittäin mielekästä. Pääsee mukavien ihmisten kanssa tekemään töitä ja motivoituneiden ihmisten kanssa pääsee tekemään töitä.

Kyllä, ei oo aamusin tullu kertaakaan vielä mietittyä, että en lähde. On ihan mieluisaa vieläkin.

Kyllä sitä varmaan jotaki muuta ois ruvennu kahtelemaan, jos (työ) ei ois millään tavalla mielekästä.

Sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat heikentävästi erilaiset organisaation toimintaan ja johtamiseen sekä kohdeorganisaatiosta riippumattomat (mm. yrityksen päämiehen toiminta) seikat.

Ehkä tietyissä asioissa semmonen urautunut suhtautuminen asioihin, mikä pitäis ehkä ottaa ennemminkin niin että, jos halutaan kehittyä ja niinku viedä asioita eteenpäin niin ei voida aina vaan mennä sitä samaa uraa, että joissakin asioissa tulee kyllä ilmi täälläkin se.

Et oikeestaan tuohon liittyen niin negatiivinen suhtautuminen asioihin ja se muutostavastarinta on erittäin vahvoja asioita mitkä syö sitä motivaatiota.

Tai vaikka tekisit mitä, tai heittäisit kärrynpyöriä poikittain niin mitään ei silti tapahdu.

Tässä kun tehdään alihankkijan työtä, niin tää päämiehen liikkeit, mihin ei voi vaikuttaa vaan täytyy aina vaan yrittää sopeutua.

Joskus vaan mietityttää, kun tuota on vain yksi iso päämies, että jos se yhtäkkiä päättäski, sanosivat sopimuksen irti tai menis konkkaan tai jotain et sit (ois) taas aika kusiset oltavat.

Niin tämä automaatio, on lisääntynyt tietysti jatkuvasti, että miten se niinku syöpi sitä oikeesti sitä työmäärää meiltä täältä ja sit samalta meiltä, jos meiltä vaikka vähenee tekijät pienenee, pienemmäksi niin miten se meille vaikuttaa.

Nii, sehän nii yrityksen tulos riippuu täysin tuosta päämiehen mielenliikkeistä, että tota mehän ei koskaan voija olla varmoja, että mitä tapahtuu kuukauden päästä tai kenties vuoden päästä. Että näitähän on näitä heijän mielenliikkeitä tässä vuosien varrella ollu suuntaan jos toiseenkin. Välillä tulee lissää töitä ja välillä tuntuu, että kohta vähäsetkin viiään. Mutta jos niitä jää päivittäin pohtimaan ja miettimään, ni eihän sitä jaksais olla töissä. Päivä kerrallaan.

Osalla tavallaan varmaan sitten kuitenkin semmonen tietyllä tavalla semmonen jäykkyys että ei voi toimia välttämättä niin kuin itse parhaaksi katsoisi. Kuitenkin ollaan niissä tietyissä tehtävissä niin tiettyjen tiukkojenkin raamien puitteissa, että saattaa tulla ajoittain mieleen, että nämä voisi tehdä muullakin tavalla mutta kun ei voi, ei voi tehdä.

Oikeestaan tehtävästä riippumatta, että ehkä vuosien varrella, niin se mikä on aiheuttanu stressiä, niin mä koen, että on päämiehen niinku ajoittain kohtuuttomat, kohtuuttomilta tuntuvat, odotukset, vaatimukset tai heiltä tulevat muut ristiriitaiset ohjeistukset.

Esimiesten ja hallinnon edustajien sitoutumiseen vaikuttaa negatiivisesti etenemismahdollisuuksien puute kohdeorganisaatiossa.

No itse koen, että katto on aikalailta niinku tässä, et en, en niin kuin näe eikä ole osoitettu mitään tehtävää mihin pystysin tästä portaita nousemaan.

Ei minkäänlaisia (etenemismahdollisuuksia), tässä ollaan uran huipulla.

No mä koen, että tässä yrityksessä ei ole, ainakaan omalla kohdalla etenemismahdollisuuksia. Se on varmaakin ongelmakohta monella rivityöntekijällä varsinkin.

Mutta melkein se on silleen, että vaatii sen, että joku jostain ylempää lähtee pois, että sitte niinku pyörähtää, että joku pääsee etenemään jonnekin.

Tiimiesimiehien yläpuolella ei oo kovin montaa.

Palkitsemistyytyväisyys

Tutkimuksen mukaan esimiehet ja hallinnon edustajat ovat tyytyväisiä palkkatasoonsa ja siihen, että kohdeorganisaatiossa perusasiat toimivat. Esimiehet ja hallinnon jäsenet koivat, että tulospalkkausjärjestelmä on hyvä olla olemassa ja se koetaan arvostavana eleenä. Kuten aiemmin on todettu, tulospalkkausjärjestelmä ei kuitenkaan motivoi esimiehiä ja hallinnon edustajia. Tulospalkkauksen merkitys teemahaastattelun tulosten mukaan on esimiesten ja hallinnon edustajien keskuudessa merkityksetön.

Nii ja sitte kaikkee, ku on tällainen iso yritys [...], ni sit ne hommat niinku toimii ja palkka tulee tilille ajallaan ja niinku työterveyshuolto toimii, ja kaikki tämmöset niinku, mitkä huomais siinä vaiheessa, jos ne ei toimis. Ainakin ite sitä arvostan. Niinku voi luottaa siihen, että ne toimii.

Mutta se ajatus siitä, että tuloksesta maksetaan hallinnon porukalle, niin se on todella niinkun arvostava ele ja hyvä ele sillä tavalla, että ajatuksena kiva kyllä.

Kyllä, mut mä koen tosi suurena vahvuutena tän ylipäänsä tulospalkkiomallin. Mä oon ite ollu töissä yrityksessä, missä ei minkäänlaista tulospalkkioo oo [...], et eri tavalla näkee niistä motivaation niihin tavoitteisiin, kun vertailee näitä kahta eri mallia, että sinällään erittäin hyvä.

Niin, kyllä se semmonen, kuitenkin jonkunlainen arvostus on, että niinku siitä voitosta sitten nauttii muutkin, kuin pelkkä toimitusjohtaja, ni silleen minusta on hieno asia.

Joo ihan samaa mieltä (henkilön) kanssa, että itse ei vaikuta [...], että henkilökohtaisesti ei ole suurempaa rakkaussuhdetta [...], firma saa tulosta, kun tiimiläiset tekee tulosta, mutta itse en saa siitä mitään muuta kuin hyvää mieltä ja lämmintä kättä.

Se tuntuu vaan niin kaukaselta se tavallaan se yhteys siitä omasta tekemisestä sinne taas, että paljoko se on taas, että minkälainen tilinpäätös sieltä tulee, niin se on niin kaukanen se ajatus siinä välissä, että ei sitä todellakaan niinku mieti, että kun tällä tavalla teen niin tämä vaikuttaa nyt tähän tilinpäätökseen jollakin lailla. En osaa ajatella sitä ollenkaan niin. Että, ei se ainakaan itselle oo se tulospalkka mikään motivaattori niinkun tälläsena, mikä tällä hetkellä on.

Ja sit kun ajatellaan sitä, että sä saat kerran vuoteen sen, jos on mennyt tilikausi hyvin, mutta kuitenkin 12 kuukautta ja se kun jaetaan sille, niin se rahallinen motivaatio on kovin vähäinen, vaikka meillä olisi iso liikevaihto, koska meitä on niin paljon tuossa hallinnon porukassa ja tuota, siellä on tavallaan ajateltuna niin kun jatkuvakantaseks motivaattoriksi, niin mielestäni siinä ois jotaki kehitettävää.

Vaikka kohdeorganisaatiossa on tutkimuksen mukaan vain vähän etenemismahdollisuuksia, esimiehet ja hallinnon edustajat arvostavat sitä, että vapaaksi tuleviin työpaikoihin rekrytoidaan kohdeorganisaation sisältä.

Musta on hienoa asia, että täällä ei koskaan rekrytät talon ulkopuolelta vastuutehtäviin ketään. Kaikilla on se sama mahdollisuus täällä edetä.

Samaa mieltä (henkilön) kanssa tossa, että annetaan kaikille se mahdollisuus etenemiseen. Se on sinällään jo varmasti motivoi jo nähdä ihmisillä se, että tänne ei tui joku tärkeilijä tuolta ulkopuolelta, joka ei ees tunne näitä ihmisiä. Mun mielestä se on hyvä signaali työntekijöille siitä, että täällä voi edetä.

On hämmästyttävän paljon, kuten oon todistanut näiden yli 10 vuoden aikana tilanteita, joissa on haussa erilaisia pestejä ja lukuisat ihmiset on pystynyt hakemaan erilaisilla lähtökohdilla niihin tehtäviin. Ja tosiaan talon sisältä valitaan ja nostetaan ihmisiä, niin mun mielestä mahdollisuuksia on paljon. Tietysti organisaatio on jo aika iso ja on varmaan sitä mukaa mahdollisuudet alkaa vähetä, mutta tota on (kohdeorganisaatio) luotu ihmisille paljon mahdollisuuksia.

Tulospalkitsemisjärjestelmää tulisi tutkimuksen mukaan kuitenkin uudistaa, kehittää ja parantaa. Esimiehille ja hallinnon jäsenille tulisi rakentaa tulospalkkausjärjestelmä, joka palkitsisi useammin kuin kerran vuodessa ja jonka he kokisivat motivoivaksi.

Kyllähän siitä on tullu semmonen aikamoinen himmeli, kun sitten aina, jos jonkunlaista korvausta siihen sitten niihin tilastoihin laskettas, niin sit pitäs varmaan muuttaa kokonaan ja miettiä uusiksi.

Ja [...] se on jo ehkä vähän vanhoillista jo, tässä kuitenkin on jo aika pitkään menty samalla kaavalla, niin jos vertaa samantyyliisiin muihin yrityksiin niin ainakin, mitä on kuullu sellasia kokemuksia, niin tuota, niin on aika, vaatisi jonkin uudenlaisen ajattelutavan siihen. Koska aina on menty näin, kun nyt mennään.

Työn merkitys

Laadullisen tutkimuksen ryhmäteemahaastatteluja analysoitiin myös Khanin ja Wienerin työn merkityksen asennetyyppien (kuvio 6) mukaisesti. Työn merkitystä on käsitelty tarkemmin kappaleessa 2.3. Ryhmäteemahaastatteluista poimittiin asennetyyppeihin (keskeytys, työ, ammatti, ura, kutsumus ja elämäntehtävä) sopivia sitaatteja. Asennetyypeistä ammatti ja kutsumus toistuivat ryhmäteemahaastatteluissa useimmin.

Keskeytys on sitä, että työ on muuta elämää häiritsevää. Esimiehet ja hallinnon edustajat eivät koe työtä häiritsevänä, mutta he puhuivat työstä häiritsevänä yleisellä ja työntekijöiden tasolla seuraavasti:

Niin, ne on näitä elämäntilannekysymyksiä. Ehattomasti. Ja sit nuorilla tuntuu olevan, että se pysyvä työpaikkakaan ei oo niin tärkeä. Että nehän on halukkaita vaihtamaan jo monta kertaa ja sit välillä pietään joku sapattivuosi ja sitte taas tehään joku pätkäsopimus jonneki. Kun sitte ainakin meikäläisen ikäpolvi, sehän on aina niinku tavoitteena, että saat vakituisen työpaikan. Jossakin. Ja niitä on voinu sitte vaihtaa, mutta ne on kestäny siis vuosia, eikä tämmösiä kuuen kuukauen rypähdyksiä, että "ei ollu kiva, mä lähen nyt Thaimaaseen".

Niin. Mut just, onkse sitte tämmöstä nykyajatelutapaa, että ku on kaikenmaailman ilmastonmuutosta ja muuta, sitä ajattelaan, että nyt eletään eikä niinku keskitytä siihen arkeen, vaan nyt eletään kun voidaan.

Työ perustoimeentulon välineenä nousi tutkimustuloksissa keskeytystä useammin. Työtä työnä selittävät mm. aineellisen palkitsemisen rahapalkan sitaatit, mutta myös sitoutumiseen liittyvät sitaatit kertovat työstä perustoimeentulon välineenä. Työ on jollakin tasolla vain työtä myös esimiehille ja hallinnon edustajille.

Ehkä tietyissä asioissa semmonen urautunut suhtautuminen asioihin, mikä pitäis ehkä ottaa ennemminkin niin että, jos halutaan kehittyä ja niinku viedä asioita eteenpäin niin ei voida aina vaan mennä sitä samaa uraa, että joissakin asioissa tulee kyllä ilmi täälläkin se.

Minä jään töistä pois vaan, jos minä oon sairas. Töihin tullaan, kun kerran työpaikka on ja työaika on. ei siihen sen kummempaa motivaatiota, ainakaan henkilökohtaisesti, oo. Työt tehdään, kun kerta siihen tehtävään on valittu.

Palkka on vastikkeellista, sen takia tehdään töitä, että siitä tulee elanto ja kaikki mukavat jutut on tottakai plussaa, että jaksaa. Se työssä jaksaminen tietty ihan toinen juttu. Että mikä kaikki tukee sitä. Työsopimus on jo itsessään se, että.. Ja samoin tuosta etiikasta samaa mieltä, että on kasvatettu siihen, että töihin tullaan, kun, koska pitää tulla.

Ylipäättään, että on työpaikka olemassa.

Ja kukaan ei oo korvaamaton, että, sun työtehtävät voi tehdä ihan yhtä hyvin joku toinen.

Tutkimuksen mukaan esimiehet ja hallinnon jäsenet kokevat työn ammattina. He tekevät työtään, koska osaavat.

Välikätenä toimiminen ajatuksena siihen, että kuinka hyvin sinä ohjeistat/opastat/opetat virkailijoita ja olisit mahdollisimman tehokas itse, ni se välillisesti vaikuttaa suoraan siihen kyseiseen virkailijaan, jonka tulospalkkaus on kysymyksessä.

Ja sitten tosiaan se, että jos kykenee toimimaan asiantuntijana eli osaa sen työn erittäin hyvin, ni se on aina hauska tehdä jotakin, mitä osaa. Niin se motivoi myöskin.

Et niinku siinä mielessä, joo arvostan enemmän niinku sitä, että kiva tulla töihin ja kiva osata jotain erityistä.

On se totta kai tärkeää tällaisessa tehtävässä, mikä on vähän silleen niinku itseohjautuvaa ja sä loppupeleissä itse vastaat siitä, että saat omat hommat tehtyä. Et se tavallaan vaatimuksethan on koko ajan kasvaa ja lisääntyy, joten tottakai pitää pitää huolta siitä, että pysyy itse kärryillä siinä.

Työ urana ei noussut ryhmäteemahaastatteluisissa korkeaksi työn merkityksen asennetyypiksi. Vain muutama haastateltava kommentoi työtä urana.

No mullon joo aika pitkälti niinku tai tää oli tosi hyvä, et mullon niinku vähän samanlainen fiilis, että mä koen, että mä saan täältä niin paljon, että mä haluan antaa takaisin ja että työllä on merkitys ja olen saanut tiimiläisiltäni positiivista palautetta ja haluan olla niinku heidän tukena. Et se motivoi minua.

Mulla ehkä se, että työllä on tarkoitus. Onko sitte, että tulee mulle hyvä olo siitä, että mä otan asiakkaaita tai että teen tulosta yritykselle tai autan sitten alaisia siinä, niin niinkauan, kun sillä on tarkoitus, niin se motivoi sitten.

Et se on asioihin vaikuttamista itellä, et aina kun mä otan johonkin kantaa päämiehen osalta, ni mä pystyn vaikuttamaan siihen asiaan. Ainakin näin mä haluan uskoo. Tiedän, että se ei oo myönteinen vastaus joka kerta, mut pitkäs juoksussa se on asioihin vaikuttamista, kun mä annan oman inputtini asioihin ja tuota mielipiteillä on tapana, että ne jossain vaiheessa vaikuttaa. Ja kyl mä tällä hetkellä niihin asioihin, mitkä kuuluu minun vastuualueeseen, ni tuota kyl mä koen, että tällä hetkellä pystyn aika hyvin vaikuttaa. Ja välillisesti vaikutan sitte tiimiesimiesten kautta niihin vastuualueisiin, jotka on tiimiesimiesten vastuulla, et mikä on ihan loogistaki sitten ja koen, että esimiehet siten pystyy omalla panoksellaan vaikuttamaan siihen koko talon päätöksiin ja muihin, jotka heidän vastuualueillaan on.

Useimmin tutkimuksessa nousi työn merkityksen asennetyypeistä kutsumus eli se, että haastateltavat kokevat työn itsensä toteuttamisen keinona.

Niin jos huomaa että joku asia muuttuu oikeaan suuntaan ees niinku pikkusen niin kyllä siihen asiaan sitten helposti niinku tarttuu enemmänkin ja vähän niinku miettii voisko sitä vielä työntää pikkusen enemmän etiäpäin.

Ja itsensä ylittäminen, että huomaa että pystyy vielä parempaan. Tekemään sen mahdollisimman hyvin sen homman.

Mut semmonenkin on motivaattori ja se kiitos näkyy, varsinkin kun pidän itseäni uutena, että sä näät sen, että virkailijat oppii luottamaan siihen, mitä sä sanot. Että sä et ole niin epävarma. Se on omaan mittariin semmonen kiitos siitä panoksesta, mitä oot tehny.

Itellä palkitsee et, että ku asettaa itelleen tavoitteet ja sitte pääsee siihen. Mulle usein riittää se, että mä tiedän, että oon tehny parhaani ja päässy siihen omaan tavoitteeseen. Oman pään sisällä. Mun mielestä ei voi odottaakaan muuta nykyään. Mut se on semmonen hyvä motivaattori itelle.

Niin ku sä tiät niinku omat työtehtäväsi ja tiedät, mitä sinun täytyy tai saat tehdä täällä, niin sit ku ne on tehny ni voi olla niinku omalla, hyvällä mielellä, että minä nyt oon suorittanu työtehtäväni ja minä oon toiminu näin [...].

No kyllä se antaa semmosen tunteen itelle, että ehkä itestäkin on jotain apua täällä ja pystyy auttamaan ihmisiä ja vaikka se ei oo tuon kummempi kuin kiitos hymiön kera niin tota, kyllä se piristää.

Kyl mä koen tosi tärkeeks oman osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen ja, et mä pystyn sitä omaa työtä, niin ku (henkilö) sano, omaa työtä ohjaamaan ja hoitamaan ne tehtävät ja aina tietenkin pyrin hoitamaan ne ja kehittymään siinä paremmin, nopeemmin.. no ylipäättään kehittymään, et kyl mä koen sen tärkeeks.

Työ elämäntehtävänä nousi haastatteluissa esille vain muutaman henkilön kommentteissa. Ei voida siis sanoa, että esimiehet ja hallinnon edustajat kokisivat työtä elämäntehtävänä.

Yhteenvetona ryhmäteemahaastattelujen tuloksista voidaan todeta, että esimiehet ja hallinnon edustajat eivät ole tyytyväisiä heidän nykyiseen tulospalkkausjärjestelmäänsä. Tulospalkitsemista ei koeta oikeudenmukaiseksi verrattuna työntekijöiden tulospalkkausjärjestelmään, sillä tulospalkka maksetaan vain kerran vuodessa, tulospalkan määrään ei voi henkilökohtaisesti vaikuttaa, eikä tulospalkkaukseen ole sovellettavissa mitareita. Esimiehet ja hallinnon edustajat arvostavat kohdeorganisaatiota työnantajana ja ovat sitoutuneita työskentelemään organisaation palveluksessa, mutta he eivät koe, että kohdeorganisaatiossa olisi etenemismahdollisuuksia. Tarkemmin tutkimuksen tuloksia käsitellään seuraavassa kappaleessa.

6 Pohdinta

Tässä luvussa perehdytään empiirisestä osiosta saatuihin tutkimustuloksiin ja tarkastellaan tutkimustuloksia tarkemmin teoriaosuudessa esiteltyjen teorioiden avulla. Tutkimustulosten ja teorian perusteella tehdään analyysyjä ja vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämä luku sisältää myös tutkimuksen valideetin, kausaaliteetin ja reliabiliteetin tarkastelun. Lopuksi esitellään kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmää koskevia kehitysehdotuksia pohjautuen tutkimuksissa saatuihin aineistoihin.

6.1 Tutkimuksen tarkastelu, kontribuutiot ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin palkitsemisen yhteyttä työntekijöiden työmotivaatioon ja työn merkitykseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin työmotivaation ja työn merkitystä henkilöstön sitoutumiseen, palkitsemistyytyväisyyteen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen sekä motivaatioon. Palkitseminen on organisaation keino vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen, mutta onnistuakseen tässä organisaation tulee tietää, mikä työntekijää motivoi. (Viitala, 2013, s. 140; Hakonen ja muut, 2015, s. 135) Kuten aiemmin on todettu, palkitsemisella pyritään saamaan työntekijät motivoitumaan ja sitoutumaan sekä yritykseen että sen strategiaan, asetettuihin tavoitteisiin ja yrityksen omistajien tahtotilaan. Työmotivaatio virittää työntekijöiden työkäyttäytymistä, johon vaikuttavat henkilön persoonallisuus, arvot, kyvyt, asenteet ja tarpeet. Tähän työmotivaatioon vaikuttaa vahvasti myös henkilön kokema työn merkitys.

Vaikka kohdeorganisaatiossa olisi suunniteltu ja toteutettu loistava palkitsemisjärjestelmä, voivat henkilön kokema motivaatio ja työn merkitys vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. Palkitsemiseen liittyvät asiat tulee organisaatiossa hoitaa hyvin, sillä palkka ja palkitseminen merkitsee työntekijöille usein mahdollisuutta täyttää perustarpeet, mutta lisäksi se on vastine työpanoksesta. Organisaation palkitsemisen tulee myös olla oikeudenmukaista. Työntekijät vertailevat omia palkkojaan samanlaista työtä tekeviin ihmisiin niin samassa organisaatiossa kuin vastaavissa tehtävissä muissa

organisaatiossa. Jos työntekijä kokee, että hän saa pienemmän korvauksen samasta työstä tai samanlaisesta suoriutumisesta, tuntuu palkitseminen ja palkkaus epäoikeudenmukaiselta. Työntekijöiden tulisi ymmärtää, mistä tekijöistä oma palkka organisaatiossa määräytyy ja miten hän voi itse vaikuttaa siihen.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia sille, mitkä palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä. Tutkimuksessa haettiin myös vastauksia sille, miten aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat eroavat työntekijän motivaation ja työn merkityksen kokemisessa. Tutkimuksen kontribuutiona kohdeorganisaatiolle oli selvittää työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja työn merkitystä konkreettisesti, jotta kohdeorganisaation palkitsemisen kokonaisuutta voidaan mahdollisesti tarkastella uudelleen.

Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen kohdeorganisaation kannalta, mutta myös tutkimuksellisesti. Palkitsemisen motivoivuutta ja työn merkitystä ei ole tutkittu juurikaan työntekijän kannalta katsottuna. Kun tiedetään työntekijöitä motivoivat palkitsemistavat, voidaan palkitsemiselle luoda strategia, ja siten säästää organisaation kuluissa. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, mutta samalla vaikutaan myös työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Palkitsemisen tavoitteena on tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät, joista myös organisaatio hyötyy. Tutkimuksessa toteutettiin kaksivaiheinen empiirinen tutkimus, joista saatujen aineistojen avulla saatiin vastattua tässä tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tämä tutkimus tuotti tietoa siitä, miten kohdeorganisaation työntekijät, esimiehet ja hallinnon edustajat organisaation nykyisen palkitsemisjärjestelmän ja mitkä palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä. Kohdeorganisaation palkitseminen nähtiin sekä aineellisena että aineettomana, joskin aineellisen palkitsemisen osuus koetaan suuremmaksi. Aineettoman palkitsemisen, varsinkin kiitoksen ja kehittävän palautteen, osuutta toivotaan organisaatiossa lisättävän. Sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset on koottu yhteen ja ne on esitetty liitteessä

Tutkimusten mukaan (Starineca, 2015) mukaan alle 30-vuotiaat työntekijät työskentelevät siksi, että he haluavat, eivätkä siksi, että heidän on pakko. Heitä motivoi työssä aktiivinen työympäristö ja mahdollisuudet kehittyä työssä. Nämä tutkimustulokset vahvistavat tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia Y-sukupolven motivaatiosta. Tämän tutkimuksen määrällisen tutkimuksen tuloksissa huomionarvoista on, että vastaajista suurin osa on alle 30-vuotiaita tuntipalkalla työskenteleviä, jotka eivät saavuta tulospalkkiota kohdeorganisaatiossa koskaan. Työympäristö koettiin neljänneksi motivoivimpana ja kehittyminen työssä kuudenneksi motivoivimpana kohdeorganisaation palkitsemismuotona.

Vaikka kohdeorganisaation johto kokee, että palkitseminen on organisaatiossa oikeudenmukaista, tutkimuksen molemmissa tutkimusosiossa nousee esille palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Tutkimuksen mukaan palkitsemisen oikeudenmukaisuus koetaan tärkeäksi ja epäoikeudenmukaisuus nähdään motivaatiota laskevana tekijänä. Tutkimuksen määrällisen osion avoimien kysymysten vastauksissa nousee esille sairauspoissaolojen merkitys tulospalkkaan, joka koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Nämä vastaukset vahvistavat tutkimustuloksia siitä, että työntekijät toimivat kohdeorganisaatiossa tāsasuhtateorian mukaisesti: työntekijät voivat pidättäytyä vapaaehtoisesti työskentelestä vastauksena havaittuun epätasa-arvoisuuteen. Työntekijät pidättäytyvät tekevästä parhaimpansa töissä, koska he kokevat kohtelun epäoikeudenmukaiseksi. Williamsin ja muiden (2002) mukaan työntekijä tekee vain tarvittavan (ns. pakolliset työt), mikäli hän kokee epäoikeudenmukaisuutta. Samanlaista havaintoa ei saatu laadullisen tutkimuksen tuloksissa, sillä esimiehet ja hallinnon edustajat kokevat tekevänsä töissä kaikkensa.

Sitouttamisen ja motivoinnin lisäksi tärkein huomio palkitsemisessa ja tulospalkkauksessa tulisi olla juuri oikeudenmukaisuus. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus on sekä työntekijöiden että organisaation etu. Palkitsemisen tulee olla sellaista, että siinä huomioidaan koko organisaation henkilöstö. Palkitsemisella saavutettavat hyvät vaikutukset voidaan helposti tuhota sillä, että järjestelmä koetaan epäoikeudenmukaiseksi.

Hakosen ja muiden (2015, s. 124) mukaan työntekijöiden arviot oikeudenmukaisuudesta ovat suoraan yhteydessä sitoutumiseen, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja luottamukseen, joka tässä tutkimuksessa nousee myös esille: palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kasvaessa, palkitsemistyytyväisyys ja sitoutuminen kohdeorganisaatioon kasvavat. Palkitsemiseen ovat tyytyväisempiä työntekijät, jotka arvostavat palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja ovat sitoutuneita kohdeorganisaatioon.

Oikeudenmukaisuuden kokemus nousee myös esimiehille ja hallinnon edustajille suoritettussa laadullisessa tutkimusosiossa. Palkitsemisen tulisi olla johdonmukaista eli sen tulisi koskettaa kaikkia, työtehtävästä tai asemasta riippumatta. Esimiehet ja hallinnon edustajat kokevat, että heillä ei ole tulospalkkausjärjestelmää. Olemassa oleva tulospalkkausjärjestelmä koetaan epäoikeudenmukaiseksi ja tulospalkitsemista sovelletaan eri työntekijäryhmiin eri tavoin.

Työ merkitsee tarvehierarkiateorian mukaan sekä työntekijöille että esimiehille ja hallinnon edustajille fysiologisten tarpeiden täyttymistä. Työntekijöitä motivoivista palkitsemistavoista kaksi tärkeintä, kuukausi- tai tuntipalkka ja tulospalkka, oli aineellisen palkitsemisen keinoja. Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin palautetta (kiitos, tunnustus tai kehittävä palaute), joka on aineeton palkitsemistapa. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että aineellisen palkitsemisen keinot ovat työntekijöille tärkeimpiä. Voidaan todeta, Henemanin ja muiden (2005, s. 59-61) mukaisesti, että raha on työntekijöille tärkeä motivaatiotekijä, mutta rahalla voidaan tyydyttää myös Maslowin tarvehierarkiateorian (Maslow, 1943; Rynes ja muut, 2004, s. 59-61) mukainen turvallisuuden tunne. Esimiesten ja hallinnon edustajien osalta työ täyttää myös tarvehierarkiateorian mukaisia ylempiä portaita (arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttaminen). Kohdeorganisaation kannalta tämä tarkoittaa sitä, että rahallinen ja muu aineellinen palkitseminen koetaan organisaatiossa tärkeinä, mutta käytännössä niiden kohdentamista tulisi pyrkiä selvittämään tarkemmin.

Herzbergin kaksifaktoriteoria nousee tämän tutkimuksen tuloksissa, varsinkin laadullisen tutkimuksen tuloksissa, myös esiin. Yksilön saama palaute, työn muotoilu ja autonomia vaikuttavat työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon. Työmotivaation taso määrittelee sen, millä voimakkuudella työntekijä on valmis suorittamaan työnsä ja annetut työtehtävät. Herzbergin teorian hygieniatekijöistä palkka koetaan esimiesten ja hallinnon edustajien mielestä hyväksi, mutta kiitoksen, arvotuksen ja tunnustuksen saamisen kokemukset ovat vähäisiä. Laadullisessa tutkimuksessa hygieniatekijöistä korostuvat työhön vaikuttamisen mahdollisuus, työn mielenkiintoisuus ja vastuu.

Molempien empiiristen tutkimusten tuloksissa nousee esille se, että työntekijät, esimiehet ja hallinnon edustajat kokevat saavansa liian vähän kiitosta ja palautetta työstään. Aineeton palkitseminen on organisaatiossa vähiten rahallisia panostuksia vaativaa. Panostaminen kiitoksen ja palautteen lisäämiseen vaatii enemmän organisaatiokulttuurin muutosta kuin rahaa. Tutkimuksen mukaan työntekijät haluavat, että heidän työtään arvostetaan. Arvotettuja palkitsemistapoja ovat tämän tutkimuksen mukaan arvostuksen ja palautteen saaminen, mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua sekä työaikajärjestelyt. Palaute nostaa työntekijänä itseluottamusta ja motivaatiota, joten varsinkin onnistumisista olisi tärkeä antaa työntekijälle palautetta. Palaute ja kiitos ovat osoitus arvostuksesta, ja ne voivat olla tärkeitä työmotivaatiotekijöitä. Usein työntekijöille merkittäviä palkitsemistekijöitä ovat palaute ja arvostus. Palautteen avulla voidaan suunnata ja motivoida työskentelyä. (Hakonen ja muut, 2015; Kuusela, 2013, s. 132-134; Milne, 2007)

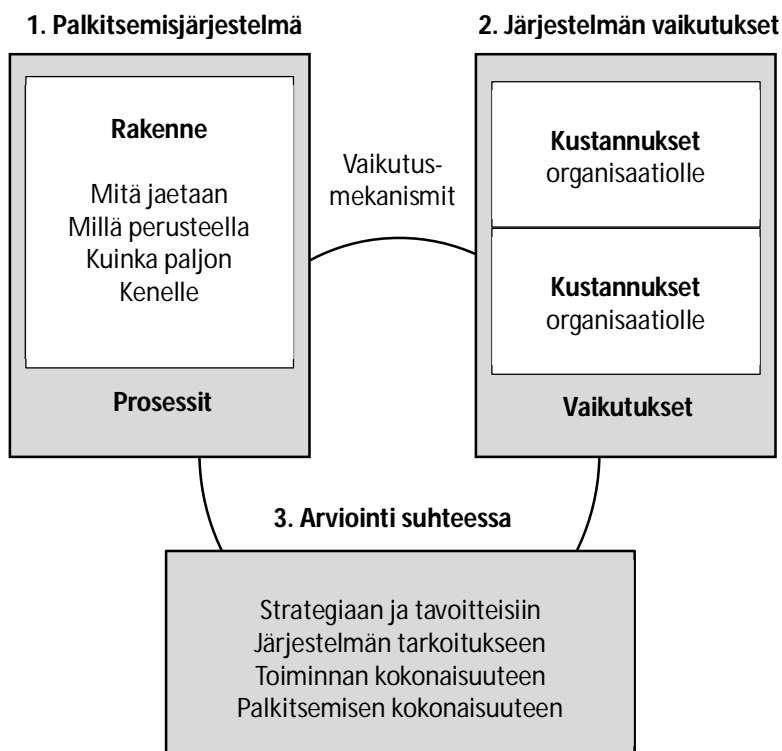
Tutkimuksen määrällisessä osiossa ei nouse esiin seikkoja, jotka tukisivat Decin ja Ryanin (2014) teoriaa sisäsyntyisestä motivaatiosta. Laadullisessa osiossa näitä motivaatioteorian mukaisia seikkoja kuitenkin ilmenee. Esimiehet ja hallinnon edustajat ovat tutkimuksen mukaan sisäisesti motivoituneita, sillä he ovat itseohjautuvia ja kokevat voivansa kontrolloida omaa toimintaansa. He kokevat olevansa hyviä työssään ja osaavansa sen, mitä he päivittäin työssään tekevät.

Tämän tutkimuksen analyysi osoittaa, että motivaatio ei ole yksiselitteinen prosessi. Motivaatio muodostuu ja koostuu monista tekijöistä, se kehittyy ja muuttuu henkilön ja tilanteiden muututtua. Työmotivaatioon ja työn merkitykseen voidaan vaikuttaa vaikuttamalla työntekijään. Tutkimustulosten mukaan tavoitteiden asettaminen, palaute ja palkkiot ovat työntekijäkohtaisia tekijöitä. Työmotivaatioon vaikuttavat myös kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisö sekä johtaminen. Työmotivaatiota ja työn merkitystä tukevat organisaation oikeudenmukaisuus ja kannustavat palaute- ja palkitsemisjärjestelmät.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio vahvistaa sitä, että palkitseminen ja tulospalkkaus on organisaation keino sitouttaa, motivoida ja kannustaa työntekijöitä. Palkitseminen on myös tapa vaikuttaa työntekijän kokemukseen työn merkitsevyydestä. Organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota kokonaispalkitsemiseen, joka määrittellään sisältämään sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Koska aineellisten palkitsemistapojen resurssit ovat kohdeorganisaatiossa rajallisia eikä rahallisia palkitsemismuotoja sisältävän järjestelmän kehittäminen ole mahdollista kovin pitkälle, tulee aineettomien palkitsemistapojen merkitystä nostaa kohdeorganisaatiossa. Etenkin palautteen, kannustamisen ja arvostuksen lisääminen ovat helppoja, eivätkä ne vaadi rahallisia panostuksia. Näillä tavoilla kohdeorganisaatiossa voidaan osallistaa ja lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia sekä työn merkitystä. Panostamalla aineettomiin palkitsemismuotoihin voidaan myös vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Vain kokonaispalkitsemisen avulla voidaan motivoida ja sitouttaa työntekijöitä laajemmin organisaatioon. Palkitsemisen kokonaisuudessa tulee huomioida eri aikajännteet ja palkitsemisen tavoitteet. (Hakonen ja muut, 2015; Luoma ja muut 2004, s. 36-37)

Tämän työn käytännön kontribuutiona on tehty nykyisen palkitsemisjärjestelmän arviointi, jonka avulla Hakosen ja muiden (2014, s. 296) mukaan voidaan osallistaa eri tahoja palkitsemisen kehittämiseen ja tehdä palkitseminen näkyväksi. Tutkimuksen tulokset vastaavasti tarjoavat pohjan organisaation palkitsemisen kehittämiseksi. Kohdeorganisaation kannalta tutkimustulokset osoittavat sen, että organisaation tulisi kiinnittää

huomiota palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Kohdeorganisaatiossa tulisi pyrkiä palkitsemisjärjestelmän systemaattiseen arviointiin, jossa tarkasteltaisiin palkitsemisjärjestelmän rakennetta ja prosesseja tästä tutkimuksesta saatujen henkilöstön kokemusten ja järjestelmän vaikutusten pohjalta. Palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja prosessien tulee sisältää järjestelmän tarkoituksen, kehittämisen ja tärkeimpänä organisaation tuen.



Kuvio 14. Palkitsemisjärjestelmän arviointi (Hakonen ja muut, 2014, s. 297)

Esimiesten ja hallinnon henkilöiden roolia järjestelmässä tulisi erityisesti tarkentaa, sillä heidän osaltaan palkitsemisjärjestelmän motivoivuus ja toimivuus koettiin tässä tutkimuksessa työntekijöiden palkitsemisjärjestelmää heikommaksi. Esimiehillä ja hallinnon edustajilla on myös suuri rooli palkitsemisjärjestelmän käyttäjinä, etenkin työntekijöiden aineettomien palkitsemistapojen (kehittävä palaute ja kiitos) kehittämisessä. Kun

organisaatio haluaa parantaa jonkin tietyn palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvan järjestelmän toimivuutta, käytetään tällöin palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointia, joka on kuvattu yllä olevassa kuviossa 14. (Hakonen ja muut, 2014, s. 298)

6.2 Tutkimuksen valideetti ja kausaliteetti

Tutkimuksen perusajatuksena oli pyrkimys objektiivisuuteen. Käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden testit olivat tähän tutkimukseen sopivia. Tutkimuskohdetta tarkasteltiin johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti, minkä vuoksi poistettiin tutkijan elämyksellinen tapa katsoa tutkimuskohdetta. Tutkimukseen saatiin oma persoonallinen lisä tutkijan ammatillisen näkemyksen sekä tulosten analyysin ja tulkinnan yhdistämisellä. Tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Sekä kyselylomakkeen että ryhmäteemahaastattelujen kysymykset olivat yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Molemmat tutkimukset suoritettiin huolella.

Tutkimuksen toinen perusajatus oli objektiivisuus eli puolueettomuus. Heikkilän (2008, s. 29-32) mukaan objektiivisuuteen liittyy tutkijan subjektiiviset valinnat tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, menetelmistä ja raportointitavasta. Tutkimusprosessin ja tutkimustulosten tulee olla riippumattomia tutkijan omista käsityksistä, mielipiteistä ja vakaumuksista. Tutkija työskenteli kohdeorganisaatiossa. Osa vastaajista oli tutkijan kollegoita, osan tutkija tunsi vain nimeltä tai ulkonäöltä, ja osa vastaajista oli käytännössä tuntemattomia. Tutkimuksen kohdejoukko valikoitui osittain käytännöllisistä syistä. Kohdeorganisaatiota oli helppo lähestyä ja tutkimusluvan saaminen oli helppoa. Tutkimuksessa noudatettiin tietoisesti tuttuudesta huolimatta kaikkia eettisyyden periaatteita. Vastaajien anonymiteetti varmistettiin kaikissa tutkimuksen osissa kaikin mahdollisin tavoin.

Kyselylomaketutkimuksen perusjoukkona olivat kaikki kohdeorganisaation työntekijät (N = 204). Koska koko perusjoukko oli suhteellisen pieni, jäi ainoaksi vaihtoehdoksi tässä tutkimuksessa kokonaistutkimus, jossa koko perusjoukko oli mukana otoksessa.

Heikkilän (2008, s. 42-44) mukaan otoskoon tulisi olla vähintään 100, jos kohderyhmä on suppea ja tuloksia halutaan tarkastella kokonaistasolla. Tämä tarkoittaa sitä, kun tutkimuksessa käytetään jotakin tilasto-ohjelmaa, tulee saatujen vastausten määrän tulisi olla vähintään sata havaintoyksikköä. Mikäli näin ei ole, voi se vaikuttaa luotettavuuden vähenemiseen, kun tuloksia yleistetään koko perusjoukkoon. Nämä kriteerit toteutuivat määrällisen tutkimuksen osassa. Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan todeta olevan hyvä. Mikäli kvantitatiivinen tutkimus suoritettaisiin uudelleen, saataisiin samoissa olosuhteissa samat tulokset. Jos tutkimustuloksia haluttaisiin yleistää, tulisi kysely kuitenkin teettää suuremmalle joukolle ja eri kontekstissa otoskoon ollessa verrattain pieni ja kohdejoukon edustaessa vain yhtä yritystä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu lisätä laajentamalla otosta muihin yrityksiin, mutta se ei olisi ollut tarkoituksenmukaista tässä tutkimuksessa.

Kyselylomakkeen vastauksia saatiin $N = 96$. Vastauksia saatiin kaikista kohdeorganisaation yksiköistä melko tasaisesti, joten katoa ei voida pitää systemaattisena. Taustamuuttujien puuttuvia tietoja (missing values) aineistoissa oli vain 3, vaikka tiedon poisjättäminen ei pitänyt olla teknisesti edes mahdollista. Tutkimuksen kannalta voidaan kuitenkin ajatella, että nämä puuttuvat tiedot eivät ole merkittäviä ja systemaattisia koko aineistoa tai tutkimusta ajatellen.

Kyselytutkimuksessa käytettiin useita asenneväittämiä, joilla tutkittiin vastaajien mielipidettä tietystä asiasta. Tutkimustuloksia haluttiin tarkastella palkitsemistyytyväisyyden, -sitoutumisen, -oikeudenmukaisuuden ja palkitsemistapojen (aineellinen eli raha ja aineeton eli ei raha). Näiden asenneväittämien tutkiminen oli mahdollista summamuuttujien avulla, joita käytetään tässä tutkimuksessa saatujen vastausten yhdistämisessä. Summamuuttujien rakentamisen perusideana on Heikkilän (2008) mukaan tiivistää muuttujien kokonaisvaihtelun kuvaaminen pienemmällä muuttujien määrällä. Nummenmaan (2009) mukaan summamuuttujien avulla tarkastellaan useiden muuttujien samanaikaista yhteisvaihtelua niputtamalla korrelaatioita tutkimuksen muuttujista.

Muodostamalla summamuuttujia saatiin tässä aineistossa analyysin lopputuloksena tiivistetty ja yksinkertaistettu aineisto, joka kuvaa alkuperäistä aineistoa hyvin.

Summamuuttujien reliabiliteettiä tarkastettiin tutkimalla muuttujien Cronbachin alfa (α). Näin haluttiin varmistaa, että summamuuttujan mittarin muodostavat väittämät olivat mitanneet riittävän vahvasti samaa ilmiötä. Yleisesti ottaen hyväksyttävä raja α :lle on 0.60. Tässä tutkimuksessa alfa -arvot olivat matalia, mutta nämä päätettiin hyväksyä, koska tutkimusaineisto oli pieni ja summaväittämät olivat sisällöllisesti kiinnostavia. Summamuuttujien α -arvot on kerrottu kappaleessa 4.4.

Korrelaatio ei ole riittävä edellytys kausaalisuhteelle. Tällä tutkimuksella ei pystytä vahvistamaan tutkittavan ilmiön kausaalisuutta. Summamuuttujien välistä yhteyttä voidaan toki havainnoida, mutta tämä ei vielä tarkoita, että muuttujien välillä olisi syy-seuraus-suhdetta. Muuttujien välillä voi olla todellinen riippuvuussuhde, mutta muuttujista ei voida sanoa, kumpi on syy ja kumpi seuraus. Jotta kausaalisuhde voitaisiin todeta, vaatisi se tässä tutkimuksessa pitkittäisaineiston poikkileikkausaineiston sijaan. Kausaalisuhteen toteamiselle tarvittaisiin myös muita edellytyksiä.

Kyselytutkimuksessa aineisto käsiteltiin tilastollisella analyysiohjelmistolla. Tutkijan rooli tulosten tulkitsejana on ohjelmistoa käyttämällä käytännössä olematon, eikä tutkijalla siten ole vaikutusta tutkimustuloksiin. Kyselytutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteetti eli mittauksen luotettavuus on korkea. Mittarit olivat luotettavia eikä tutkimuksessa tuotettu sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen voidaan todeta olleen myös validi eli tutkimuksessa mitattiin juuri sitä, mitä tutkimuksessa todella haluttiin mitata. Tutkimuksen teoriassa esitetyt käsitteet vastaavat myös tutkimuksen mittauksessa saatuja tuloksia.

Teemahaastattelujen toteutuksessa kiinnitettiin myös huomiota tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Jo haastattelukutsussa haastatteluihin kutsutuille selvitettiin tutkimuksen tavoitteet ja käytettävät menetelmät. Heille myös painotettiin, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Tuomen ja muiden (2018, s. 155-156) mukaan

nämä ovatkin haastattelututkimuksen toteutuksessa tärkeitä eettisiä periaatteita. Haastattelujen aluksi haastattelija kertoi haastateltaville, mistä tutkimuksessa on kyse ja painotti tutkimustietojen luottamuksellisuudesta. Myös tätä Tuomi ja muut (2018, s. 155-156) painottavat haastattelututkimuksen eettisissä kysymyksissä.

Ryhmäteemahaastattelujen perusjoukkona olivat kaikki kohdeorganisaation esimiehet ja hallinnon edustajat (N=32). Haastatteluihin osallistui lopulta 25 henkilöä. Henkilöt kertoivat mielellään ja avoimesti ajatuksiaan kohdeorganisaation palkitsemisesta ja omista motivaatiotekijöistään sekä työmotivaatiosta. Haastattelija ja haastateltavat tunsivat toisensa entuudestaan kaikissa haastatteluissa, eikä tällä ollut laadullista merkitystä yhdessäkään haastattelussa. Haasteena haastatteluissa koettiin sopivan haastatteluajan löytäminen, sillä haastateltavat tekevät vuorotyötä ja työn haasteellisuuden vuoksi kaikki esimiehet eivät voineet olla työvuoroista poissa yhtä aikaa. Poisjäännit olivat satunnaisia, sillä haastattelu oli vapaaehtoinen, eikä ketään voitu velvoittaa osallistumaan haastatteluun esimerkiksi työajan ulkopuolella. Vain yksi haastatteluun kutsutuista henkilöistä ei halunnut osallistua haastatteluun, mutta olisi ollut kiinnostunut henkilökohtaisesta haastattelusta aiheen henkilökohtaisuuden vuoksi.

Tutkija ei osallistunut haastattelujen keskusteluun kuin haastattelun etenemiseen tarvittavalla tavalla, joten tutkija ei voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Haastattelija ei myöskään avannut taustakysymysten (liite 2) esittämisen yhteydessä kysymyksen sisältöä mitenkään, esimerkiksi antamalla käytännön esimerkkejä kohdeorganisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta. Tällä haastattelija pyrki siihen, että hänen vaikutuksensa haastattelussa annettaviin vastauksiin olisi mahdollisimman pieni.

6.3 Pohdintaa jatkotutkimuksista

Palkitsemisjärjestelmää tulisi arvioida Hakosen ja muiden (2005, s. 296) mukaan parin vuoden välein. Arvioinnin avulla voidaan selvittää mm. organisaation palkitsemisjärjestelmän toimivuutta, motivoivuutta ja oikeudenmukaisuutta. Kun kohdeorganisaatiossa

on tehty tämän tutkimuksen tulosten jälkeen korjaavia toimenpiteitä palkitsemisen kokonaisuuteen, olisi uuden palkitsemisjärjestelmän toimivuutta hyvä selvittää uudella tutkimuksella. Uudessa tutkimuksessa olisi hyvä arvioida palkitsemistapojen kustannuksia, kustannusten kehitystä ja eri palkitsemistapojen toimivuutta. Näin Hakosen ja muiden (2005, s. 297) mukaan saadaan palkitsemisen kokonaisuus näkyväksi ja sitä on helpompi johtaa.

Tutkimus selkeytti ajatusta siitä, että kohdeorganisaation palkitseminen on vanhentunutta, eikä palkitsemista käytetä johtamisen välineenä niin hyvin, kuin se olisi mahdollista. Tutkimuksen aikana tunnistettiin lukuisia jatkotutkimuksen aiheita. Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla henkilökohtaisen palkkauksen kehittäminen, sillä kohdeorganisaation keski-ikä on suhteellisen matala. Koska eri sukupolvilla on erilaiset odotukset palkitsemisesta ja he kokevat työn merkityksen eri tavoin, voisi jatkotutkimuksen aiheena myös olla se, miten eri sukupolven edustajat kokevat palkitsemisen ja työn merkityksen ja mitä haasteita eri sukupolvet tuovat palkitsemiseen.

Lähteet

Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino: Tampere.

Ambrose, Maureen L. & Kulik, Carol T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management* 25:3, 231-292.
<https://doi.org/10.23994/10.1177/014920639902500302>

Antila, Juha (2006). *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Helsinki: Työministeriö.

Armstrong, Michael & Stephens, Tina (2005). *A Handbook of Employee Reward Management Practise*. USA: Kogan Page Limited.

Bawany, Adam (2015). Generation Y and practical guidelines to deal with their expectations. *Leadership Excellence Essentials* 31:8, 6-7.

Creswell, John & Plano Clark, Vicki (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London: Sage.

Deci, Edward L., Koestner, Richard & Ryan, Richard M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125:6, 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Teoksessa M. Gagne *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford: University Press.

- Deloitte (2018). New rewards Personalized, agile, and holistic. Teoksessa *The rise of the social enterprise*. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Noudettu 2019-09-13 osoitteesta https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCtrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- EK, STK & STTK (2011). *Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät*. JTO-Palvelut Oy. Noudettu 2018-09-21 osoitteesta <https://docplayer.fi/2001966-Yksityisten-alojen-palkkausjarjestelmat.html>
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2011). *Palkitaan tuloksesta! – Palkkiojärjestelmät yksityisillä sektoreilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011*. Noudettu 2018-09-21 osoitteesta https://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2014). *Qualitative Methods in Business Research*. 2nd Edition. California: Sage Publications.
- Fall, Amar & Roussel, Patrice. Compensation and Work Motivation: Self-Determination Theory and the Paradigm of Motivation through Incentive. Teoksessa M. Gagne *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford: University Press.
- Gerhart, Barry & Rynes, Sara L. (2003). *Compensation. Theory, Evidence, and Strategic Implication*. London: Sage, Thousand Oaks.
- Giancola, Frank L. (2011). Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation. *Compensation & Benefits Review* 43:1, 23-29. <https://doi.org/10.1177/0886368710390493>

Gómez, Aitor (2014). New Developments in Mixed Methods With Vulnerable Groups. *Journal of Mixed Methods Research* 8:3, 317-320. <https://doi.org/10.1177/1558689814527879>

Haavisto, Ilkka (2019). *Rahan takii. Työ merkitsee suomalaisille ensisijaisesti ansioita.* Elinkeinoelämän valtuuskunnan Eva-analyysi. Noudettu 2020-03-03 osoitteesta <https://www.eva.fi/blog/2019/11/18/tyon-merkitys-suomalaisille-raha-yhteiskunnallinen-velvollisuus-itsensa-kehittaminen-ja-yhteisollisyys/>

Hakonen, Anu (2006). *Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. Tutkimus reflektiteorian toimivuudesta.* Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Noudettu 2019-02-26 osoitteesta http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/opinnaytteet/hakonen_lisuri.pdf

Hakonen, Anu (2012). *Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektiteorian näkökulmasta.* Helsinki: Unigrafia Oy. Noudettu 2019-02-26 osoitteesta <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526045719/isbn9789526045719.pdf>

Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna (2014). *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä.* Helsinki: Alma Talent Oy.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa.* Juva: Bookwell Oy.

Hauser, Laurentiu (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets* 9: 4, 239-246. <http://urn.fi/URN:ISSN:1842-3191>

- Heikkilä, Tarja (2008). *Tilastollinen tutkimus*, 7. painos. Helsinki: Edita.
- Helsilä, Martti (2002). *Käytännön henkilöstötyö*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Heneman, Robert, L. & Werner, Jon, M. (2005). *Merit Pay. Linking Pay to Performance in a Changing World*. Connecticut: Information Age Publishing Inc.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2015). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hulkko-Nyman, Kiisa (2016). *Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems*. Helsinki: Unigrafia Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6776-6>
- Hulkko, Kiisa, Hakonen, Anu, Hakonen, Niilo & Palva, Anna (2002). *Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hussein, Ashatu (2009). The use of Triangulation in Social Sciences Research: Can qualitative and quantitative methods be combined? *Journal of Comparative Social Work* 4:1, 107-117. <http://urn.fi/URN:ISSN:0809-9936>
- Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2011). *Contemporary Management*. Global edition. McGraw-Hill Irwin.

Järvinen, Kati (2015). *Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas*. Helsinki: Talentum.

Kahn, Herman & Wiener, Anthony J. (1969). *The year 2000. A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*. London: Collier-MacMillan Limited.

Kananen, Jorma (2015). *Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansikas, Juha (2007). *Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen*. Helsinki: Talentum.

Kasvio, Antti (1994). *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisten työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, Antti & Piekkola, Hannu (2006). What makes performance-related pay schemes work? Finnish evidence. *Journal of Management Governance* 20: 2, 149-177.
<https://doi.org/10.1007/s10997-006-0005-z>

Kelliher, Clare & Anderson, Deirdre (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations* 63:1, 83-106.
<https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

Kiikka, Jarmo (2002). *Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuskohteina Poliisi ja Puolustusvoimat*. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

- Kultalahti, Susanna & Viitala, Riitta Liisa (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management* 27:4, 569-582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2401-0101>
- Kuusela, Sari (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Alma Talent. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-63-1746-5>
- Ladyman, James (2002). *Understanding Philosophy of Science*. Englanti: London Routledge. Noudettu 2019-02-26 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:0-415-22156-0>
- Langenoja, Marianne (2018). *Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet ja matka suunnitelmista tutkimustuloksiin Esimerkkitaupauksena Worlds of Journalism Studyn Suomen tutkimus*. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Noudettu 2020-03-09 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102852/1518078075.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lawler, Edward E. (1990). *Strategic Pay*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lawler, Edward E. (1995). The new pay: A strategic approach. *Compensation and benefits review* 27:4, 14-22. <https://doi.org/10.1177/088636879502700404>
- Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti (2002). *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.
- Latham, Gary P. & Pinder, Graig C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual review of psychology* 56: 485-516. <http://urn.fi/URN:ISSN:0066-4308>

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Reading: Addison-Wesley.

Luoma, Kirsi, Troberg, Eliisa, Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Maslow, Abraham H. A (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50: 4, 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

McCausland, W.D., Pouliakas, Konstantinos & Theodossiou, Ioannis (2005). Some are punished and some are rewarded. A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26: 7/8, 363-659. <https://doi.org/10.1108/01437720510628112>

Metsämuuronen, Jari (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Viro: Jaabes OÜ.

Milne, Patricia (2007). Motivation, Incentives and Organisational Culture. *Journal of Knowledge Management* 11:6, 28-38. <https://doi.org/10.1108/13673270710832145>

Moisio, Elina, Sweins, Christina & Salimäki, Aino (2006). *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*. Forssa: Auranen. Noudettu 2019-09-21 osoitteesta http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/tsr_rapo06.pdf

Mäntyranta, Taina & Kaila, Minna (2008). Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim* 124:13, 1507-1513.

Niiniluoto, Ilkka (2002). *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Nummenmaa, Lauri (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.

Ogbonnay, Chidiebere, Daniels, Kevin & Nielsen, Karina (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work? *Human Resource Management Journal* 27: 1, 94-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12130>

Olympiakomitea (2019). *Henkilöstöliikuntabarometri 2019*. Olympiakomitean julkaisusarja 10/2019. Noudettu 2019-12-13 osoitteesta https://www.olympiakomitea.fi/uploads/dlm_uploads/2019/10/311b2af7-henkilostoliikuntabarometri-2019.pdf

Parijat, Pranav & Bagga, Shilpi (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management* 7: 9, 1-8. <http://urn.fi/URN:ISSN:2322-083X>

Pekkaniska Oy (2019). *Kuntobonukset*. Noudettu 2019-12-13 osoitteesta <https://www.pekkaniska.com//tietoa-meista/kuntobonukset/>

Peterson, Suzanne J. & Luthans, Fred (2006). The Impact of Financial and Non-financial Incentives on Business-unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology* 91:1, 156-165. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.156>

Piekkola, Hannu (2005). Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower* 26: 7/8, 619-745. <https://doi.org/10.1108/01437720510628103>

- Porter, Lyman W., Steers, Richard M., Mowday, Richard T. & Boulian, Paul V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology* 59:5, 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rantanen, Lea & Sareskorpi, Leena (2005). *Arviinnin aika. Käytännönläheisiä tietoja palkkauksen uudistamistyöhön*. Kirkkonummi: JopiArvio Oy.
- Rantamäki, Tomi, Kauhanen Juhani & Kolari, Anu (2006). *Onnistu palkitsemisessa*. Juva: WS Bookwell.
- Rauramo, Päivi (2012). *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rosso, Brent D., Dekas, Kathryn H. & Wrzesniewski (2010). On the Meaning of Work: A Theoretical Intergration and Review. *Research in Organizational Behavior* 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rynes, Sara L., Gerhart, Barry & Minette, Kathleen A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human resource management* 43: 4, 381-394. <https://doi.org/10.1002/hrm.20031>
- Rynes, Sara L., Gerhart, Barry & Parks, Laura (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual review of psychology* 56: 571-600. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254>
- Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik (2017). *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. Juva: PS-Kustannus.

- Saunders, Mark, Lewis, Philip & Thornbill, Adrian (2009). *Research methods for business students*. Harlow : Prentice Hall cop.
- Sinokki, Päivi (2016). *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.
- Srivastava, Abhishek, Locke, Edwin A. & Bartol, Kathryn M. (2001). Money and Subjective Well-Being: It's Not the Money, It's the Motivates. *Journal of Personality and Social Psychology*. 80:6, 959-971. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.6.959>
- Starineca, Olga (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics and Business* 27:1, 58-63. <https://doi.org/10.1515/eb-2015-0009>
- Steger, Michael F., Littman-Ovadia, Hadassah, Miller, Michal, Menger, Lauren & Rothmann Sebastiaan (2012). Engaging in Work Even When It Is Meaningless: Positive Affective Disposition and Meaningful Work Interact in Relation to Work Engagement. *Journal of Career Assessment* 21:2, 348-361. <https://doi.org/10.1177/1069072712471517>
- Sutela, Henna & Lehto, Anna-Maija (2014). *Työolojen muutokset 1977-2013*. Tilastokeskus. Noudettu 2019-11-14 osoitteesta http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf
- Tenhilä, Aino & Vuori, Timo (2012). Decoupling Compensation practices from Human Resource Management. *International Studies of Management and Organization* 42:1, 7-23. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420101>
- Thierry, Henk (1987). Payment by Result Systems: A Review of Research 1945-1985. *Applied Psychology: An International Review* 36:1, 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1987.tb00377.x>

- Thierry, Henk (1992). Payment. Which Meanings Are Rewarding? *The American Behavioral Scientist* 35:6, 694-707. <https://doi.org/10.1177/0002764292035006006>
- Thierry, Henk (1998). Motivation and Satisfaction. Teoksessa Drenth, Pieter J. & Thierry, Henk & de Wolff, Charles J. *Handbook of Organizational Psychology* (s. 253-289). Hove: Psychology Press.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomivaara, Timo (2005). *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Noudettu 2020-02-23 osoitteesta <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>
- Valli, Raine (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-451-875-8>
- Vehkalahti, Kimmo (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Vammala, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, Riitta (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, Hanna (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä.

Williams, Steve, Pitre, Richard & Zainuba, Mohamed (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology* 142:1, 33-44. <https://doi.org/10.1080/00224540209603883>

Liitteet

Liite 1. Saate ja kyselylomake

Hyvä vastaaja,

Tämä on YRITYS X:N työntekijöille tarkoitettu kysely ja se tehdään palkitsemisjärjestelmän ja erityisesti tulospalkkauksen toimivuuden arvioimiseksi. Kysely tehdään YRITYS X:N toimeksiantona.

Jos olet esimies tai hallintoon kuuluva, tämä kysely ei koske sinua.

Tämän kyselyn kyselyvastausten ja viikoilla 49-51 toteutettavien esimiesten/hallinnon edustajien teemahaastattelujen perusteella pyritään arvioimaan sitä, onko yrityksen tulospalkkausjärjestelmä yrityksen henkilökuntaa motivoiva. Tutkimuksen avulla pyritään myös selvittämään tulospalkkausjärjestelmän ja palkitsemisen tilaa YRITYS X:ssä. Tutkimuksen tekijä esittää suosituksensa palkitsemisjärjestelmien kehittämiseksi yrityksen ylimmälle johdolle.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta **vastauksesi on tärkeä**. Voit täyttää kyselyn työajalla, sopivana ajankohtana. Kyselyn täyttäminen kestää noin 20 minuuttia ja vastausaikaa on 22.11.2019 saakka. Vastaamalla tähän kyselyyn osallistut arvontaan, jossa voit voittaa majoituslahjakortin. Saat ohjeet arvontaan osallistumisesta vahvistusviestissä, jonka saat sähköpostiisi kyselyyn vastaamisen jälkeen.

Kaikkia tässä kyselyssä kysytyjä tietoja käsitellään **ehdottoman luottamuksellisesti**. Kaikki yksittäisten vastaajien tunnistamiseen mahdollistavat tiedot poistetaan ennen tutkimustulosten luovuttamista YRITYS X:lle. Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista. Saatuja vastauksia käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä.

Kyselylomakkeelle pääset tästä.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Hanna Piilola
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriopiskelija
Vaasan yliopisto

Lisätiedot: Hanna Piilola p. XXX XXX XXXX tai hanna.piilola@XXX.fi

1. **Ikä vuosissa ***
2. **Sukupuoli ***
- Nainen
 - Mies
 - en halua vastata
3. **Korkein koulutus ***
- Peruskoulu tai kansakoulu
 - Ammattikoulu tai lukio
 - Opistotaso
 - Korkeakoulu
 - Yliopisto
4. **Kuinka kauan olet työskennellyt YRITYS X:n palveluksessa? Anna vastauksesi kokonaisina vuosina. ***
-
5. **Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi? Anna vastauksesi kokonaisina vuosina. ***
-
6. **Yksikkö ***
- YKSIKKÖ 1
 - YKSIKKÖ 2
 - YKSIKKÖ 3
 - YKSIKKÖ 4
7. **Palkkaustapa ***
- Kuukausipalkka
 - Tuntipalkka
8. **Kuinka usein saavutat tulospalkkioita vuodessa**
- 0 kertaa
 - 1 kertaa
 - 2 kertaa
 - 3 kertaa
 - 4 kertaa
9. **Kuinka sitoutunut koet olevasi nykyiseen työhön ja työnantajaan? ***
- Erittäin sitoutunut
 - Varsin sitoutunut
 - Siltä väliltä
 - Vain vähän sitoutunut
 - En lainkaan sitoutunut

10. **Kuinka tyytyväinen tai tyytymätön olet työhösi kokonaisuudessaan? ***

- Erittäin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Siltä väliltä
- Melko tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

11. **Järjestä seuraavat nykyisessä työpaikassa käytössä olevat palkitsemismuodot motivoivammasta vähiten motivoivaan (1 = eniten motivoiva ja 13 = vähiten motivoiva, jokaista lukua voit käyttää vain kerran). ***

- Kehittyminen työssä
- Kuukausi- tai tuntipalkka
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- Palaute (kiitos, tunnustus tai kehittävä palaute)
- Sosiaaliset tapahtumat (esim. pikkujoulut, tiimi-illat ja virkistysillat)
- Tulospalkka
- Turvallinen työympäristö
- Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet organisaatiossa (esim. liikunta- ja kulttuurisetelit, liikuntakampanja ym.)
- Työpaikan sosiaaliset suhteet
- Työ itsessään
- Uralla eteneminen
- Vakaa työnantaja
- Vapaa-aika (esim. tuntipankki)

12. **Mielipiteeni tämän hetkisestä palkitsemisesta ja kannustamisesta YRITYS X:ssä. ***

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Siltä väliltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on hyvät etenemismahdollisuudet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni (esim. koulutus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta työkavereiltani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen ja kannustaminen on oikeudenmukaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen ja kannustaminen pohjautuu yrityksen strategiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän palkitsemisen ja kannustamisen perusteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulospalkkio on minulle rahallisesti merkittävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työaikajärjestelyt (esim. vuoro- ja lomatoiveet) ovat toimivia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn ja henkilökohtaisen elämän yhdistäminen on helppoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin luottaa työsuhteeni pysyvyyteen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen henkilöstöedut (esim. työterveyshuolto) ovat merkittäviä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Haluan päivätyön.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös tämän yrityksen hyväksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haluan edetä urallani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minun arvoni ja yrityksen arvot ovat hyvin samanlaisia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen halukas keskimääräistä suurempiin ponnistuksiin auttaakseni yritystä menestymään.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen ylpeä voidessani kertoa, että työskentelen tässä yrityksessä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Säännöllinen työaika on tärkeää.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulen mielelläni töihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työni on palkitsevaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työ on minulle vain välttämätön tulojen saamiseksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaikka minulle tarjottaisiin enemmän palkkaa muualla, en harkitsisi työpaikan vaihtoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaikka yrityksellä menisi taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viihdyn hyvin nykyisessä työssäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kuinka paljon arvostat seuraavia palkitsemisen ja kannustamisen osa-alueita?

	Arvostan erittäin vähän	Arvostan melko vähän	Siltä väliä	Arvostan melko paljon	Arvostan erittäin paljon
Avoin ilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etätyömahdollisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökuntaedut (alenukset, lounasedut, urheilupahtumien ilmaisliput jne.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutus (perus- ja jatkokoulutusmahdollisuudet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lakisääteistä työterveyshuoltoa kattavampi työterveyspalvelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuus siirtyä toimipaikkojen välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palaute (kiitos, tunnustus ja kehittävä palaute)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palvelusvuosipalkkiot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pikapalkitseminen (esim. leffaliput)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivätyö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiaaliset tapahtumat (pikkujoulut, tiimi-illat ja virkistysillat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Säännöllinen työaika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedottaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunti- tai kuukausipalkka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet organisaatiossa (esim. liikunta- ja kulttuurisetelit, liikuntakampanja ym.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työantajan jakamat lahjat (joulu- ja kesälahjat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsuhteen joustot (joustava työaika, osa-aikaisuus, opintovapaa jne.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsuhteen pysyvyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työvuoroihin liittyvä jousto (työvuorotoiveet, kesälomatoiveet ja vaihtomahdollisuus kollegoiden kanssa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uralla eteneminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylimääräinen vapaa-aika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Haluaisin palkitsemisen tapahtuvan *

- Kerran kuukaudessa
- Kerran kolmessa kuukaudessa
- Kerran puolessa vuodessa
- Kerran vuodessa

16. Onnistuessani työssäni erityisen hyvin toivoisin, että *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni antaisi minulle tunnustusta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuuteni urakehitykseen paranisi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saisin enemmän vastuuta tai uusia haasteellisia tehtäviä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saisin kunnioitusta työkavereiltani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saisin palkallista vapaata.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saisin rahapalkkion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saisin tunnustusta työyhteisössä julkisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Mitä mieltä olet seuraavista palkitsemisen ja kannustamisen kehittämisen väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Haluan, että kehitetään uusia palkitsemisen ja kannustamisen tapoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kannatan sitä, että palkitseminen on koko henkilökunnalle samansuuruinen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kannatan tiimien palkitsemista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kannatan yksilöiden palkitsemista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman työn tai yrityksen kehittämistä tulisi palkita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palautejärjestelmää (kiitos, tunnustus ja kehittävä palaute) tulisi kehittää.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkitsemisen tulisi määräytyä suhteessa palkkaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkitsemisen tulisi määräytyä suhteessa tehtyyn työaikaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkitsemisessa tulisi huomioida aktiivisuus tai omaaloitteisuus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkitsemisessa tulisi siirtyä aineellisesta (raha ja tulos-palkka) palkitsemisesta aineettomaan (esim. kiitos, palaute ja vapaa-aika) palkitsemiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urakehityksen tulisi olla helpompaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusi palkitsemisjärjestelmä lisäisi työmotivaatiotani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen tulisi panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Mielipiteitäni palkitsemisen ja kannustamisen kehittämistä YRITYS X:ssä.

19. Sähköpostiosoite, johon lähetetään vahvistusviesti kyselystä ja ohjeet arvontaan osallistumisesta.

Sähköpostiosoite _____

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Alla näkyvät haastattelun teemat ja niiden alla esimerkkikysymyksiä, mitä kyseiseen teemaan liittyen voisi mm. kysyä.

TYÖMOTIVAATIO

- Mikä motivoi tulemaan aamulla/jäämään töihin?
- Mikä motivoi teitä työssänne?
- Mitkä asiat heikentävät motivaatiota?

PALKITSEMINEN

- Minkä koette palkitsemiseksi?
- Mitä kaikkea koette saavanne vastineeksi työpanoksesta? Miten nämä vaikuttavat asenteeseenne?
- Mikä saa ponnistelemaan entistä enemmän töiden eteen?
- Onnistuessa työssä erityisen hyvin, millä tavoin toivoisitte tämän huomioitavan?
- Millainen rooli tulospalkkausmallilla on työssänne?
 - Miten mahdolliset tulospalkkaukset vaikuttavat työskentelyynne?
- Onko palkitseminen toimivaa?
 - Onko tavoitteet saavutettavissa?
 - Onko tulospalkkausjärjestelmä oikeudenmukainen?
- Mitkä palkitsemistavat koette tärkeimmiksi?
- Millainen palkitseminen motivoi eniten?
- Onko teille tärkeämpää aineellinen vai aineeton palkitseminen?
- Miten hyvin organisaationne palkitsemisjärjestelmä vastaa toiveitanne?

Rahallinen palkitseminen

- Mitä rahapalkka merkitsee?
- Miten tärkeäksi koette palkan suuruuden?
- Jos saisitte 25 % enemmän palkkaa, lisäisikö se tehokkuutta ja motivaatiota työtä kohtaan?
- Miten koette tulospalkkion vaikuttavan ponnisteluihin/konkreettisesti työskentelyyn/ajatuksiin?
- Millainen merkitys tunnustuspalkkioilla (rahapalkkiot, vapaapäivät, muut pienimuotoiset palkkiot) on?

Edut

- Mitkä edut (kulttuuri- ja liikuntasetelit, henkilökuntahinnat, lainsäädäntöä parempi työterveys) ovat tärkeimpiä?
- Millaisia muita etuuksia esimiehillä ja hallinnolla tulisi olla?

Työn sisältö ja palkitsevuus

- Miten turvatuksi koette työsuhteenne?
- Millaisia työajan joustojen mahdollisuuksia työnantajasi tulisi tarjota?
- Mitä työstä saatu palaute ja tunnustus merkitsevät?
- Milloin palaute tuntuu kaikista merkityksellisimmältä? Miksi?
- Millä tavoin työtänne kohtaan osoitetaan arvostusta ja mitä se merkitsee?
- Miten koette pystyvänne vaikuttamaan työhönne ja osallistumaan päätösten tekoon?

Kehittymismahdollisuudet

- Millaisia uralla etenemismahdollisuuksia työnantaja tarjoaa ja mitä ne merkitsevät? (koulutus mahdollisuudet)
- Miten tärkeäksi koette oman osaamisen kehittämisen?
- Miten mielekkäänä koette työnne kokonaisuuden?

PALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN

- Millaista palkitsemisen tulisi olla?
- Miten kehittäisitte palkitsemista?
- Onko mielessä uusia palkitsemistapoja, joita ei ole käytössä, mutta kokisitte tärkeäksi?

Liite 3. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset

Määrällisen tutkimusaineiston tutkimustulokset

- Kohdeorganisaation käytössä olevista palkitsemistavoista motivoivimmat ovat työntekijöiden mukaan kuukausi- tai tuntipalkka, tulospalkka sekä palaute (kiitos, tunnustus tai kehittävä palaute).
- Naiset ja kuukausipalkalla työskentelevät arvostavat rahallista palkitsemista miehiä ja tuntipalkalla työskenteleviä enemmän.
- Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kasvaessa, palkitsemistyytyväisyys ja sitoutuminen kohdeorganisaatioon kasvavat.
- Työntekijät, jotka arvostavat palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja ovat sitoutuneita kohdeorganisaatioon, ovat tyytyväisempiä kohdeorganisaation palkitsemiseen. Vanhemmat työntekijät ovat tyytymättömämpiä kohdeorganisaation palkitsemiseen.
- Vastaajien iän kasvaessa myös palkitsemistyytyväisyys kasvaa, kuitenkin 30-39 vuotiaat kokevat heikompaa palkitsemistyytyväisyyttä kuin alle 30-vuotiaat tai 40-vuotiaat tai tätä vanhemmat.
- Palkitsemistyytyväisyydellä on positiivinen ja vahva yhteys oikeudenmukaisuuden ja sitoutumisen kanssa. Mitä suurempi palkitsemistyytyväisyys on, sitä korkeampaa oikeudenmukaisuutta työntekijä kokee ja sitä sitoutuneempi työntekijä on.
- Tutkimuksen mukaan tulospalkkiota maksetaan liian harvoin ja sairauspoissaolot vaikuttavat tulospalkkioihin liikaa. Työntekijät eivät myöskään saa riittävästi kiitosta työstään.

Laadullisen tutkimuksen ryhmäteemahaastattelujen tulokset

- Rahallinen palkitseminen koetaan esimiesten ja hallinnon edustajien keskuudessa tärkeäksi ja tulospalkkiomalli koetaan organisaatiossa suurena vahvuutena. Esimiehet ja hallinnon edustajat arvostavat, että perusasiat toimivat kohdeorganisaatiossa.
- Pitkällä aikavälillä ajateltuna rahallinen palkitseminen motivoi enemmän, mutta päivittäisessä työssä aineeton palkitseminen koetaan tärkeämpänä.
- Esimiehet ja hallinnon edustajat kokevat, ettei heillä ole tulospalkkausjärjestelmää, sillä tulospalkka maksetaan vain yrityksen vuosittaisesta tuloksesta, eikä esimiehet ja hallinnon edustajat koe pystyvänsä vaikuttamaan maksettavan tulospalkan määrään. Esimiesten ja hallinnon edustajien tulospalkkausjärjestelmästä puuttuu myös kuukausittaiset mittarit.
- Vapaa-aikaa arvostetaan rahallista palkitsemista enemmän.
- Esimiehet ja hallinnon edustajat eivät saa riittävästi kiitosta ja palautetta työstään, joka koetaan tärkeimmäksi aineettoman palkitsemisen tavaksi.
- Palkitsemisen ei koeta olevan oikeudenmukaista kohdeorganisaatiossa, sillä työntekijöille maksetaan kvartaaleittain tulospalkkaa, mutta esimiehet ja hallinnon edustajat saavat sitä maksimissaan kerran vuodessa. Työntekijöille maksettava tulospalkka on myös esimiesten ja hallinnon edustajien tulospalkkaa suurempi ja työntekijät voivat vaikuttaa oman tulospalkkansa määrään.
- Esimiehet ja hallinnon edustajat ovat sitoutuneita kohdeorganisaatioon, vaikka etenemismahdollisuuksia ei koetakaan olevan. Sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja kouluttautumiseen työn ohella. Sitoutumiseen vaikuttaa negatiivisesti arvostuksen puute, kiitoksen ja palautteen vähyys sekä kohdeorganisaation päämieheen liittyvät asiat (vaikuttamisen mahdollisen puuttuminen, sidotut kädet ja toiminnan jäykkyys).
- Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation esimiehet ja hallinnon edustajat arvostaisivat, jos kohdeorganisaatio panostaisi enemmän heidän työhyvinvointiinsa. Lounassetelit koettaisiin merkittävänä etuutena, kulttuuri- ja liikuntaseteleiden, työterveyshuollon ja puhelinedun lisäksi. Esimiehet ja hallinnon edustajat arvostaisivat mahdollisuutta valita tulospalkkiotaan vapaa-ajan ja rahallisen palkitsemisen välillä.